

ISSN 2786-5940 (Print)  
ISSN 2786-5959 (Online)

ISSUE 2, 2023

**INNOVATION**  
and **SUSTAINABILITY**

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

**ISSN 2786-5940 (Print)**

**ISSN 2786-5959 (Online)**

**DOI: 10.31649/ins**

**Scientific journal**

**INNOVATION AND  
SUSTAINABILITY**

**Issue 2, 2023**

**Науковий журнал**

**INNOVATION AND SUSTAINABILITY**

**№ 2, 2023**

**Vinnytsia, 2023**

# INNOVATION AND SUSTAINABILITY

## Науковий журнал

Затверджено як фахове видання категорії «Б» (наказ МОН №530 від 06.06.2022)

№ 2, 2023

*Засновано в 2021 році*

*Виходить 4 рази на рік*

**Засновник:** Вінницький національний технічний університет (Україна)

**Наукова бібліотека України ім. В.І. Вернадського** <http://nbuv.gov.ua/j-tit/innsus>

**Журнал включено до наукометричних баз:**

**Google Scholar** <https://scholar.google.com/citations?user=NMtUwkgAAAAJ&hl>  
**CrossRef** <https://doi.org/10.31649/ins>  
**Index Copernicus** <https://journals.indexcopernicus.com/search/details?id=122801>

**Головний редактор:**

**Спіфанова Ірина Юріївна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів та інноваційного менеджменту Вінницького національного технічного університету

**Заступники головного редактора:**

**Буреннікова Наталія Вікторівна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства і виробничого менеджменту Вінницького національного технічного університету

**Джеджула В'ячеслав Васильович**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри інженерних систем у будівництві Вінницького національного технічного університету

**Відповідальний секретар:**

**Ткачук Людмила Миколаївна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент, кафедри фінансів та інноваційного менеджменту, Вінницький національний технічний університет

**Члени редакційної колегії:**

**Kęsy Marcin**, доктор філософії (Польща); **Mihajlović Iris**, доктор філософії (Хорватія); **Sahure Gonca Tellİ**, доктор філософії (Туреччина); **Байдала В. В.**, д-р. екон. наук; **Боєнко О. Ю.**, канд. екон. наук; **Брітченко І. Г.**, д-р. екон. наук (Болгарія); **Гавловська Н. І.**, д-р. екон. наук; **Длугопольський О. В.**, д-р. екон. наук; **Думанська І. Ю.**, д-р. екон. наук; **Єрмак С. О.**, д-р. екон. наук; **Завербний А. С.**, д-р. екон. наук; **Зянько В. В.**, д-р. екон. наук; **Карачина Н. П.**, д-р. екон. наук; **Климчук М. М.**, д-р. екон. наук; **Козловський В. О.**, канд. екон. наук; **Кравчик Ю. В.**, канд. екон. наук; **Краус К. М.**, канд. екон. наук; **Лавров Р. В.**, д-р. екон. наук; **Нікіфорова Л. О.**, канд. екон. наук; **Приказюк Н. В.**, д-р. екон. наук

**Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради Вінницького національного технічного університету, протокол № 14 від 20.06.2023**

**Адреса редакції:** редакція журналу «Innovation and Sustainability», к. 2222, Вінницький національний технічний університет, вул. Хмельницьке шосе, 95, м. Вінниця, Україна, 21021

**Телефон:** +380679609804

**e-mail:** [is@vntu.edu.ua](mailto:is@vntu.edu.ua)

**web:** <https://ins.vntu.edu.ua/>

Зареєстровано Міністерством юстиції України.

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації

Серія КВ № 25028-14968Р від 08 листопада 2021 року

© Вінницький національний технічний університет, 2023

© Редакція журналу «Innovation and Sustainability», 2023

# INNOVATION AND SUSTAINABILITY

## SCIENTIFIC JOURNAL

Professional publication of category «B»

Issue 2, 2023

*Published since 2021 year*

*Quarterly*

**Establisher:** Vinnytsia National Technical University (Ukraine)

**National Library of Ukraine named after V. Vernadsky** <http://nbuv.gov.ua/j-tit/innsus>

**The journal is included in scientometric databases:**

**Google Scholar** <https://scholar.google.com/citations?user=NMtUwkgAAAAJ&hl>

**CrossRef** <https://doi.org/10.31649/ins>

**Index Copernicus** <https://journals.indexcopernicus.com/search/details?id=122801>

**Chief Editor:**

**Yepifanova Iryna**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance and Innovation Management, Vinnytsia National Technical University

**Deputy Editors-in-Chief:**

**Burennikova Nataliia**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Enterprise Economics and Production Management, Vinnytsia National Technical University

**Dzhedzhula Viacheslav**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of engineering systems in construction Vinnytsia National Technical University

**Executive Secretary:**

**Tkachuk Lyudmila**, Candidate of Economic Sciences, Associated Professor, Associated Professor of the Department of Finance and Innovation Management, Vinnytsia National Technical University

**Editorial board:**

**Kęsy Marcin**, PhD (Bydgoszcz, Poland), **Mihajlović Iris**, PhD (Dubrovnik, Croatia); **Sahure Gonca Telli** PhD (Dogus, Turkey), **Baidala Viktoriia**, Doctor of Economic Sciences (Kyiv, Ukraine); **Boienko Olena**, Candidate of Economic Sciences (Vinnytsia, Ukraine); **Britchenko Igor**, Doctor of Economic Sciences (Sofia, Bulgaria); **Havlovska Nataliia**, Doctor of Economic Sciences (Khmelnysky, Ukraine); **Dluhopolskyi Oleksandr**, Doctor of Economic Sciences (Ternopil, Ukraine); **Dumanska Ilona**, Doctor of Economic Sciences (Khmelnysky, Ukraine); **Yermak Svitlana**, Doctor of Economic Sciences (Odessa, Ukraine); **Zaverbnyj Andriy**, Doctor of Economic Sciences (Lviv, Ukraine); **Zyanko Vitaliy** (Vinnytsia, Ukraine); **Karachyna Nataliia**, Doctor of Economic Sciences (Vinnytsia, Ukraine); **Klymchuk Maryna**, Doctor of Economic Sciences (Kyiv, Ukraine); **Kozlovskiy Volodymyr**, Candidate of Economic Sciences (Vinnytsia, Ukraine); **Kravchyk Yurii**, Candidate of Economic Sciences (Khmelnysky, Ukraine); **Kraus Kateryna**, Candidate of Economic Sciences (Kyiv, Ukraine); **Lavrov Ruslan**, Doctor of Economic Sciences, (Chernihiv, Ukraine); **Nikiforova Liliia**, Candidate of Economic Sciences (Vinnytsia, Ukraine); **Prykaziuk Nataliia**, Doctor of Economic Sciences (Kyiv, Ukraine)

**Recommended for publication by the decision of the Academic Council of Vinnytsia National Technical University, protocol № 14 from 20.03.2023**

**Editorial board address:** Scientific journal «Innovation and Sustainability», room 2222, Vinnytsia National Technical University, Khmelnytsky highway, 95, 21021, Vinnytsya, Ukraine.

**Telephone:** +380679609804

**e-mail:** [is@vntu.edu.ua](mailto:is@vntu.edu.ua)

**web:** <https://ins.vntu.edu.ua/>

Registered by the Ministry of Justice of Ukraine  
Certificate of state registration of the print media  
Series KB № 25028-14968P dated 08.11.2021

© Vinnytsia National Technical University, 2023  
© Editorial board Innovation and Sustainability, 2023

## ЗМІСТ

**Штовба О. В.**

Пріоритетні задачі смартизації шопінгу у традиційному гіпермаркеті за принципами Retail 4.0 8

**Мульська О. П., Сорочак О. З.**

Удосконалення політики регулювання міграційних процесів в умовах соціально-економічної нестабільності: інституціональний підхід 18

**Приказюк Н. В., Ходаківська Ю. О.**

Цифрова фінансова грамотність: компоненти та методи підвищення 31

**Ватаманюк-Зелінська У. З., Закорко К. К.**

Виконання місцевих бюджетів у період воєнного стану: нові тенденції та закономірності 38

**Краус Н. М., Краус К. М., Поченчук Г. М.**

Жіноче підприємництво: ризики, інструменти підтримки, механізми реалізації 46

**Длугопольська Т. І., Катола Т. Б., Хропонюк Д. О.**

Вплив факторів зовнішнього середовища на стратегічну поведінку компанії: кейс АТ «А-банк» 60

**Жихарєва В. В., Ястребний В. М.**

Вплив специфіки морської галузі на розробку корпоративної стратегії підприємств 70

**Літвінов Ю. І., Прокопчук Т. Р.**

Обґрунтування бізнес проєкту створення ІТ-продукту в сфері раціонального поводження з побутовими відходами 82

**Войтко С.В., Сакалош Т. В., Мазанко Т. О.** Циркулярна економіка у

вибраних індексах глобальної економіки 90

**Боковець В.В., Мороз О.О., Краєвська А.С.**

Оцінка ефективності управління підприємствами в конкурентному середовищі 97

**Томчук О. В.**

Аналіз трендів розвитку ринку праці в Україні: ключові зміни та виклики воєнного часу 110

**Єпіфанова І. Ю., Джеджула В.В., Шевчук Є. Г.**

Фактори впливу на процес управління економічною безпекою підприємств в умовах військового стану 120

## CONTENTS

**Shtovba O.**

Retail 4.0 principles-based priority tasks of smartizing the shopping in a conventional hypermarket 8

**Mulka O., Sorochak O.**

Policy improvement regulation of migration processes in socio-economic instability's conditions: an institutional approach 18

**Prykaziuk N., Khodakivska Yu.**

Digital financial literacy: components and methods of enhancement 31

**Vatamanyuk-Zelinska U., Zakorko K.**

Implementation of local budgets during the period of martial state: new trends and regulations 38

**Kraus N., Kraus K., Pochenchuk G.**

Women's entrepreneurship: risks, support tools, implementation mechanisms 46

**Dluhopolska T., Katola T., Khroponiuk D.**

The influence of the external environment on the formation of the strategic behavior of the company: A-bank's case 60

**Zhykharieva V., Yastrebnii V.**

Influence of the features of the maritime industry on development of the corporate strategy of enterprises 70

**Litvinov Yu., Prokopchuk T.**

Business project rationale for the creation of an it product in the field of household waste management 82

**Voitko S., Sakalosh T., Mazanko T.**

Circular economy represented in selected global economy indices 90

**Bokovets V., Moroz O., Kraevska A.**

Assessment of the effectiveness of enterprise management in a competitive environment 97

**Tomchuk O.**

Analysis of labor market development trends in Ukraine: key changes and challenges of wartime. 110

**Yepifanova I., Dzhedzhula V., Shevchuk Ye.**

Factors influencing the process of managing economic security of enterprises in conditions of military condition 120



УДК 339.372

**ШТОВБА Олена Валеріївна**

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедри менеджменту, маркетингу та економіки  
Вінницький національний технічний університет, Україна

ORCID ID: 0000-0003-1418-4907

e-mail: [olenashtovba@vntu.edu.ua](mailto:olenashtovba@vntu.edu.ua)

## ПРІОРИТЕТНІ ЗАДАЧІ СМАРТИЗАЦІЇ ШОПІНГУ У ТРАДИЦІЙНОМУ ГІПЕРМАРКЕТІ ЗА ПРИНЦИПАМИ RETAIL 4.0

*Retail 4.0 – це новітній підхід до організації роздрібної торгівлі на основі впровадження технологій Індустрії 4.0. Індустрія 4.0 передбачає перехід на максимально роботизоване виробництво, яким управляють інтелектуальні системи на основі кіберфізичних пристроїв та інтернету-речей, з використанням хмарних інформаційних ресурсів, технологій обробки великих даних та віртуальної реальності. У статті запропоновано дві перспективні задачі із впровадження технологій Retail 4.0 у діяльність традиційних гіпермаркетів та супермаркетів, які не потребують великих інвестицій. Перша задача стосується оптимізації маршруту покупця, а друга – оптимізації маршруту працівника магазину, який комплектує інтернет-замовлення. Передбачається наявність в магазині возиків з RFID-модулями та відповідної системи радіочастотної ідентифікації місцезнаходження пристроїв. Оптимізація маршрутизації покупця зі смарт-возиком зведена до узагальненої задачі комівояжера. При цьому враховано можливість динамічної адаптації маршруту через зміну доступності проходів та запасів товарів. Також запропоновано 3 варіанти монетизації для магазину від надання таких послуг клієнтам. Вони базуються або на прямій оплаті покупцем послуг системи оптимальної маршрутизації, або опосередкованій оплаті через збільшення лояльності чи за рахунок просування додаткових товарів рекомендаційним модулем. Рекомендації надаються «під руку», тобто безпосередньо в торговому залі в околі зони візуальної досяжності товару. Друга задача стосується оптимального комплектування інтернет-замовлень працівниками магазину. Окрім можливості динамічної адаптації маршруту, для економії часу додатково запропоновано одночасно комплектувати два схожих невеликих замовлення. Сформульовано принципи, за якими можна виявити найбільш схожі пари замовлень з точки зору маршрутів їх комплектування.*

**Ключові слова:** Retail 4.0, RFID, роздрібна торгівля, гіпермаркет, супермаркет, смарт-возик, комплектування замовлення, оптимізація маршруту покупця, узагальнена задача комівояжера

JEL classification: C61; L81

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.8.17>

### 1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Retail 4.0 – це новітній підхід до організації роздрібної торгівлі на основі впровадження технологій Індустрії 4.0. Індустрія 4.0 передбачає перехід на максимально роботизоване виробництво, яким управляють інтелектуальні системи на основі кіберфізичних пристроїв та інтернету-

речей, з використанням хмарних інформаційних ресурсів, технологій обробки великих даних та віртуальної реальності. Зацікавленість у впровадженні концепцій та технологій Індустрії 4.0 прослідковуються не лише в промисловості, але і у інших сферах, зокрема і в торгівлі. Відповідно, виникає потреба у виявленні пріоритетних напрямків застосування технологій Індустрії 4.0 для роздрібної торгівлі.

## 2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Термін Індустрія 4.0 (*Industry 4.0*) з'явився в 2011 р., коли група бізнесменів, науковців та політиків ініціювала наміри переходу німецької промисловості на тотальне впровадження кіберфізичних систем. Термін Retail 4.0 в науковій літературі зустрічається з 2016 р. [1]. Український відповідник Торгівля 4.0 або Ритейл 4.0 в наукових публікаціях майже не зустрічається – ми знайшли лише по одній статті з цими виразами [2, 3], тому надалі використовуватимемо англомовний термін Retail 4.0.

Із ранніх публікацій з Retail 4.0 найбільш значущою для неонлайнової роздрібною торгівлі є стаття [4]. В ній запропоновано такі 10 напрямків смартизації роздрібною торгівлі:

1) возик покупця з RFID-модулем для відслідковування його місцезнаходження у магазині;

2) трекінг покупця в магазині з відповідною аналітикою в реальному часі;

3) автоматичний розрахунок за товари на основі безконтактного аналізу вмісту возика покупця;

4) комунікація з покупцем в магазині через мобільні програми у смартфоні;

5) інтелектуальна полиця з датчиками температури, маси та кількості продуктів, яка обладнана регуляторами мікроклімату та механізмом автоматичного переміщення товару на потрібні місця;

6) динамічний цінник – в залежності від поточних запасів товару та попиту встановлюється ціна, яка автоматично виводиться на поличний цінник у формі цифрового LED-дисплея;

7) інтелектуальні системи безпеки на базі різноманітних датчиків, які комплексно забезпечують безпеку від пожеж, несанкціонованого доступу, крадіжок тощо;

8) системи комп'ютерного зору для розпізнавання емоцій покупця за мімікою обличчя для визначення задоволення обраним товаром та ідентифікації цілеспрямованості вибору товару за тривалістю зорового та тактильного контакту під час прийняття рішення;

9) інтелектуальні дзеркала у формі комп'ютерних моніторів, які показують як виглядатиме покупець у новому одязі чи з

новими аксесуарами без здійснення їх фізичної примірки;

10) інтерактивні екрани-порадники в торговому залі, які надають інформацію про характеристики товару, його місцезнаходження у залі, відгуки про товар, а також про акції, новинки тощо.

В подальших наукових публікаціях в основному уточнюються завдання Retail 4.0, пропонуються та аналізуються різноманітні рішення, щодо реалізації зазначених вище напрямків смартизації. Деякі із цих напрямків, наприклад, комунікація з покупцем в магазині через мобільні програми у смартфоні та полиці з електронним динамічним цінником стали звичним явищем, і вже перейшли із наукової площину в інженерну. Це стосується і інтерактивних екранів-порадників.

Багато публікацій, наприклад, [5, 6, 7, 8, 9] стосуються інтелектуальних возиків (*smart trolleys*). У ці возики закладені функції автономного руху, інформування про місцезнаходження товарів, надання інформації про властивості товарів, зважування товарів, підрахунок вартості товарів у возику та розрахунок за ними. Активація возиків здійснюється через смартфон або персональною карткою клієнта. У зазначених статтях пропонується різний набір функцій інтелектуальних возиків з різною глибиною реалізації. Відповідно, вартість возика може зрости в десятки разів; зростають також вимоги до інфраструктури. Наприклад, щоб реалізувати на возику функцію розрахунку без касира потрібно забезпечити надійний захист від шахрайських дій. Подальше впровадження технологій Retail 4.0 призводить до появи магазинів у форматі Amazon Go, в яких роздрібна торгівля реалізується без продавців та касирів за рахунок масштабного використання відеокамер та різноманітних датчиків з обробкою зображень та сигналів із застосуванням технологій штучного інтелекту. Формат Amazon Go підходить для відносно невеликих магазинів з обмеженим асортиментом. Відповідно, модернізація гіпермаркетів та великих супермаркетів до формату Amazon Go є недоцільною.

В торгівлі інтелектуальні дзеркала та інші технології доповненої реальності (*augmented reality*) розпочали використовувати понад 10

років назад. Зараз виокремлюються окремі потужні гілки цього напрямку – цифровий одяг (*digital fashion*) [10] та замовлення індивідуальним клієнтом кастомізованого модного вбрання безпосередньо виробнику після віртуальної 3D-примірки [11]. Цей напрямок розвивається переважно самостійно, без прив'язки до аналізованого об'єкту дослідження – гіпермаркетів та великих супермаркетів. Доповнена реальність зазвичай реалізується не у торговому залі супермаркетів, а через програми на мобільних пристроях та десктопних комп'ютерах [12].

Інші напрямки смартизації роздрібною торгівлі привертають менше уваги. Наприклад, є лише кілька публікацій, які стосуються розробки інтелектуальних полиць з автоматичним переміщенням товару на потрібні місця та підтримкою мікроклімату [13, 14]. Низька зацікавленість у таких дослідженнях обумовлена, на нашу думку, складнощами автоматизації зазначених об'єктів та сумнівним ефектом у порівнянні з традиційних ручним викладанням товарів на полицях. Впровадження розпізнавання емоцій покупця за мімікою обличчя стримується складністю технічної реалізації таких систем та низькою достовірністю висновків. Крім того, не завжди зрозуміло як монетизувати інформацію про появу тієї чи іншої емоції покупця з урахуванням того, що в його полі зору можуть перебувати десятки різноманітних товарів одночасно. Автоматичне розпізнавання емоцій традиційно застосовують у більш сталих умовах, наприклад, для моніторингу стану операторів критичних систем або емоцій покупця інтернет-магазину. Окрім того, використання систем автоматичного розпізнавання емоцій покупців супермаркетів несе потенційні ризики конфлікту із законодавством деяких країн стосовно захисту персональної біометричної інформації [15].

### **3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ**

Сьогодні, в деяких роботах, наприклад, в [16] Retail 4.0 розглядають як революцію в роздрібній торгівлі. На наш погляд, реальний стан справ менш радикальний. Вважаємо, що

звичайна роздрібна торгівля, зокрема в форматі традиційних гіпермаркетів та великих супермаркетів найближчим часом не зникне. Багато людей, особливо немолодого віку, ще протягом тривалого часу збережуть лояльність до традиційних магазинів. В той же час, використання деяких технологій Retail 4.0 для традиційних магазинів є доречним в найближчій перспективі і не вимагатиме значних вкладень.

### **4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є виявлення пріоритетних задач застосування Retail 4.0 для покращення діяльності традиційних гіпермаркетів та великих супермаркетів без значних інвестиційних витрат.

### **5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБҐРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

Роздрібна торгівля є одним із проявів суспільних відносин. Вона не може бути незалежною від суспільних процесів, відповідно суспільні тренди та тенденції впливають і на роздрібну торгівлю. Виділимо ключові тенденції цифровізації суспільства, які варті уваги з точки зору їх впливу на роздрібну торгівлю.

*Тенденція 1.* Інтелектуалізація смартфонів – все більше задач із зберігання та оброблення інформації реалізується на смартфонах, зокрема задачі фінансових розрахунків, планування персональної діяльності, навігації, дистанційного управління пристроями тощо.

*Тенденція 2.* Поширення інтернету речей, коли різноманітні пристрої взаємодіють між собою або з людиною, реалізуючи ті чи інші програми та інструкції. Взаємодія відбувається за стандартними протоколами через типові канали передачі інформації із використанням інтернету для зберігання та обробки даних. Ключовим в організації такої взаємодії є забезпечення надійного каналу обміну даними з датчиками та виконавчими пристроями. Він є універсальним для різноманітних систем (безпекових, логістичних, довідникових тощо), тому інженерні служби встановлюють такі канали передачі даних в фізичному просторі своїх установ та організацій. Для цього часто

використовують різноманітні бездротові технології – Bluetooth, ZigBee, WiFi тощо. Практичні потреби відслідковування місцеположення та переміщення тих чи інших об'єктів обумовлюють масове впровадження RFID-маячків та відповідних систем радіочастотної детектування та ідентифікації.

*Тенденція 3.* Дефіцит часу у клієнтів, який постійно посилюється через збільшення інформаційного тиску. Інформаційний тиск, тобто обсяг інформації яка потрапляє у поля сприйняття людиною зростає щодня. Цей обсяг вже в кілька разів перевищив фізіологічні можливості людини переробити та цілеспрямовано використати усю вхідну інформацію. На цей тиск накладається величезне різноманіття товарів, які пропонує роздрібна торгівля, що призводить до перевитрат часу під час вибору товарів клієнтом. При цьому, багато споживачів користуються порадами різноманітних рекомендаційних систем. Частина із них розуміє маркетингову складову таких порад, але погоджуються опосередковано фінансово стимулювати такі рекомендації, адже вони скорочують витрати часу на прийняття рішень. При цьому, рекомендовані рішення хоча і небездоганні, але доволі раціональні. І часто користувачу недоцільно витрачати свій час на пошук потенційно трохи кращих рішень.

На основі означених тенденцій далі пропонується 2 задачі смартизації роздрібною торгівлі, які за невеликого обсягу інвестицій в поточну інфраструктуру сучасних гіпермаркетів забезпечать додатковий ефект.

Перша пропонована задача стосується оптимальної маршрутизації покупця зі смарт-возиком. Передбачається, що покупець перед візитом у магазин сформував список товарів, які необхідно придбати. Він зацікавлений скомплектувати своє замовлення якнайшвидше. Проблема полягає в тому, що покупець не знає точне місцезнаходження того чи іншого товару зі списку, відповідно не може синтезувати оптимальний маршрут обходу магазину.

Для вирішення цієї задачі пропонується нове рішення в форматі Retail 4.0, з такими чотирма особливостями.

*Особливість 1.* Покупець завчасно формує у смартфоні список покупок з використанням відповідного програмного

забезпечення, яке надано магазином. Окрім доступу до бази даних магазину це програмне забезпечення має містити у собі рекомендаційний модуль, який під час формування покупцем списку товарів враховує як статистику його минулих візитів у магазин, так і поточні акції, знижки, новинки тощо.

*Особливість 2.* В момент заходу у торговий зал покупець має активувати програмне забезпечення. Для здійснення геолокації покупця в магазині він має пов'язати себе з смарт-возиком, який обладнано RFID-модулем. Приєднання до смарт-возика найпростіше реалізувати через сканування унікального QR-кода цього возика. Після цього RFID-система торгового залу відслідковує переміщення цього возика, фактично ідентифікує місце знаходження покупця. При цьому, відсутнє безпосереднє звернення до смартфона покупця, тобто доступ до його персональних даних. RFID-система відслідковує лише переміщення власного пристрою магазину, а саме смарт-возика. За такої реалізації магазин може використовувати увесь наявний парк возиків, які потребують лише незначної модернізації – встановлення RFID-модуля та розміщення QR-кода.

*Особливість 3.* Для покупця потрібно розробити маршрут обходу торгового залу, щоб скомплектувати його замовлення. Початковою інформацією для прокладання маршруту є список бажаних покупок, місце розташування товарів у магазині, матриця попарних відстаней між усіма товарами зі списку, в якій враховано поточні закриті зони чи зони з великим скупченням покупців. Маршрут розпочинається від поточного місцезнаходження покупця та завершується в касовій зоні. Потрібно врахувати, що деякі продукти – морозиво, квіти, жива риба тощо не повинні довго перебувати у возику. Тому, їх слід додавати в кінці. Маршрут має бути таким, щоб покупець міг повністю скомплектувати усе своє замовлення за мінімальний час або пройшовши мінімальну відстань. Який із цих двох критеріїв оптимальності застосовувати вирішує покупець.

*Особливість 4.* Сформований маршрут слід повідомити покупцю. Пропонується передбачити як графічне відображення

маршруту на екрані смартфона, так і звуковий супровід через видачу голосових інструкцій на навушники. Для зручності покупця смартфон слід обладнати універсальними тримачами смартфонів. В цьому випадку смартфон закріплюється на возику і перетворюється у навігатор. Для кращого орієнтування покупця також можна підсвічувати ту зону на полиці, на якій розташовано шуканий товар. Підсвічування можна реалізувати через управління зміною кольору електронного цінника. Інший варіант – обладнати полиці світлодіодними маячками і вмикати маячок коли покупець буде в околі товару. В торговому залі одночасно перебуває кілька покупців, тому маячки потрібно диференціювати у деякий спосіб – за кольором, частотою миготіння тощо.

З точки зору дослідження операцій задача формування оптимального маршруту є одним із варіантів задачі комівояжера (*Traveling Salesman Problem*). На відміну від класичної задачі комівояжера, в якій потрібно знайти найкоротший циклічний маршрут, що проходить через усі вершини зваженого графа, в нашому випадку мова йде про знаходження розімкнутого маршруту – ланцюга. Крім того, слід врахувати, що один і той самий товар може знаходитися в різних місцях, наприклад, на полиці у відповідній товарній категорії, на полиці з супутніми товарами, на торці товарного ряду, в касовій зоні, в акційних зонах тощо. Сформований маршрут, на відміну від класичної задачі комівояжера, має проходити не через усі ці локації, а лише через одну із них. Такий варіант задачі комівояжера носить назву *Generalized Traveling Salesman Problem* [17]. Вона, як і інші варіанти задачі комівояжера, є NP-складною – точні алгоритми розв'язання мають експоненціальну складність. Вони не придатні для розв'язання задач, що мають понад 20 вершин, особливо у випадку інтенсивного потоку заявок від клієнтів. Але, покупець і не потребує саме оптимального розв'язку, його задовільнить і наблизений до оптимального маршрут, який можна сформувати досить швидко. Врахуємо, що знайдений початковий розв'язок під час комплектування має адаптуватися під поточний стан магазину – відкрилася деяка закрита зона, закінчився товар на якесь

полиці, покупець відхилився від запропонованого маршруту, бо його зацікавив товар, якого не було у списку тощо. Таким чином, пріоритетним є швидкість формування маршруту покупця, а не його математична оптимальність. За таких вимог доцільно використовувати різноманітні евристики, наприклад, рандомізований жадібний пошук.

Вигоди використання запропонованого рішення для покупця є очевидними – він суттєво економить час на комплектування свого замовлення. Виникає питання які вигоди надає запропоноване рішення для магазину. На наш погляд такі вигоди можуть бути таких трьох типів.

*Монетизація 1.* Вигода завдяки зростанню лояльності покупців через підвищення комфортності відвідування магазину. При цьому покупець буде купувати лише те, що він попередньо спланував, мінімізуючи імпульсні покупки. Таким чином, кількість візитів зростає, але прибуток магазину від кожного візиту зменшиться. Не виключено, що це може мати і негативні наслідки для магазину – покупець прийшов у магазин, швидко купив лише те, що завчасно запланував, і залишив магазин не здійснивши жодної незапланованої покупки. Такий варіант монетизації доцільний за двох варіантів. Перший варіант передбачає, що рекомендаційний модуль в програмній системі добре налаштований під покупця і спонукає його до формування вигідного для магазину пакету замовлень. Другий варіант передбачає, що покупець оплачує використання смартфона у якийсь спосіб, наприклад, разова плата за встановлення програми, щомісячна абонентська плата, плата за кожне використання возика тощо. Таким чином, магазин надає покупцю послугу оптимального комплектування замовлення без зайвих пропозицій, і цю, очищену від реклами послугу, покупець оплачує. Можливий варіант, коли плата не береться, якщо сума у чеку перевищує деяке порогове значення. Окрім цього, магазин може запропонувати безкоштовний доступ для смартфонів особам з особливими потребами, розглядаючи такі дії як жест соціальної відповідальності.

*Монетизація 2.* Вигода полягає у тому, що покупцю пропонуються додаткові товари,

на основі аналізу його трекінгу у торговельному залі. Наприклад, фіксується, що покупець на тривалий час незаплановано зупинився біля деякої полиці. Відповідно, його, ймовірно, зацікавив той чи інший товар, можливо він вагається обрати товар чи ні. У цьому випадку, доцільно синтезувати покупцю відповідну рекомендацію і передати її на смартфон. Рекомендація має формуватися з урахуванням статистики його минулих покупок в цій товарній категорії, статистики вибору товарів покупцями зі схожими профілями, поточним рейтингом популярності товарів або вигідністю для магазину продажу саме цього товару. Можливо, доцільно сформувати і якусь персональну акційну пропозицію чи знижку на товар. Рекомендацію можна сформувати більш прицільно, якщо через відеоспостереження ідентифікувати які саме товари зацікавили покупця. Така ідентифікація може здійснюватися як людиною-оператором, так і на основі автоматичного розпізнавання відео-сцен.

*Монетизація 3.* Вигода полягає в тому, щоб у сформований покупцем список товарів програмна система додає ще кілька потенційних позицій. Ці позиції формуються рекомендаційним модулем на основі вище описаних початкових даних. Відмінність полягає у тому, що додаткові товари обираються з тих, що розташовані в околі товарів, які покупець вже додав до свого списку. В момент комплектування товару покупцю надходить спеціальна пропозиція придбати додатковий товар, який підібрано рекомендаційним модулем. Покупцю не потрібно робити зайві переміщення по торговому залу тому, що рекомендований товар знаходиться «під рукою». Також, можна рекомендувати товар, який знаходиться на шляху руху покупця від одного товару зі списку до іншого. В цих випадках комунікація здійснюється шляхом надсилання покупцю звукового та графічного повідомлень з персональною пропозицією придбання рекомендованого товару. Ефект від такої монетизації головним чином залежить від релевантності пропозицій та збалансованості їх інтенсивності. Можливий варіант, коли оптимальний маршрут комплектування буде навмисно деформовано, щоб провести покупця біля рекомендованого

товару. Звичайно, така деформація маршруту має несуттєво його подовжувати і не повинна виглядати алогічною.

В залежності від своєї стратегії, магазин може обрати той чи інший тип монетизації, або використовувати кілька типів монетизації одночасно.

Запропоноване вище рішення можна модифікувати під інші задачі. Найбільш подібною є задача оптимального комплектування інтернет-замовлення персоналом гіпермаркету. Як початкові дані комплектувальник отримує перелік товарів з інтернет-замовлення клієнта. Йому потрібно сформувати такий маршрут обходу, щоб мінімізувати час комплектування замовлення. Як і в попередній задачі формування маршруту базується на аналізі відстані між товарами. При цьому слід враховувати поточні закриті для проходу зони та завантаженість проходів. Вказана інформація є динамічною і може змінюватися під час комплектування замовлення, відповідно маршрут обходу має адаптуватися «на ходу».

Ключові відмінності задачі комплектування інтернет-замовлення від попередньої задачі про маршрутизацію покупця зі смарт-возиком полягають у наступному:

- відсутній рекомендаційний модуль, який пропонує додаткові товари; рекомендації можуть бути лише, коли в магазині відсутній деякий товар із замовлення, і комплектувальник звертається до клієнта з пропозицією заміни;

- якщо товар розташований у кількох місцях, то вони можуть мати різний пріоритет – комплектувальнику бажано не обирати товар з тих місць, де товар швидко розкуповується відвідувачами магазину;

- комплектувальник може мати персональний RFID-модуль, тому йому не потрібно активувати смарт-возик.

Усі вказані вище особливості можуть бути враховані, без суттєвої зміни алгоритмів маршрутизації покупців зі смарт-возиком.

Зауважимо, що для економії часу комплектувальник може одночасно виконувати 2 невеликих замовлення, якщо вони поміщаються в один возик. При цьому, кожне замовлення комплектується у невеликий контейнер. Комплектувати

одночасно більше двох замовлень недоцільно через збільшення ймовірності сплутувань. Економія часу буде суттєвою лише в тому випадку, коли товари зі спарених замовлень розташовані близько один до одного. Тоді довжина маршруту комплектування спарених замовлень лише незначно перевищить довжину маршруту одного із замовлень. Таким чином, виникає додаткова задача розбиття множини замовлень на пари з подібним набором товарів.

Подібність двох замовлень можна оцінити сумою відстаней між парами найбільших близьких за розташуванням товарів. В кожній із цих пар один товар обирається з першого замовлення, а інший товар – з другого замовлення. Після того, як множина замовлень буде розбита на схожі пари, здійснюється оптимальна маршрутизація комплектувальника для спарених замовлень.

## **6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ**

Індустрія 4.0, яка спрямована на створення наскрізно роботизованих підприємств, стрімко проникає в усі суспільні процеси та системи. Застосування технологій Індустрії 4.0, в роздрібній торгівлі отримало назву Retail 4.0. В 2017 р. сформульовано 10 основних напрямків Retail 4.0, які поступово розвиваються та впроваджуються. Найвищий ступінь впровадження Retail 4.0 досягнуто в магазинах без продавців – в магазинах формату Amazon Go. Така смартизація роздрібною торгівлею потребує суттєвих інвестицій, і придатна лише для порівняно невеликих магазинів з обмеженим асортиментом. В той же час для гіпермаркетів та великих супермаркетів в традиційному форматі обслуговування відкритими залишаються питання про те, які з напрямків Retail 4.0 доцільно впроваджувати найближчим часом.

У статті запропоновано дві перспективні задачі із впровадження технологій Retail 4.0 у діяльність традиційних гіпермаркетів та супермаркетів які не потребують великих інвестицій. Задачі сформульовано з урахуванням тенденцій цифровізації суспільних відносин. Обидві задачі пов'язані з оптимізацією маршрута комплектування

замовлення. Перша задача стосується оптимізації маршруту покупця, а друга – оптимізації маршруту працівника магазину, який комплектує інтернет-замовлення. Обидві задачі передбачають, що замовлення наперед сформовано, і завдання полягає у його комплектуванні. Для оптимізації маршруту комплектування замовлення в режимі реального часу передбачається наявність в магазині системи радіочастотної ідентифікації місцезнаходження пристроїв та вазиків зі RFID-модулями.

Оптимізація маршрутизації покупця зі смарт-вазиком зведена до узагальненої задачі комівояжера з теорії дослідження операцій. При цьому враховано можливість динамічної адаптації маршруту через зміну доступності проходів та запасів товарів. Також запропоновано 3 варіанти монетизації для магазину від надання таких послуг клієнтам. Монетизація базуються або на прямій оплаті покупцем послуг системи оптимальної маршрутизації, або опосередкованою оплаті через збільшення лояльності чи можливість просування додаткових товарів через рекомендаційний модуль. Рекомендації надаються «під руку», тобто безпосередньо в торговому залі в околі зони візуальної доступності товару. Для забезпечення інформаційної безпеки, процеси локалізації покупця в торговому залі та видачі рекомендацій стосовно маршруту розділені. Місцезнаходження вазика, як інвентаря магазину, здійснюється RFID-системою магазину відповідно до корпоративних процедур. Вони не стосуються персональних даних покупця. Покупець через програму на мобільному пристрої лише позначає, що він користується інвентарем магазину, а саме смарт-вазиком. Уся комунікація покупця з системою маршрутизації здійснюється через програму на мобільному пристрої без фізичної ідентифікації місцезнаходження покупця.

Також запропоновано рішення, щодо оптимального комплектування інтернет-замовлень працівниками магазину. Окрім можливості динамічної адаптації маршруту, для економії часу додатково запропоновано одночасне комплектувати два схожих невеликих замовлення. Окреслена метрика, за якою можна виявити найбільш схожі пари

замовлень з точки зору маршрутів їх комплектування.

Запропоновані рішення не потребують значних інвестицій і можуть бути реалізовані

будь-яким гіпермаркетом чи великим супермаркетом, який обладнано RFID-системою.

### Література

1. Lee C.K.H. (2017). A GA-based optimisation model for big data analytics supporting anticipatory shipping in Retail 4.0. *International Journal of Production Research*, 55 (2), pp. 593-605. <https://doi.org/10.1080/00207543.2016.122116>
2. Чміль Г.Л., Полевич К.В. (2021). Імплементация тренд-технологий концепции «индустрия 4.0» в организацию деятельности ритейла. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 290 (1), С. 313-319. <http://doi.org/10.31891/2307-5740>
3. Лісіца В.В. (2021). Тенденції розвитку мережевого ритейла в Україні в період пандемії COVID-19. *Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки»*, 98 (2). С. 24-34. <http://doi.org/10.37734/2409-6873-2020-2-3>
4. Jayaram A. (2017). Smart Retail 4.0 IoT consumer retailer model for retail intelligence and strategic marketing of in-store products. *Proceedings of the 17th International Conference "Business Horizon-INBUSH ERA-2017"*, Noida, India [https://www.researchgate.net/publication/314114955\\_Smart\\_Retail\\_40\\_IoT\\_Consumer\\_Retailer\\_Model\\_for\\_Retail\\_Intelligence\\_and\\_Strategic\\_Marketing\\_of\\_In-store\\_Products](https://www.researchgate.net/publication/314114955_Smart_Retail_40_IoT_Consumer_Retailer_Model_for_Retail_Intelligence_and_Strategic_Marketing_of_In-store_Products)Sukhani K.
5. Qomariyah N.N., Purwita A.A. (2022). CleverCart: An Eco-Friendly Shopping Self-Checkout System with IoT sensor. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 998 (1), рз. 012041). IOP Publishing. doi:10.1088/1755-1315/998/1/012041
6. Satheesan P., Nilaxshan S., Alosius J., Thisanthan R., Raveendran P., Tharmaseelan J. (2021). Enhancement of Supermarket using Smart Trolley. *International Journal of Computer Applications*, 975 (8887). doi: 10.5120.ijca202192103
7. Setyanto A.Y.W., Ahmad F., Wicaksono J.B., Mutijarsa K. (2022). Smart Trolley with Position Localization Method Based on QR Code Mapping using Computer Vision and Internet of Things. In *2022 International Conference on Information Technology Systems and Innovation*, pp. 346-352. Doi: 10.1109/ICITSIS156531.2022.9970792.
8. Pangasa H., Aggarwal S. (2022). Development of automated billing system in shopping malls. *Journal of Ambient Intelligence and Humanized Computing*, 13 (8), pp. 3883-3891. <https://doi.org/10.1007/s12652-022-03904-y>
9. Yin Y. (2021). An Exploration Study of Smart Retail Service Design for Older Customers in the UK. In *2021 26th International Conference on Automation and Computing*, pp. 1-6. DOI: 10.23919/ICAC50006.2021.9594225
10. Baek E., Haines S., Fares O.H., Huang Z., Hong Y., Lee S.H.M. (2022). Defining digital fashion: Reshaping the field via a systematic review. *Computers in Human Behavior*, 107407. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107407>
11. Ogunjimi A., Rahman M., Islam N., Hasan R. (2021). Smart mirror fashion technology for the retail chain transformation. *Technological Forecasting and Social Change*, 173 (121118). doi:10.1016/j.techfore.2021.121118
12. Rese A., Baier D., Geyer-Schulz A., Schreiber S. (2017). How augmented reality apps are accepted by consumers: A comparative analysis using scales and opinions. *Technological Forecasting and Social Change*, 124, pp. 306-319. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.10.010>
13. Kumari P.S., Samarakoon U. (2022). CertiMart: Use Computer Vision to Digitize and Automate Supermarket with Fruit Quality Measuring and Maintaining. In *2022 4th IEEE International Conference on Advancements in Computing*, pp. 36-41. [10.1109/ICAC57685.2022.10025119](https://doi.org/10.1109/ICAC57685.2022.10025119)
14. Mishra N., Keshri A.K. (2021). Smart racking and retailing using IOT. In *Proceedings of the Fourth International Conference on Microelectronics, Computing and Communication Systems*. Springer Singapore. pp. 645-653 [https://doi.org/10.1007/978-981-15-5546-6\\_54](https://doi.org/10.1007/978-981-15-5546-6_54)
15. Lewinski P., Trzaskowski J., Luzak J. (2016). Face and emotion recognition on commercial property under EU data protection law. *Psychology & Marketing*, 33 (9), pp. 729-746. <https://doi.org/10.1002/mar.20913>
16. Har L.L., Rashid U.K., Te Chuan L., Sen S.C., Xia L.Y. (2022). Revolution of retail industry: from perspective of retail 1.0 to 4.0. *Procedia Computer Science*, 200, pp. 1615-1625. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.01.362>



17. Laporte G., Asef-Vaziri A., Sriskandarajah C. (1996). Some applications of the generalized travelling salesman problem. *Journal of the Operational Research Society*, 47 (12), pp. 1461–1467. doi:10.1057/jors.1996.190.

### References

1. Lee C.K.H. (2017). A GA-based optimisation model for big data analytics supporting anticipatory shipping in Retail 4.0. *International Journal of Production Research*, 55 (2), pp. 593-605. <https://doi.org/10.1080/00207543.2016.122116>
2. Чміль Г.Л., Полевич К.В. (2021). Імплементация тренд-технологій концепції «індустрія 4.0» в організацію діяльності ритейлу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 290 (1), С. 313-319. <http://doi.org/10.31891/2307-5740>
3. Лісіца В.В. (2021). Тенденції розвитку мережевого ритейлу в Україні в період пандемії COVID-19. *Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки»*, 98 (2). С. 24-34. <http://doi.org/10.37734/2409-6873-2020-2-3>
4. Jayaram A. (2017). Smart Retail 4.0 IoT consumer retailer model for retail intelligence and strategic marketing of in-store products. *Proceedings of the 17th International Conference “Business Horizon-INBUSH ERA-2017”*, Noida, India [https://www.researchgate.net/publication/314114955\\_Smart\\_Retail\\_40\\_IoT\\_Consumer\\_Retailer\\_Model\\_for\\_Retail\\_Intelligence\\_and\\_Strategic\\_Marketing\\_of\\_In-store\\_Products](https://www.researchgate.net/publication/314114955_Smart_Retail_40_IoT_Consumer_Retailer_Model_for_Retail_Intelligence_and_Strategic_Marketing_of_In-store_Products) Sukhani K.
5. Qomariyah N.N., Purwita A.A. (2022). CleverCart: An Eco-Friendly Shopping Self-Checkout System with IoT sensor. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 998 (1), рз. 012041. IOP Publishing. doi:10.1088/1755-1315/998/1/012041
6. Satheesan P., Nilaxshan S., Alosius J., Thisanthan R., Raveendran P., Tharmaseelan J. (2021). Enhancement of Supermarket using Smart Trolley. *International Journal of Computer Applications*, 975 (8887). doi: 10.5120.ijca202192103
7. Setyanto A.Y.W., Ahmad F., Wicaksono J.B., Mutijarsa K. (2022). Smart Trolley with Position Localization Method Based on QR Code Mapping using Computer Vision and Internet of Things. In *2022 International Conference on Information Technology Systems and Innovation*, pp. 346-352. Doi: 10.1109/ICITSIS56531.2022.9970792.
8. Pangasa H., Aggarwal S. (2022). Development of automated billing system in shopping malls. *Journal of Ambient Intelligence and Humanized Computing*, 13 (8), pp. 3883-3891. <https://doi.org/10.1007/s12652-022-03904-y>
9. Yin Y. (2021). An Exploration Study of Smart Retail Service Design for Older Customers in the UK. In *2021 26th International Conference on Automation and Computing*, pp. 1-6. DOI: 10.23919/ICAC50006.2021.9594225
10. Baek E., Haines S., Fares O.H., Huang Z., Hong Y., Lee S.H.M. (2022). Defining digital fashion: Reshaping the field via a systematic review. *Computers in Human Behavior*, 107407. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107407>
11. Ogunjimi A., Rahman M., Islam N., Hasan R. (2021). Smart mirror fashion technology for the retail chain transformation. *Technological Forecasting and Social Change*, 173 (121118). doi:10.1016/j.techfore.2021.121118
12. Rese A., Baier D., Geyer-Schulz A., Schreiber S. (2017). How augmented reality apps are accepted by consumers: A comparative analysis using scales and opinions. *Technological Forecasting and Social Change*, 124, pp. 306-319. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.10.010>
13. Kumari P.S., Samarakoon U. (2022). CertiMart: Use Computer Vision to Digitize and Automate Supermarket with Fruit Quality Measuring and Maintaining. In *2022 4th IEEE International Conference on Advancements in Computing*, pp. 36-41. [10.1109/ICAC57685.2022.10025119](https://doi.org/10.1109/ICAC57685.2022.10025119)
14. Mishra N., Keshri A.K. (2021). Smart racking and retailing using IOT. In *Proceedings of the Fourth International Conference on Microelectronics, Computing and Communication Systems*. Springer Singapore. pp. 645-653 [https://doi.org/10.1007/978-981-15-5546-6\\_54](https://doi.org/10.1007/978-981-15-5546-6_54)
15. Lewinski P., Trzaskowski J., Luzak J. (2016). Face and emotion recognition on commercial property under EU data protection law. *Psychology & Marketing*, 33 (9), pp. 729-746. <https://doi.org/10.1002/mar.20913>
16. Har L.L., Rashid U.K., Te Chuan L., Sen S.C., Xia L.Y. (2022). Revolution of retail industry: from perspective of retail 1.0 to 4.0. *Procedia Computer Science*, 200, pp. 1615-1625. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.01.362>
17. Laporte G., Asef-Vaziri A., Sriskandarajah C. (1996). Some applications of the generalized travelling salesman problem. *Journal of the Operational Research Society*, 47 (12), pp. 1461–1467. doi:10.1057/jors.1996.190.

**Abstract**  
**SHTOVBA Olena**

***Retail 4.0 principles-based priority tasks of smartizing the shopping in a conventional hypermarket***

*Retail 4.0 is the newest approach to Industry 4.0-based retail organization. Industry 4.0 involves the industry transformation to the most robotic production, which is controlled by intelligent systems based on cyber-physical devices with usage of Internet of things, cloud information resources, big data processing, and virtual reality. The paper proposes two promising tasks for the implementation of Retail 4.0 technologies in the practices of traditional hypermarkets and supermarkets with low investments. The first task concerns the optimization of the buyer's route, and the second task concerns the optimization of the route of the store employee who completes the online order. It is assumed that the trolleys with RFID-modules and a system of radio frequency identification of the location of devices are available in a supermarket. Task of routine optimization for a buyer with a smart trolley is reduced to a generalized traveling salesman task. The possibility of dynamic adaptation of the route due to changes in the availability of aisles and stock of goods is considered. Three monetization ways of the proposed routine optimization service are proposed. They are based either on direct payment by the buyer for optimal routing service, or indirect payment through increased loyalty or the ability to promote additional products through the recommendation module. Recommendations are provided at hand, i.e. directly in the trading zone near the area of visibility to the recommending product. The second task concerns the optimal completion of online orders by store employees. In addition to the possibility of dynamic adaptation of the route, to save time, it is additionally suggested to complete two similar small orders at the same time. The principles by which it is possible to identify the most similar pairs of orders from the point of view of their picking routes have been formulated.*

**Keywords:** *Retail 4.0, RFID, retail, hypermarket, supermarket, smart trolley, order completion, buyer's route optimization, generalized traveling salesman problem*

**Стаття надійшла до редакції 28.03.2023 р.**

**Бібліографічний опис статті:**

Штовба О. В. Пріоритетні задачі смартизації шопінгу у традиційному гіпермаркеті за принципами Retail 4.0. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 2. С. 8-17.

Shtovba O. (2023) Retail 4.0 principles-based priority tasks of smartizing the shopping in a conventional hypermarket. *Innovation and Sustainability*, no. 2, pp. 8-17.

УДК 338.2:314.743

**МУЛЬСКА Ольга Петрівна**

доктор економічних наук, старший дослідник, старший науковий співробітник відділу проблем соціально-гуманітарного розвитку регіонів, ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України», Україна

ORCID ID: 0000-0002-1666-3971

e-mail: oliochka.mulska@gmail.com

**СОРОЧАК Олег Зеновійович**

кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту організацій, Національний університет «Львівська політехніка», Україна

ORCID ID: 0000-0003-2889-9284

e-mail: oleh.z.sorochak@lpnu.ua

## **УДОСКОНАЛЕННЯ ПОЛІТИКИ РЕГУЛЮВАННЯ МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ: ІНСТИТУЦІОНАЛЬНИЙ ПІДХІД**

*У роботі аргументовано необхідність удосконалення інституціонального забезпечення державної політики регулювання міграційних процесів в умовах війни, так і повоєнного відновлення на тлі критичного зменшення ресурсного потенціалу, зокрема людського. Методико-прикладні положення відповідного узгодження розроблені на основі упровадження механізму покращення і поєднання інституційно-правового, інституційно-організаційного й інституційно-психологічного забезпечення управління міграцією і розвитком національної економічної системи, що потребує реалізації заходів державної політики за напрямками: покращення системи стратегування та планування перебігу міграційних процесів, підвищення ефективності державного регулювання міграції за кордоном, становлення належного обліково-статистичного забезпечення, реалізація потенціалу суб'єктів громадянського суспільства та великого бізнесу, збалансованість та ефективність системи елементів ринку міграційних послуг, розвиток інфраструктури ринку міграційного капіталу.*

**Ключові слова:** міграція, війна, інституціональне забезпечення, політика, Україна, ресурси, теорія, підхід

JEL classification: B15, O15

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.18.30>

### **1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

За останні роки Україна досягнула значного прогресу в системі управління міграційними процесами, зокрема спостерігається тісна співпраця з ЄС, яка сприяє трансформації міграційної політики. Забезпечення удосконалення міграційної політики здійснювалося під час реалізації Плану дій Україна-ЄС у сфері юстиції, свободи та безпеки (2001 р., 2007 р.) [1], Плану дій з лібералізації візового режиму з ЄС (2010-2015 рр.) [2] і співпраці з

відповідними установами ЄС, що привело до посилення міжнародного та розширення транскордонного співробітництва. План дій з лібералізації візового режиму між Україною та ЄС виступив інформаційно-нормативним базисом реалізації сучасної державної політики управління міграційними процесами. Відповідно до умов Плану дій політика України у сфері управління міграцією, інтегрованого управління кордонами, надання притулку та державного контролю за легальною і нерегулярною міграцією мала бути модернізована відповідно до вимог ЄС. Формування безвізового режиму між Україною та ЄС

стало причиною визначення стратегічних напрямів державної політики та аспектів гарантування основних прав і свобод громадянина. Примітно, що Україна виконала 54 критерії Плану дій, у т.ч. 23 умови в сфері управління міграцією [3], що привело до надання Україні безвізового режиму з ЄС. Задля посилення боротьби з нелегальною міграцією ратифіковано угоду між Україною та Європейським Співтовариством про реадмісію осіб (2008 р.) [4].

Прогресом реформування міграційної політики України є продовження двосторонньої співпраці з ЄС, підвищення ефективності управління кордонами, надання притулку, реадмісії і державного контролю за легальною та нерегулярною міграцією. Зміцнення законодавчої бази й інституційних можливостей міграційної політики лише частково стосувалось інтеграційної політики України щодо іммігрантів, біженців та шукачів притулку, а також політики реінтеграції ВПО. Повномасштабна війна РФ проти України, поглиблення міграційної кризи, критичне зменшення трудо-ресурсного потенціалу країни стало тригером необхідності формування нової міграційної політики, стратегії міграційної безпеки, а, відтак, необхідності удосконалення інституціонального її забезпечення в умовах війни.

## 2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Економічний дискурс відносно інститутів та інституцій, їх ролі в економіці та суспільному розвитку, аспекти формування і функціонування інституційного або ж інституціонального середовища розпочався не так давно – наприкінці 20-х років ХХ ст., коли У. Гамільтон на широкий загал використав поняття «інституціоналізм», в основі якого знаходиться термін «інститут». Проте, як відомо, дослідження безпосередньо в економічній теорії, які заклали фундамент подальшої еволюції теорії інституціоналізму, з'явилися ще швидше. До прикладу, Т. Веблен у праці «Теорія бездіяльного класу» (1899 р.) наводив змістове трактування інституту як форми опосередкування відносин між окремою особою та суспільством, визначав функції, які реалізують інститути, доводив, що це певна

інстанція, яка існує довго і визначає низку ключових процесів [5, с. 201-202]. Хоча за такого трактування й складно було зрозуміти конкретну форму реалізації та місце інститутів в економічній системі країни (у т.ч. через те, що цей термін мігрував з психології, соціології та навіть юридичних наук), з розвитком інституціональної теорії все більше утверджувалися суто такі собі «матеріальні» (формальні) риси та навіть класифікація інститутів, незважаючи на те, що під ними розумілися загальноприйняті норми, правила, переконання як вищі імперативи поведінки економічних агентів навіть відносно економічної чи іншої вигоди.

У 50-60 рр. ХХ ст. набула розвитку теорія неінституціоналізму, започаткована Р. Коузом та узагальнена Д. Норттом. Було сформоване більш чітке визначення поняття «інститут», яке актуальне й до нині: «... правила, механізми їх реалізації, норми поведінки, що вибудовують взаємодію між людьми на постійній ітеративній основі» [6, с. 1319-1332]. Ключовим аспектом у цьому підході стала позиція науковця, що інститути визначають правила гри суспільства. Наявність і належний розвиток інститутів більш важливий (в сенсі соціально-економічного розвитку країни), а ніж, до прикладу, великий капітал, ресурсне забезпечення, потужність державного апарату, наявність факторів виробництва і т. ін. Й справді в низці досліджень було доведено щільний зв'язок між розвитком інституційного середовища, наявністю системи необхідних інститутів, які ефективно працюють, та економічним зростанням і, навпаки, за їх відсутності або не реалізації функцій та завдань, їх імітування, чітко простежувалося гальмування структурних змін та реформ. Крім того, Д. Норт чітко розмежував поняття «інститут» та «організація, інституція», вважаючи, що саме інститути забезпечують регулювання економічних процесів і явищ.

Інститут не може функціонувати віртуально та виникнути на порожньому місці. Він має бути утвердженим у певному середовищі, а в інших випадках має бути суб'єкт, існування чи діяльність якого безпосередньо спрямовані на забезпечення дії властивого йому інституту. У першому випадку ведемо мову про законодавство та

норми закріплені в інших офіційних документах держави, яких мають дотримуватися всі фізичні та/чи юридичні особи при здійсненні певних операцій чи видів економічної діяльності, а також т. зв. неформальні правила поведінки, звичаї (до прикладу сімейні традиції, морально-етичні норми, правила конкуренції та ринкової поведінки, відносини між контрагентами в бізнесі тощо) [7]. У другому – про певні суб'єкти господарювання, інституції як організації, діяльність яких інституціалізує відповідний інститут. До прикладу, у низці країн світу для забезпечення ефективного використання міграційного капіталу створюються спеціалізовані інвестиційні фонди як організації, які, втім, виступають як інститут фінансово-інвестиційної підтримки бізнес-проектів мігрантів. Зауважимо, що одним з аргументів логіки розмежування понять «інституційне середовище» та «інституціональне середовище» якраз і є розгляд за першої ситуації лише інститутів, а за другої – інститутів та інституцій. Якщо так, то тоді, коли йдеться і про норми, і про суб'єктів – їх носіїв, більш правомірним є використання терміну «інституціональне середовище» [8].

Якщо на сьогодні концептуально-базисне розуміння поняття інституту практично не змінилося, то формалізаційні аспекти змінюються та еволюціонують, а границя, що розмежує інститути та інституції, значною мірою стирається. Більше того, в епоху бурхливого розвитку Інтернету та інформаційно-комунікаційних технологій, які проникають у всі сфери суспільного життя та відносин, з'являються все нові форми інститутів, які іноді невіддільні від інституцій і навпаки. Відтак, авторською позицією поділяються висновки, зроблені превалюючою більшістю, як сучасних дослідників, так і класиків, які визначають ефективно функціонуючі інституції головним чинником та передумовою ефективного державного регулювання у всіх царинах економіки, у т. ч. відносно управління міграційними процесами. Якби закони не приймалися, якби стратегії не реалізувалися, якби органи влади не створювалися і не залучалися без сформованого інституціонального середовища з ефективно працюючими інститутами та інституціями

державна політика приречена на невдачу, а за кращої ситуації – на збереження вихідних позицій.

У багатьох сучасних вітчизняних наукових дослідженнях інституціональне середовище трактується, на погляд авторів, вузько, класично та суто інституційно як сукупність базових юридичних, економічних, соціальних, політичних та інших норм і правил, які визначають суспільну, а також бізнесову поведінку економічних агентів, а в сукупності – параметри функціонування економіки та відтворювальних процесів [9]. Можна виокремити й велику кількість наукових публікацій [10], де чітко простежується розуміння того, що організації діють практично в тому ж полі, що й інститути, підсилюючи одні одних; організації продукують інститути та часто без них останні не реалізуються, відповідно, організації виступають центрами генерування інститутів, які впливають на поведінку; організації інкорпорують інститути [11]. Додатковим аргументом на користь висновку про суттєву важливість включення до системи державного регулювання міграційних процесів організаційно-інституційних елементів можна вважати достатньо широкі як інституційні, так і організаційні, економічні та інші можливості міжнародних й національних організацій з міграції, діаспори, захисту прав мігрантів, протидії торгівлі людьми [12; 13]. Наслідком їх діяльності є поява та дія потужних міграційних інститутів.

### **3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНИШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ**

Незавершеність системи інституційно-організаційного й інституційно-правового регулювання міграційних процесів на регіональному та місцевому рівнях стимулює зростання обсягів освітньої і трудової міграції, міграції молоді, нерегульованих міграційних потоків із прикордонних територій, а також зменшення інклюзивності приватного сектора у координації міграційних питань. Державна політика регулювання міграційних процесів, особливо в умовах війни, коли міграція набула критичних обсягів, потребує удосконалення у

проекції розробки нового підходу до її інституціонального забезпечення.

#### 4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування інституціонального забезпечення державної політики регулювання міграційних процесів на тлі соціально-економічної нестабільності.

#### 5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Інституціональне забезпечення державної політики регулювання міграційних процесів передбачає свою декомпозицію передусім за напрямками, а надалі – за рівнями, функціями, завданнями, цільовими орієнтирами. Відносно напрямів, то достатньо чітко виокремлюються три домінуючих – інституційно-правовий, інституційно-організаційний та інституційно-психологічний. Перший стосується законів та підзаконних актів органів влади всіх рівнів; другий – сукупності інституцій, утворених з владних структур, організацій громадянського суспільства та позадержавних установ, суб'єктів господарювання; третій – психологічного клімату як всередині країни, так і за кордоном, що породжується міжособистісною взаємодією, опосередковує різноманітні впливи та процеси прийняття особистісних рішень громадянами, стосується всіх аспектів навколишнього фізичного середовища та інформаційного простору, визначає поведінку кожної людини.

У підсумку вивчення результатів сучасних наукових досліджень [14; 15], власних висновків та узагальнень авторів, дає підстави стверджувати, що для кожного з них на сучасному етапі розвитку економіки України, міграційних процесів та формування системи державного управління в цій сфері характерні вади, недоліки і прогалини (рис. 1). Інституційно-правове забезпечення державної політики регулювання міграційних процесів представлено законами України «Про зовнішню трудову міграцію», «Про імміграцію», «Про правовий статус іноземців та осіб без громадянства», «Про порядок виїзду з України і в'їзду в Україну громадян України», «Про біженців та осіб, які

потребують додаткового або тимчасового захисту». Достатньо багато аспектів, пов'язаних з міграційними процесами, висвітлені в законах, які стосуються зайнятості, підтримки розвитку підприємництва, оподаткування (у т.ч. грошових трансфертів), соціального захисту, житлової політики, правил перетину кордонів, надання послуг.

Нормативно-правове регулювання міграції, міграційних процесів та їх наслідків здійснюється також й у низці підзаконних актів. Йдеться про постанови Кабінету Міністрів України «Положення про державну міграційну службу України», «Державна програма співпраці із закордонними українцями», «Про затвердження Правил перетинання державного кордону громадянами України»; укази Президента України «Про Концепцію державної міграційної політики», «Про додаткові заходи щодо державної підтримки сім'ї, охорони материнства, батьківства та дитинства» та ін.

Вже навіть поверхневого огляду переліку вказаних НПА достатньо аби вести мову про незавершеність і неповноцінність вітчизняного інституційно-правового забезпечення регулювання міграції. Як вже зазначалося, міграційні процеси на нині розвинулися в системну проблему – загрозу більшості складових національної та економічної безпеки держави. Відтак, це дає підстави вести мову про об'єктивну необхідність прийняття базового закону для забезпечення єдиного підходу до формування і реалізації державної політики в сфері управління міграційними процесами. Відсутність такого НПА слід визнати системною вадою державної інституціональної політики в аналізованій сфері.

По-друге, головним пріоритетом державної міграційної політики України на сучасному етапі розвитку, беззаперечно, є стримування подальшого нарощування обсягів зовнішньої міграції та активізація процесів повернення українців на батьківщину. Реалізація цього завдання стосується цілого комплексу розрізнених, але й пов'язаних між собою сфер життєдіяльності – зайнятості і праці, заробітної плати і доходів, бізнес-середовища та інвестицій, освіти і працевлаштування, якості життя і

екології, політико-економічної стабільності і бачення стратегії розвитку країни, соборності і розвитку нації. Цей логічний ряд можна продовжувати. Відповідно, виникає питання можливості злагодженого, узгодженого і послідовного регулювання всіх цих та пов'язаних з ними процесів у межах різних, часто не пов'язаних між собою НПА. Оскільки – ні, то вочевидь потрібен окремий закон, який би стосувався повернення і репатріації вітчизняних мігрантів.

Позитивно, що в Україні було прийнято Стратегію державної міграційної політики України на період до 2025 року. Але цей плановий НПА не визначає орієнтирів країни щодо регулювання міграції, до прикладу, молоді, інтелектуальних кадрів, науковців, підприємців, окремих професій (викладачі, медики, технічні працівники). Не враховується специфіка міграційних тенденцій й в окремих регіонах країни, як от Карпатському регіоні, де процеси міграції найбільш інтенсивні і вже зараз цілі населені пункти пустують. Відтак, недоліком інституційно-правового забезпечення державного управління міграційними процесами слід справедливо вважати відсутність регіонально-секторальних стратегій і програм.

Попри інституційно-правовий аспект системі проблеми характерні для інституційно-організаційного напряму інституціонального забезпечення. Варто зауважити на відсутності в системі органів державної влади структури, яка б реалізувала завдання управління процесами зовнішньої трудової міграції. Хоча згідно Положення про Державну міграційну службу України визначено, що ця структура є «центральним органом виконавчої влади, ... який реалізує державну політику у сферах міграції (імміграції та еміграції)...» [16], а відповідні функції та завдання (як органу, що формує та реалізує повноцінну міграційну політику) для міграційної служби і її представництв не передбачені. Такими повноваженнями не наділений жоден інший орган державної влади в Україні.

Примітно, що ДМС України не має достатніх можливостей (інституційних, ресурсних, кадрових та ін.) для реалізації державної політики в сфері управління

міграційними процесами. ДМС України на нині це, скоріше, суто адміністративний орган, який надає послуги у сферах громадянства, дозволів на імміграцію, посвідок на тимчасове перебування в країні іноземців, статусу біженця, протидії торгівлі людьми, нелегальній міграції в Україну. Так, відсутність централізованого органу з формування та реалізації державної політики у сфері управління міграційними процесами накладається й на проблему неналагодженості комунікації між різними органами як законодавчої, так і виконавчої влади різних рівнів та відносин, що перешкоджає цілісності і злагодженості політики в аналізованій сфері. Відтак, послаблюється потенціал прогресивних ініціатив найвищих органів влади зі стимулювання повернення українців, як от дешеві кредити, безповоротна фінансова підтримка тощо.

Суттєвою проблемою інституційно-організаційного забезпечення державної політики управління міграційними процесами в Україні потрібно вважати й недосконалість обліку та статистики міграції. Актуальними залишаються питання: скільки реально в країні та її регіонах проживає населення, якою є чисельність осіб, що беруть участь в тих, чи інших видах та формах міграційних переміщень, скільки і в яких країнах вони перебувають, якою є їх зайнятість, умови проживання та праці. Логічно, що за ситуації відсутності (принаймні суттєвої неточності) інформаційно-аналітичних даних апріорі неможливо сформулювати адекватну державну політику.

Варто наголосити про недосконалість вітчизняного публічного та ринкового складників інституційно-організаційного забезпечення державної політики управління міграційними процесами України. У незначній мірі використовуються організації громадянського суспільства, а також інші суб'єкти господарювання в системі політики врегулювання міграційних процесів, що суттєво послабило можливості держави у стримуванні активізації зовнішніх міграційних процесів в цілому та ще й на тлі суспільної недовіри до обіцянок представників влади.

Напрями	Недоліки	Наслідки
<p><b>Інституційно-правове</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ відсутність базового закону щодо державного управління міграційними процесами;</li> <li>➤ відсутність комплексного закону щодо сприяння поверненню і репатріації мігрантів;</li> <li>➤ відсутність регіонально-секторальних стратегій і програм управління міграційними процесами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ розвиток неконтрольованих зовнішніх міграційних процесів та «неготовність» держави до управління ними;</li> <li>➤ подальше зростання зовнішньої міграції на тлі дуже обмежених практик стаціонарного повернення;</li> <li>➤ вплив зовнішньої міграції на критичне погіршення структури демо- та просторово-відтворювальних процесів</li> </ul>
<p><b>Інституційно-організаційне:</b></p> <p><i>державне</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ відсутність в системі органів влади структури з реалізації завдань управління процесами зовнішньої трудової міграції;</li> <li>➤ слабкість інституційних можливостей ДМС України;</li> <li>➤ відсутність координації з-поміж органів державної влади з питань управління міграційними процесами;</li> <li>➤ недосконалість обліково-статистичного забезпечення політики;</li> <li>➤ обмеженість можливостей дипломатичних представництв за кордоном</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ зростання викликів демографічної, соціальної та виробничої безпеки і в підсумку відсутності державної політики регулювання міграції;</li> <li>➤ недовикористання можливостей міжнародної співпраці;</li> <li>➤ несформованість єдиного цілісного мотиваційного середовища раціональної деактивізації міграції;</li> <li>➤ відсутність реальних даних щодо обсягів, рівня, структури та, відповідно, наслідків міграційних процесів</li> <li>➤ незадіяння зовнішніх можливостей</li> </ul>
<p><i>публічне</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ мала чисельність та слабкі ресурсні можливості громадських організацій в сфері міжнародної міграції;</li> <li>➤ обмеженість інформаційно-коопераційних платформ для комунікації громадських організацій, зокрема за різними сегментами мігрантів, діаспори</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ невикористання громадського чинника «вгамування» міграції на тлі недовіри до держави;</li> <li>➤ незадіяність інституту громадської комунікації для впливу на критичні сегменти міграції;</li> <li>➤ послаблення можливостей громадського сектора</li> </ul>
<p><i>ринкове</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ тінізація та низький рівень якості послуг суб'єктів ринку міграційних послуг;</li> <li>➤ не реалізація базових функцій суб'єктів ринку міграційних послуг, зокрема захисної</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ поширення іміджу України, як країни з нерегульованим ринком міграційних послуг, що сприяє тіньовому переміщенню людей;</li> <li>➤ посилення незахищеності українських зовнішніх мігрантів</li> </ul>
<p><b>Інституційно-психологічне</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ не задіяння потенціалу інформаційно-психологічної політики стримування міграції та повернення мігрантів;</li> <li>➤ недостатня соціальна відповідальність носіїв базових соціальних інститутів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ посилення міграційних установок та відчуття «непотрібності» державі, послаблення патріотичних чинників;</li> <li>➤ збереження соціальних проблем дистантних сімей, неефективне використання міграційного капіталу</li> </ul>

**Рис. 1. Інституціональне забезпечення державного управління міграційними процесами в Україні: аспект недоліків та їх наслідків**

Джерело: авторська розробка

При цьому значно потужніший вплив на регулювання особливостей міграції молоді та інших соціальних груп населення, прийняття рішення про строки міграції з стратегією повернення мають саме громадські організації. Вітчизняний ринок міграційних послуг у

вигляді найкращих світових практик не сформований. Відповідно, його інституційні елементи не реалізують свої головні функції і завдання. Звідси тенденція до високого рівня неофіційних переміщень і зайнятості, невідповідності декларованих умов праці, проживання та навіть перебування фактичним, тінізація заробітків, виконання



робіт, які не відповідають фаху, втрата кваліфікації та погіршення здоров'я українців. Чинники призводять до повної/часткової незахищеності низки законних прав та інтересів вітчизняних мігрантів за кордоном.

Не ефективний в Україні чинник інституційно-психологічного забезпечення державної політики управління міграційними процесами. Інформаційна політика з наслідками впливу на прийняття вірних (з огляду на узгодження інтересів громадянина та держави) рішень особами, які планують та/чи вже реалізували міграційні плани, не налагоджена. У підсумку це призводить до подальшого посилення міграційних установок населення, зростання обсягів та рівня міграції і, відповідно, збереження соціальних проблем дистантних сімей, втрат інтелектуально-кадрового потенціалу та недовикористання міграційного капіталу. Визначені недоліки і слабкі місця в системі інституціонального забезпечення державного управління міграційними процесами, фактично, слугують орієнтирами для вироблення політики її удосконалення (рис. 2).

Авторською позицією поділяється ініціатива низки науковців, передовсім О. Малиновської [15], щодо високої актуальності, доцільності та своєчасності створення при Кабінеті Міністрів України (під головуванням Першого віце-прем'єра міністра України) Міжвідомчого консультативно-дорадчого органу з питань управління міграцією. Причому такий шлях інституціалізації органу, який би координував державну політику управління міграційними процесами, видається найбільш раціональним. По-перше, це не передбачає виділення ресурсного забезпечення на створення нової державної структури. По-друге, не перевантажується ДМС України додатковими функціями і завданнями, залишаючись як орган в системі МВС України з суто адміністративно-контролюючими функціями. По-третє, високий міжвідомчий статус дозволяє залучити представників органів влади (і не тільки) різних сфер управління процесами суспільного та економічного розвитку.

Прийняття базового закону, а також створення міжвідомчого координаційного

органу стали б вагомими кроками на шляху удосконалення інституційно-правового базису державної політики. Втім, важливо ще інституціалізувати та законодавчо закріпити практику системного планування державної політики в аналізованій сфері, зокрема прийняття закону України «Про національну програму управління міграційними процесами в Україні». Мотивація такого кроку наступна. На сьогодні заходи державної політики управління міграційними процесами плануються виключно на центральному рівні у межах заходів Стратегії державної міграційної політики України на період до 2025 року (до прикладу, чинним є План заходів на 2018-2021 роки щодо реалізації Стратегії [17]). Проте, такий підхід має, як мінімум, дві вади. Перша – стратегія є документом довгострокового планування, а заходи політики мають визначатися на коротший термін у відповідності до програми державної політики. Друга – чотирирічний термін заходів надто тривалий, коли ситуація змінюється значно швидше.

Відтак, як свідчить досвід інших держав, а також загальновідомі методичні положення стратегічного планування, попри Стратегію (яка визначає довгострокові стратегічні орієнтири), країна має мати національну та регіональні програми (на середньострокову перспективу), а також одно-дворічні плани заходів. Власне, такі положення були б інституціалізовані у межах відповідного закону.

Як свідчить досвід державного регулювання економіки, у тому числі вітчизняний, наявність закону про створення та функціонування певної державної структури ще не означає її високу ефективність. Найчастіше причиною є брак ресурсного забезпечення та/або обмеженість необхідних прав, коли напрацьовані рішення не мають свого подальшого доведення до рівня заходів державної політики. Відтак, критично важливо аби після створення міжвідомчих координаційних органів вони не перетворилися на дорадчо-консультаційні. Такі структури мають мати достатній склад постійно діючого персоналу та інше відповідне ресурсне забезпечення для реалізації на постійній основі базових функцій управління – аналізу, планування, організації, мотивації та контролю.

Напрями	Стратегічні завдання	Заходи
<p><b>Інституційно-правове</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>формування повноцінного, збалансованого та узгодженого між собою нормативно-правового тла державного управління міграційними процесами;</li> <li>розвиток системи стратегічного планування державної політики управління міграційними процесами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>прийняття закону «Про засади державного управління міграційними процесами в Україні»;</li> <li>прийняття постанови КМУ про створення міжвідомчих дорадчих органів з управління міграцією на всіх рівнях;</li> <li>прийняття закону «Про національну програму управління міграційними процесами в Україні»</li> </ul>
<p><b>Інституційно-організаційне:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>побудова організаційної структури управління міграційними процесами;</li> <li>підвищення ефективності державного регулювання міграції за кордоном;</li> <li>становлення системи повноцінного кількісно-якісного обліково-статистичного забезпечення політики управління міграціями населення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>забезпечення достатніх ресурсних можливостей і повноважень органу з управління міграційними процесами держави;</li> <li>розвиток інституційної та інформаційно-комунікаційної співпраці в системі органів, відповідальних за управління міграційними процесами та пов'язаними з ними наслідками;</li> <li>розширення функцій і завдань дипломатичних представництв України;</li> <li>впровадження моніторингу міграції, покращення міждержавної співпраці в сфері обліку міграції, імплементація закордонного досвіду збору даних</li> </ul>
<p><i>державне</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>включення в систему управління міграційними процесами та реалізація потенціалу суб'єктів громадянського суспільства і великого бізнесу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>грантова підтримка проєктів організацій з міграції, зв'язків з діаспорою, зокрема зі створення площадок комунікації і співпраці;</li> <li>кооперація вітчизняних та міжнародних організацій з міграції для реалізації проєктів впливу на критичні сегменти міграції (регіони, вікові, професійні та інші групи)</li> </ul>
<p><i>публічне</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>становлення збалансованої та ефективної системи елементів ринку міграційних послуг;</li> <li>розвиток інфраструктури ринку міграційного капіталу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>легалізація та ліцензування суб'єктів ринку міграційних послуг;</li> <li>покращення системи контролю якості міграційних послуг;</li> <li>децентралізація та дерегулювання надання базових міграційних послуг</li> </ul>
<p><i>ринкове</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>формування необхідного інформаційно-психологічного середовища міграційної активності населення в країні та за кордоном</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>грантова підтримка проєктів поінформування та пропагування переваг і загроз міграції, зайнятості та бізнесу в Україні;</li> <li>ініціювання та підтримка проєктів співпраці соціальних інститутів у подоланні негативних наслідків міграції</li> </ul>
<p><b>Інституційно-психологічне</b></p>		

**Рис. 2. Інституціональне забезпечення державного управління міграційними процесами в Україні: аспект стратегічних завдань та заходів регулювання**

Джерело: авторська розробка

Окреме питання – це повноваження органів з управління міграційними процесами країни та регіонів. Для забезпечення належного рівня повноважень необхідно при

прийнятті положення Кабінету Міністрів України про створення та функціонування зазначених структур чітко передбачити періодичність засідань (до прикладу, не рідше

одного разу на квартал або півроку), а також визначити умову, що всі засідання завершуються складанням конкретних пропозицій (щодо механізмів, інструментів, засобів державної політики), які в обов'язковому порядку розглядаються на черговому засіданні уряду (відповідних обласних або інших органів влади). Логічним було б, коли відповідні локації для функціонування органу з управління міграційними процесами будуть створені на базі Державної міграційної служби України (на центральному рівні) та її територіальних представництв (на регіональному рівні). При цьому важливо забезпечити розвиток інституційної та інформаційно-комунікаційної співпраці в системі всіх органів влади, які і відповідальні за управління міграційними процесами, і дотичні до них. Йдеться про представників економічного та соціального блоків, міністерств внутрішніх та закордонних справ, прикордонних служб, зайнятості, освіти, статистики, організацій роботодавців та профспілок, науковців та громадських організацій. Окреме питання – це залучення до роботи (співпраці) представників міжнародних організацій з міграції, праці, захисту прав людини, біженців, діаспори. Їх участь надала б вищої статусності органу, сприяла б напрацюванню більш виважених і системних рішень, дозволила б лобювати впровадження рішень й на міжнародному рівні.

У цьому аспекті закономірним продовженням державної політики стало б розширення функцій і завдань дипломатичних представництв України, зокрема створення додаткових підрозділів з дослідження проблемних аспектів міграції при вітчизняних дипломатичних представництвах у країнах – лідерах за обсягами міграції населення з України. Фактично це інституціалізація міграційного омбудсмена як посадової особи з функціями та завданнями дотримання законних прав та інтересів громадян України на території інших держав. Такий інститут забезпечив би збір інформації (кількісної – статистичної та якісної – експертної) про обсяги та структуру міграційної активності, види міграції, сфери освіти та зайнятості, проблемні аспекти перебування громадян за кордоном, випадки порушення прав та досвід їх вирішення, комунікацію між мігрантами та певними інституціями на батьківщині [18].

З огляду на існування проблеми відсутності належної повноцінної інформаційно-аналітичної бази для прийняття управлінських рішень в сфері міграції актуалізується висновок відносно врахування цього аспекту при покращенні інституційно-організаційної складової інституціонального забезпечення державного управління міграційними процесами в Україні (інституціалізацію практики запровадження на центральному рівні національного, а на місцевому – регіонального моніторингу міграції) [19; 20]. Окрім того, значним потенціалом характеризується й такий інструмент, як покращення міждержавної співпраці в сфері обліку міграції, включно з використанням закордонного досвіду збору даних.

У 2019-2020 рр. Україна розпочала таку роботу та було укладено низку двосторонніх протоколів з окремими країнами ЄС про наміри щодо обміну даними в сфері міграції. Але діяльність в цьому напрямі слід розвивати для отримання від статистичних служб інших країн (особливо з найвищим рівнем міграційної активності населення) достатньої інформації про обсяги, структурні та інші характеристики міграційних процесів. Україні слід також перейняти, до прикладу, досвід Польщі щодо збору міграційних даних з різних джерел – від місцевих органів влади (реєстрація при прибутті), роботодавців (оформлення працівника), закладів освіти (при поступленні на навчання), прикордонних служб (при перетині кордону), інших державних структур, неурядових організацій. Співпраця з іншими країнами дозволила б усунути такі вади обліку міграції в Україні, як розпорошеність даних про осіб, які змінюють місце проживання і праці, з-поміж різних міністерств і відомств; недостатність належної координації даних міністерств і відомств в оцінці обсягів та структури міграційних процесів; відсутність якісного демографічного реєстру населення при проведенні вибіркового обстеження міграції; брак інформації щодо соціально-економічних характеристик трудових мігрантів та впливу таких міграцій на країни походження і країни призначення; неузгодженість та розбіжність даних вітчизняного статистичного обліку та міжнародних баз (Євростату, ОЕСР, МОМУ, МОПу) з питань міграції.

Ключовим лейтмотивом удосконалення громадської компоненти інституційно-організаційної складової інституціонального

забезпечення управління міграційними процесами в Україні є досягнення більш активної участі громадського середовища у вирішенні проблемних аспектів міграційної активності населення. Відтак, у цьому керунку, органам влади всіх рівнів слід працювати над наданням грантової підтримки проектам організацій з міграції, зв'язків з діаспорою, зокрема зі створення площадок комунікації і співпраці. Прикладне значення має, але практично не використовується на сьогодні, інститут міжнародного громадського співробітництва у різних сегментах міграційної проблематики. До прикладу, як свідчить зарубіжний досвід, налагодження комунікації в сфері науки та наукових досліджень (через інститут діаспори) дозволяє отримати такі ефекти: обмін провідними науковцями для отримання досвіду і знань, повернення на батьківщину; переймання досвіду щодо організації та проведення наукових досліджень, включно зі створенням дзеркальних лабораторій (досвід Китаю, Індії, Туреччини, Чилі, Польщі та ін. країн); осучаснення тематики та програм наукових досліджень, отримання спільних наукових результатів та їх комерціалізація.

Слід також розвивати та ефективно використовувати потенціал кооперації вітчизняних і міжнародних організацій з міграції для реалізації проектів впливу на ті, чи інші сегменти, сфери міграції. Іншими словами, громадські організації, що спеціалізуються на певних соціальних групах населення, професіях, регіонах і т. д., мали б бути залученими до управління міграційними процесами шляхом проведення досліджень, комунікативних заходів, навчань, консультацій, вироблення політики і т. ін. Для активізації діяльності у визначеному напрямі органам влади слід започаткувати практику грантових (або принаймні дольової участі) програм для відповідних організацій. Перевага в такому разі могла б надаватися проектам, до очікуваних результатів реалізації яких зокрема відносяться: розробка локально-секторальних стратегій інтеграції та повернення мігрантів, залучення коштів і формування фондів фінансової підтримки мігрантів за кордоном, ресурси яких використовуються в цілях комунікації та пропагування настроїв до повернення й реалізації накопиченого потенціалу в Україні, розвиток трудової та академічної мобільності у фокусі збереження і ефективного використання інтелектуально-кадрового

потенціалу України.

Що стосується ринкової компоненти інституційно-організаційної складової інституціонального забезпечення управління міграційними процесами в Україні, то ключовим тут є формування прозорого, легального, ефективно функціонуючого ринку міграційних послуг з усіма необхідними елементами. Адже розвинений ринок міграційних послуг дозволяє покращити умови здійснення міграційних переміщень, отримання супутніх послуг, пов'язаних з міграцією, мінімізувати істотні ризики міграційних процесів, підвищити ефективність державної міграційної політики.

На поточному етапі його функціонування і розвитку ключовими недоліками є тінізація (передовсім суб'єктів господарювання, що надають транспортні та рекрутингові послуги), мізерна чисельність та дуже обмежені можливості легальних посередників, а також практично не реалізація найбільш важливих функцій із захисту прав та інтересів українців за кордоном. Відтак, політика держави у цьому керунку має передбачати застосування більшою мірою адміністративних інструментів та засобів, орієнтованих на легалізацію та ліцензування суб'єктів ринку міграційних послуг, покращення системи контролю якості міграційних послуг. Це сприятиме збільшенню чисельності офіційно діючих суб'єктів ринку, його легалізації та капіталізації, розширенню інституційних можливостей, у т. ч. відносно впливу на перебіг міграційних процесів на зовнішніх ринках.

Варто наголосити, що наступним етапом (після легалізації та насичення пропозиції) державної політики стосовно розвитку ринку міграційних послуг України має стати децентралізація і дерегулювання системи надання базових міграційних послуг. В країні, яка пропагує принципи ринкової економіки та конкуренції, не може виключно держава надавати основні міграційні послуги (посвідки, дозволи, оформлення в'їзду/виїзду тощо). Правова та організаційна складові інституціонального середовища управління міграційними процесами в Україні можуть бути якісно підсилені політикою в межах інституційно-психологічного напрямку. Така діяльність дозволила б закріпити необхідні міграційні установки як чинних, так і потенційних мігрантів, принципами яких є повернення, розвиток, нагромадження знань

та капіталу, їх ефективне використання, реалізація потенціалу мобільності, заміщення зовнішньої міграції внутрішньою.

## 6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Інституціональне забезпечення державного управління міграційними процесами в Україні характеризується суттєвими вадами, що слугує однією з головних причин його низької ефективності. В частині інституційно-правової складової відмічається відсутність базового, а також комплексного закону щодо сприяння поверненню і репатріації мігрантів, регіонально-секторальних стратегій і програм управління міграційними процесами. Головні недоліки інституціонального забезпечення притаманні державній компоненті інституційно-організаційної складової. Це відсутність в системі органів влади структури, яка реалізує завдання управління процесами зовнішньої трудової міграції, слабкість інституційних можливостей ДМС України, відсутність координації з-поміж органів державної влади з питань управління міграційними процесами, недосконалість обліково-статистичного забезпечення політики, обмеженість можливостей

дипломатичних представництв за кордоном. Далеко нереалізованим є й потенціал публічної і ринкової компонент інституційно-організаційної, а також інституційно-психологічної складових інституціонального забезпечення державного управління міграційними процесами в Україні.

Визначено стратегічні завдання удосконалення інституціонального забезпечення державної політики управління міграційними процесами в Україні. Це формування нормативно-правового тла державної політики, розвиток системи стратегічного планування перебігу міграційних процесів, побудова організаційної структури управління, підвищення ефективності державного регулювання міграції за кордоном, становлення належного обліково-статистичного забезпечення, реалізація потенціалу суб'єктів громадянського суспільства та великого бізнесу, збалансованість та ефективність системи елементів ринку міграційних послуг, розвиток інфраструктури ринку міграційного капіталу, формування інформаційно-психологічного середовища міграційної активності населення. Досягнення визначених завдань потребує здійснення системи узгоджених між собою заходів.

## Література

1. План дій Україна – ЄС у сфері юстиції, свободи та безпеки. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_956#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_956#Text)
2. План дій з лібералізації візового режиму. URL: <https://www.iom.org.ua/ua/legislation-ukr/migration-related-legislation-ukr/action-plan-on-visa-liberalisation.html>
3. Report from the commission to the council and the european parliament. Sixth Progress Report on the Implementation by Ukraine of the Action Plan on Visa Liberalisation. URL: [https://ec.europa.eu/transparency/documents-register/detail?ref=COM\(2015\)905&lang=uk](https://ec.europa.eu/transparency/documents-register/detail?ref=COM(2015)905&lang=uk)
4. Угода між Україною та Європейським Співтовариством про реадмісію осіб. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_851#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_851#Text)
5. Veblen T. The Theory of the Leisure Class, 2009. Oxford : [Oxford University Press](https://www.oxforduniversitypress.com/). 304 p.
6. North C. Douglass. Institutions and Economic Growth: An Historical Introduction. *World Development*, 1989. Vol. 17, no. 9, pp. 1319-1332.
7. Мульська О. П. Міграційні процеси & економічне зростання: теорія каузальності та практика ефективного управління: монографія. Державна установа «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України», Львів, 2022. 470 с.
8. Міграція в умовах трансформації регіональних ринків праці України: механізми регулювання / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України»; наук. ред. У. Я. Садова. Львів, 2019. 263 с. <https://ird.gov.ua/irdp/p20190006.pdf>
9. Омельчак Г. В. Інституціональне середовище та сутність конкурентного потенціалу корпорацій. *Держава та регіони. Економіка та підприємництво*, 2013. № 3 (72). С. 121-125.;
10. Пустовійт Р. Ф. Формування інституційного середовища підприємництва в трансформаційній економіці: автореф. дис. докт. екон. наук. Київ, 2006. 38 с.
11. Гайдай Т. В. Еволюція методологічних засад парадигми інституціоналізму: автореф. дис. докт. екон. наук. К., 2013. 43 с.;
12. Semiv S., Berezivskiy Y., Baranyak I., Mulcka O., Ivaniuk U. Priorities and tools of regulation of

external migration in the Carpathian region of Ukraine. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 2021. Vol. 7(2), pp. 160-181. <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.02.09>

13.Базилевич В. Д., Ігнатюк А. І., Гайдай Т. В. Парадигмальні зрушення в економічній теорії XXI ст. *Економічна теорія*, 2013. № 1. С. 111–118.;

14.Lupak R., Mizyuk B., Zaychenko V., Kunytska-Iliash M., Vasylytsiv, T. Migration processes and socio-economic development: interactions and regulatory policy. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. Vol. 8(1), pp. 70-88. <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.04>

15.Малиновська О.А. Щодо створення консультативно-дорадчого органу з питань зовнішньої міграції: Аналітична записка. К. : НІСД, 2019. 5 с. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-04/zovnishnya-migratsiya.pdf>.

16.Кабінет Міністрів України. Постанова. Про затвердження положення про Державну міграційну службу України. № 360 від 20.08.2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/360-2014-%D0%BF#Text>.

17.Кабінет Міністрів України. Розпорядження. Про затвердження плану заходів на 2018-2021 роки щодо реалізації Стратегії державної міграційної політики України на період до 2025 року. № 602-р від 29.08.2018 р. URL : <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-planu-zahodiv-na-20182021-roki-shchodo>.

18.Voznyak H., Mulka O., Druhov O., Patytska Kh. & Tymechno I. Internal migration during the war in Ukraine: Recent challenges and problems. *Problems and Perspectives in Management*. 2023. Vol. 21(1), pp. 312-325. DOI:10.21511/ppm.21(1).2023.27

19.Мульська О. П. Інституціональне забезпечення державної політики управління міграційними процесами в Україні. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2020. № 6 (153). С. 30-40. DOI: 10.30857/2413-0117.2020.6.4

20.Іванюк У. Ретроспективний аналіз резилентності соціально-економічної системи України в умовах глобальної фінансово-економічної кризи 2008-2009 рр. *Економіка та суспільство*, 2021 (27). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-57>.

## References

1. EU-Ukraine action in the field of justice, freedom and security. URL [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_956#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_956#Text)

2. Visa Liberalization Action Plan. URL: <https://www.iom.org.ua/ua/legislation-ukr/migration-related-legislation-ukr/action-plan-on-visa-liberalisation.html>

3. Report from the commission to the council and the european parliament. Sixth Progress Report on the Implementation by Ukraine of the Action Plan on Visa Liberalisation. URL: [https://ec.europa.eu/transparency/documents-register/detail?ref=COM\(2015\)905&lang=uk](https://ec.europa.eu/transparency/documents-register/detail?ref=COM(2015)905&lang=uk)

4. Agreement between Ukraine and the European Community on readmission of persons. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_851#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_851#Text)

5. Veblen T. *The Theory of the Leisure Class*, 2009. Oxford : Oxford University Press. 304 p.

6. North C. Douglass. *Institutions and Economic Growth: An Historical Introduction. World Development*, 1989. Vol. 17, no. 9, pp. 1319-1332.

7. Mulka O. (2022). *Mihratsiyni protsesy & ekonomichne zrostannya: teoriya prychnynosti ta praktyka efektyvnoho upravlinnya* [Migration processes & economic growth: the theory of causality and the practice of effective management]. M. Dolishny Institute of Regional Research of the National Academy of Sciences of Ukraine. Lviv.

8. Sadova, U. (Ed.) (2019). *Mihratsiya v umovakh transformatsiyi rehional'nykh rynkiv pratsi Ukrayiny: mekhanizmy rehulyuvannya* [Migration in the Context of Transformation of Ukraine's Regional Labor Markets: regulatory mechanisms]. M. Dolishny Institute of Regional Research of the National Academy of Sciences of Ukraine. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20190006.pdf>

9. Omelchak, G. (2013). Instytutsional'ne seredovyshe ta sutnist' konkurentnoho potentsialu korporatsiy [Institutional environment and essence of competitive potential of corporations]. *State and regions. Economics and entrepreneurship*, 3 (72), 121-125.;

10.Pustovoit, R. (2006). *Formuvannya instytutsiynoho seredovyscha pidpryyemnytstva v transformatsiyniy ekonomitsi* [Formation of the institutional environment of entrepreneurship in a transformational economy]. Kyiv.

11.Gaidai, T. (2013). *Evolution of methodological foundations of the paradigm of institutionalism*. Kyiv.

12.Semiv, S., Berezivskiy, Y., Baranyak, I., Mulka, O., Ivaniuk, U. (2021). Priorities and tools of regulation of external migration in the Carpathian region of Ukraine. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 7(2), 160-181. <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.02.09>

13.Bazylevych, V., Ignatyuk, A., Gaidai, T. (2013). Paradyhmal'ni zrushennya v ekonomichniy teoriiy XXI st [Paradigm shifts in economic theory of the XXI century]. *Economic theory*, 1, 111–118.

14.Lupak, R., Mizyuk, B., Zaychenko, V., Kunytska-Iliash, M., Vasylytsiv, T. (2022). Migration processes

and socio-economic development: interactions and regulatory policy. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 8(1), 70-88. <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.04>

15. Malinovska, O. (2019). [Shchodo stvorennya konsul'tatyvno-doradchoho orhanu z pytan' zovnishn'oyi mihratsiyi] On the establishment of an advisory body on external migration: Analytical note. Kyiv. URL: <https://miss.gov.ua/sites/default/files/2021-04/zovnishnya-migratsiya.pdf>.

16. Cabinet of Ministers of Ukraine (2014). Decree. On approval of the regulation on the State Migration Service of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/360-2014-%D0%BF#Text>.

17. Cabinet of Ministers of Ukraine (2018). Disposal. On approval of the action plan for 2018-2021 on the implementation of the State Migration Policy Strategy of Ukraine for the period up to 2025. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-planu-zahodiv-na-20182021-roki-shchodo>.

18. Voznyak, H., Mul'ska, O., Druhov, O., Patytska, Kh., Tymechnko, I. (2023). Internal migration during the war in Ukraine: Recent challenges and problems. *Problems and Perspectives in Management*, 21(1), 312-325. DOI:10.21511/ppm.21(1).2023.27

19. Mul'ska, O. (2020). Instyutsional'ne zabezpechennya derzhavnoyi polityky upravlinnya mihratsiynymy protsesamy v Ukrayini [Institutional support of state policy of migration processes management in Ukraine]. *Bulletin of Kyiv National University of Technologies and Design. Series: Economic Sciences*, 6 (153), 30-40. DOI: 10.30857/2413-0117.2020.6.4

20. Ivaniuk, U. (2021). Retrospektyvnyy analiz rezylentnosti sotsial'no-ekonomichnoyi systemy Ukrayiny v umovakh hlobal'noyi finansovo-ekonomichnoyi kryzy 2008-2009 rr. [Retrospective analysis of the resistance of the socio-economic system of Ukraine in the conditions of the global financial and economic crisis of 2008-2009]. *Economy and society*, 27. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-57>.

### Abstract

MULSKA Olha, SOROCHAK Oleg

#### ***Policy improvement regulation of migration processes in socio-economic instability's conditions: an institutional approach***

*The paper substantiates that the institutional provision of the state policy of migration processes management – one of the key system-forming factors and a prerequisite for ensuring proper efficiency of regulation of migration of the population and its consequences – consists in combining a full-fledged system of institutions and institutions, the functioning of which ensures the definition and observance of rules of conduct, directing the relevant trends in the desired direction. Particularly significant is the role of institutions in the system of state management of migration processes, which act as actors – generators of institutions and carriers of their capabilities. Institutional support is formed in three areas: (1) institutional and legal, (2) institutional-organizational and (3) institutional-psychological.*

*The strategic tasks of improving the institutional support of the state policy of migration processes management in Ukraine are determined: formation of the regulatory background of the state policy, development of the system of strategizing and planning the course of migration processes, formation of the organizational structure of management, increasing the efficiency of the state regulation of migration abroad, establishing proper accounting and statistical support, realization of the potential of subjects civil society and big business, balance and efficiency of the system of elements of the migration services market, development of migration capital market infrastructure, formation of information and psychological environment of migration activity of the population. Achieving certain tasks requires the implementation of a system of coordinated measures.*

*Applied instruments of state policy of modernization of the institutional environment for regulating migration processes are differentiated from existing developments (1) structuring in areas of support – institutional and legal, institutional and organizational (state, public and market), institutional and psychological; (2) the system of institutional support is formed according to certain strategic directions of development of the national economy; (3) measures to regulate external migration are defined in the projection of eliminating current shortcomings of the state policy of migration management and overcoming its consequences for the socio-economic development of the country;*

**Keywords:** migration, war, institutional support, politics, Ukraine, resources, theory, approach

Стаття надійшла до редакції 30.03.2023 р.

#### **Бібліографічний опис статті:**

Мульська О. П., Сорочак О. З. Удосконалення політики регулювання міграційних процесів в умовах соціально-економічної нестабільності: інституціональний підхід. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 2. С. 18-30.

Mul'ska O., Sorochak O. (2023) Policy improvement regulation of migration processes in socio-economic instability's conditions: an institutional approach. *Innovation and Sustainability*, no. 2, pp. 18-30.

УДК 336.051

**ПРИКАЗИУК Наталія Валентинівна**

доктор економічних наук, професор  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
ORCID: 0000-0002-7813-8590  
e-mail: pnvuniv15@ukr.net

**ХОДАКІВСЬКА Юлія Олександрівна**

студентка,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
ORCID: 0009-0002-2535-7201  
e-mail: khodakivsla00@gmail.com

## **УДОСКОНАЛЕННЯ ПОЛІТИКИ РЕГУЛЮВАННЯ МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ: ІНСТИТУЦІОНАЛЬНИЙ ПІДХІД**

*У статті обґрунтована недостатність фінансової грамотності у звичному розумінні та аргументовано необхідності вивчення цифрової фінансової грамотності та її розвитку в населення. Обґрунтовано, чому цифрова фінансова грамотність поєднує в собі цифрову грамотність та фінансову грамотність та виділені основні компоненти, які найкраще визначають дане поняття. Розкрито деталі поняття «цифровий слід», який користувачі цифровими технологіями створюють собі власноруч та обґрунтована його важливість, у тому числі у фінансовій сфері. Наведене власне визначення категорії «цифрова фінансова грамотність» на основі детально описаних компонент. Проаналізовано індекс фінансової грамотності українців користувачів та некористувачів технологіями та порівняно його з середнім значенням по інших країнах. Обґрунтовано пропозиції щодо підвищення рівня цифрової фінансової грамотності громадян.*

***Ключові слова:** фінансова грамотність, цифрова фінансова грамотність, цифрові фінансові ризики, цифровий слід, фінансові продукти та послуги*

JEL classification: B15, O15

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.31.37>

### **1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

На сьогодні споживачі фінансових послуг здебільшого не підготовлені до ухвалення рішень підвищеної складності, яких вимагає від них фінансова сфера. Це пояснюється відсутністю у громадян відповідних знань, навичок планування бюджету домогосподарств та вмінь приймати правильні рішення щодо використання фінансових продуктів та послуг. Як наслідок, на тлі агресивної пропозиції та реклами таких продуктів та послуг з боку комерційних структур у суспільстві відбувається накопичення значних ризиків, здатних ініціювати проблеми не лише національного, а й світового масштабу.

Фінансова грамотність вимагає розуміння населенням фінансових принципів і концепцій, таких як фінансове планування, управління боргом, ефективні інвестиційні стратегії та співвідношення грошей і часу. Фінансова безграмотність може призвести до неправильного фінансового вибору, що може мати негативний вплив на фінансовий добробут людини.

Однією з основних тенденцій сучасності на ринку фінансових послуг є діджиталізація фінансових продуктів та послуг, як звичних усім, так і нових та більш складних, використання яких потребує ґрунтовних знань у сферах цифрових технологій, фінансів, а також законодавства загалом. Люди стають більш відповідальними за власне фінансове планування. Їм потрібно буде керувати своїми пенсійними



заощадженнями та виплатами, а децентралізований характер фінтех означає, що споживачі повинні будуть мати все глибші фінансові знання для обробки фінансової інформації. При цьому цифрові продукти та послуги пов'язані з новими ризиками, зокрема з тими, які споживачі не можуть ідентифікувати без спеціальних знань. Щоб ефективно ними користуватись і уникати шахрайства, наприклад фішингу, хакерських атак, несанкціонованого використання даних, дискримінаційного ставлення та проблем поведінки, зокрема надмірного користування позиками, необхідно більше уваги приділяти підвищенню рівня цифрової фінансової грамотності, яка має стати все більш важливим аспектом освіти в епоху цифрових технологій.

## 2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

У зв'язку з високою актуальністю теми фінансової грамотності, багато авторів приділяють увагу її дослідженню. Так, Л. Гончар [1], С. Гарна [1], А. Мартиненко [1] зосередили свою увагу на уточненні сутності категорії «фінансова грамотність» та розробили шляхи підвищення фінансової грамотності населення за різними віковими групами. О. Калініченко [2], О. Вікарчук [2] та С. Ніколаєнко [2] довели, що підвищувати рівень фінансової грамотності населення необхідно починаючи ще з шкільного віку. О. Чубка [3], та М. Ливдар [3] запропонували напрямки розвитку державної політики щодо фінансової грамотності населення. В полі зору українських науковців поширеним є питання фінансової грамотності, тоді як цифрова фінансова грамотність залишається поза увагою. В іноземних джерелах цьому питанню приділяють увагу різні дослідницькі інституції та організації, як Фінансово інвестиційний навчальний центр чи Альянс фінансової інклюзії [4, 5].

## 3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Невирішеним досі залишається питання фінансової грамотності населення в епоху масової цифровізації фінансових послуг, що обумовлює необхідність подальших теоретико-методичних та практичних досліджень з даної теми, а саме формулювання деталізованого визначення

поняття «цифрова фінансова грамотність» та способів її підвищення у населення України в контексті стрімкої діджиталізації.

## 4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо визначення поняття «цифрова фінансова грамотність» та методів її підвищення.

## 5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Згідно з визначенням Організації економічного співробітництва та розвитку, фінансова грамотність - це здатність розуміти та ефективно використовувати фінансові ресурси, зокрема, знати про вартість грошей, розуміти фінансові ризики та бути здатним робити виважені рішення щодо своїх фінансових потреб [6].

Фінансова грамотність дозволяє людям стати самодостатніми та спроможними досягти фінансової стабільності. Розуміння таких понять, як складання бюджету, управління боргом і заощадження, допомагає людям підтримувати фінансову стабільність. Завдяки фінансовій грамотності люди можуть ставити фінансові цілі, створювати реалістичні бюджети та робити правильний фінансовий вибір, щоб забезпечити своє майбутнє. Фінансово грамотне населення сприяє загальному економічному зростанню та стабільності, такі люди здатні краще впоратися з несподіваними витратами, надзвичайними ситуаціями та уникнути потрапляння в боргові пастки. Вони можуть створити міцну фінансову основу та зменшити фінансові ризики. Проте, на сьогодні фінансової грамотності у такому її обмеженому розумінні недостатньо. Люди все більше переносять своє життя в смартфони, а тому важливо приділяти увагу поведінці не лише в реальному світі, а й у віртуальному. Це стосується й фінансової поведінки.

У сучасному цифровому світі, де технології швидко розвиваються і впливають на всі сфери нашого життя, вміння розуміти та ефективно користуватись цифровими фінансовими інструментами стає необхідним навиком для кожної людини. Ера діджиталізації спонукає нас до виділення ще однієї важливої категорії – цифрова фінансова грамотність, яка об'єднує в собі цифрову

грамотність та фінансову грамотність, тобто навички користування фінансовими послугами, та навички використання цифрових технологій. Враховуючи швидкий темп розвитку технологій та їх вплив на фінансовий сектор, необхідно розуміти, що цифрова фінансова грамотність є невід'ємною частиною нашого повсякденного життя. Вона не тільки допомагає нам ефективно керувати нашими фінансами, але й забезпечує нашу фінансову безпеку та захист від цифрових загроз.

В українській науковій літературі відсутнє поняття цифрової фінансової грамотності та його трактування. В той же час іноземні інформаційні джерела пропонують кілька визначень цьому поняттю (табл. 1).

На нашу думку, усі ці визначення є занадто узагальненими та не передають в деталях усієї суті цієї категорії. Саме тому ми виділили 4 компоненти категорії «цифрова фінансова грамотність», які допоможуть нам сформулювати власне її визначення (рис. 1).

Таблиця 1

Визначення поняття «Цифрова фінансова грамотність» в іноземній літературі»	
Автор	Визначення
Альянс фінансової інклюзії [4]	Набуття знань, навичок, впевненості та компетенції для безпечного використання цифрових фінансових продуктів і послуг для прийняття обґрунтованих фінансових рішень.
Фінансово інвестиційний навчальний центр [5]	Володіння навичками та інформацією для управління коштами та використання фінансових послуг за допомогою цифрових пристроїв.
визначенням FinEquity Knowledge Guide [7]	Застосування цифрової та фінансової грамотності для використання цифрових фінансових послуг.

Джерело: розроблено авторами на основі [4, 5, 7]

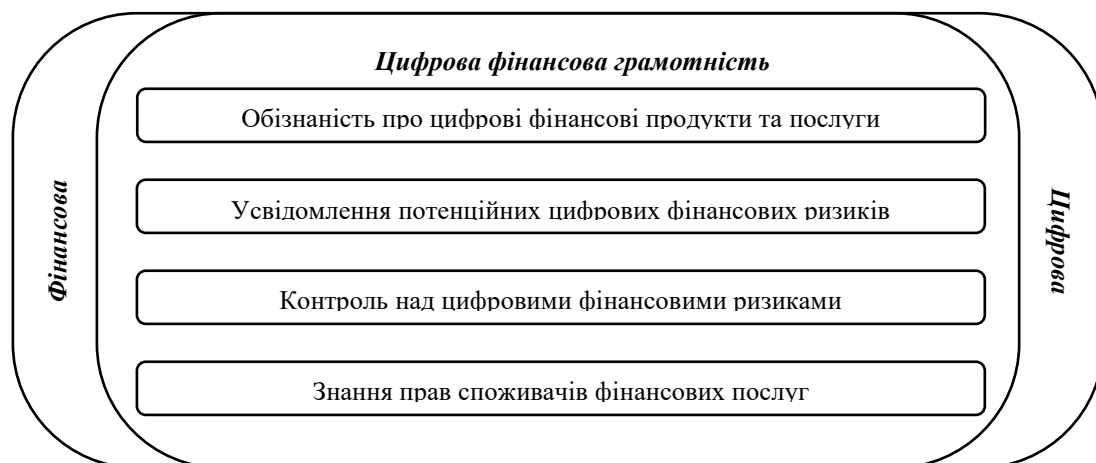


Рис. 1. Компоненти цифрової фінансової грамотності

Джерело: розроблено авторами

Обізнаність про цифрові фінансові продукти та послуги ми виділили як першу компоненту, оскільки це ті знання, які дають змогу охопити базове їх розуміння та почати користуватись цифровими фінансовими послугами. Люди повинні знати про існування як традиційних, так і нетрадиційних фінансових продуктів і послуг, які можна отримати за допомогою цифрових засобів, таких як Інтернет і мобільні телефони. Усі ці послуги можна поділити на такі основні категорії [8]:

- інтернет-банкінг;

- використання електронних грошей, гаманців;
- управління цифровими активами, такими як криптовалюти чи NFT;
- онлайн-кредитування;
- отримання страхових послуг за допомогою онлайн-додатків та чат-ботів;
- керування пенсійними заощадженнями онлайн тощо.

Другою, але не менш важливою компонентою цифрової фінансової грамотності, є усвідомлення потенційних цифрових фінансових ризиків, з якими в будь-який момент можуть зіштовхнутись

користувачі фінансових послуг – як фізичні, так і юридичні особи. Такі ризики є більш різноманітними, але іноді їх важче помітити, ніж ті, що пов'язані з традиційними фінансовими продуктами та послугами. Користувачі цифрових фінансових послуг повинні знати про існування онлайн-шахрайства та кіберризиків. Існує безліч потенційних ризиків, з якими стикаються користувачі цифрових фінансових послуг. До них можна віднести [6, 9]:

- Ризики безпеки: оскільки фінансові операції здійснюються в мережі Інтернет, існує ризик онлайн-шахрайства (фішинг, фармінг, кібератаки тощо) задля несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації та крадіжки особистих даних, такої як особиста ідентифікація, номери банківських рахунків і паролі.

- Технічні збої: системи, в мережі та інші технічні збої, можуть порушити неперервність отримання цифрових фінансових послуг, не даючи користувачам отримати доступ до своїх облікових записів і завершити транзакції.

- Надмірна залежність від цифрових послуг: може зробити користувачів вразливими до фінансових потрясінь, таких як раптові зміни процентних ставок, коливання ринку та інші економічні чинники, які можуть вплинути на їхній фінансовий добробут.

Користувачам фінансовими послугами важливо пам'ятати, що не лише шахраї можуть нести їм загрозу, а й вони самі, адже кожна людина своїми діями в мережі Інтернет власноруч створює собі так звану репутацію, яка називається «цифровий слід». Це слід даних, створений під час користування Інтернетом, включаючи відвідані веб-сайти, надіслані електронні листи та інформацію, надіслану в онлайн-сервіси. Це може включати як активні (навмисно надіслані), так і пасивні (несвідомо надані) сліди. Цифровий слід є більш важливим, ніж здається на перший погляд. Коли дані стають загальнодоступними – власник не може контролювати, як інші використовуватимуть їх.

Цифровий слід може визначити цифрову репутацію людини, яка тепер вважається такою ж важливою, як і її офлайн-репутація. Контент, призначений для обмеженого кола осіб, може поширюватися на ширше коло, потенційно завдаючи шкоди стосункам і дружбі, а кіберзлочинці можуть використовувати цифровий слід для доступу

до облікового запису клієнта фінансової установи або створення фальшивих ідентифікацій на основі опублікованих персональних даних [10]. Крім того, цифровий слід може також допомагати кредиторам отримувати більше інформації про наявних та потенційних позичальників, що може призвести до викривлених висновків, збільшення кількості несправедливих рішень або навіть до відмови у наданні фінансових послуг.

Після усвідомлення наявності потенційних цифрових фінансових ризиків важливо вміти їх контролювати, а саме: розуміти як захистити себе від ризиків, пов'язаних використанням цифрових фінансових послуг. Користувачі повинні знати, як використовувати комп'ютерні програми та мобільні додатки, щоб вчасно ідентифікувати потенційну загрозу та уникнути спаму, фішингу тощо. Вони також повинні знати, як захистити свою персональну інформацію під час користування фінансовими послугами, що надаються за допомогою цифрових засобів. Часто для цього достатньо слідувати простим принципам:

- встановлювати паролі на пристрої, які містять персональну інформацію та окремо - на додатки банків або інших установ, фінансовими послугами яких користуються споживачі;

- запам'ятати які дані не можна повідомляти нікому, навіть працівникам фінансових установ (пін-код платіжної картки, її CVV код тощо) – саме цю інформацію часто намагаються дізнатись шахраї.

- довіряти лише перевіреним джерелам інформації та ні в якому разі не відкривати підозрілі посилання.

Четвертою та останньою компонентою цифрової фінансової грамотності є знання прав споживачів і процедур відшкодування у випадках, коли користувачі цифрових фінансових послуг стають жертвами вищезгаданих ризиків. Вони повинні розуміти свої права та знати, куди вони можуть звернутися та як отримати відшкодування, якщо вони стануть жертвами шахрайства чи інших збитків. Вони також повинні розуміти свої права щодо своїх особистих даних і як вони можуть отримати відшкодування від несанкціонованого використання.

Зважаючи на детально описані вище складові, ми можемо запропонувати власне трактування категорії «цифрова фінансова грамотність». На нашу думку, цифрова фінансова грамотність – це сукупність знань та навичок, необхідних для ефективного управління своїми доходами та витратами у цифровому просторі, розуміння фінансових продуктів і послуг, які можна отримати онлайн, усвідомлюючи потенційні ризики, методи їх попередження та свої права як споживача цифрових фінансових послуг.

У 2021 році в Україні було проведене дослідження, спрямоване на визначення фінансової грамотності населення. У ньому також було здійснено розподіл індексу фінансової грамотності залежно від користування технологіями. Результати дослідження показують, що частина населення, що користується технологіями має вищий рівень фінансової грамотності, ніж ті, хто ними не користується. Також обидві категорії програють відносно середнього значення країн Європи, взятих для порівняння (табл. 2).

Таблиця 2

Індекс фінансової грамотності населення залежно від користування технологіями (бали)

Користування технологіями	Україна, 2021 р.	Середнє по країнах порівняння, 2020 р.
Користувачі	12,4	12,8
Некористувачі	9,9	10,2

Джерело: розроблено авторами на основі [11]

У 2021 році загальний рівень фінансової грамотності українців склав 12,3 бала (11,6 бала у 2018 році) із 21 можливого [11]. Незважаючи на помітний ріст у бальному вираженні, рівень фінансової грамотності населення все ще недостатній для прийняття виважених фінансових рішень. Також можна зробити припущення, що рівень цифрової фінансової грамотності українців буде ще нижчим через необхідність додаткових знань та наявність нових загроз для фінансового благополуччя населення.

Зараз в Україні тільки починає розвиватись фінансова освіта громадян, зокрема розвиток фінансової грамотності став однією із функцій Національного банку України. Для цього був створений окремий центр з фінансових знань «Талан», одним із завдань якого є організація різних заходів, спрямованих на підвищення рівня фінансової грамотності українців [12].

Така організація у своїй діяльності повинна приділяти значну увагу цифровій фінансовій грамотності, оскільки значна частина її цільової аудиторії – школярі, які в майбутньому будуть користуватись цифровими продуктами та послугами на значно вищому рівні, ніж сьогодні ними користується доросле населення.

Значну увагу розвитку фінансової грамотності українців приділяє і Міністерство цифрової трансформації України. В рамках програми «Дія. Цифрова освіта» проводять заходи спрямовані на підвищення рівня фінансової грамотності населення. Зокрема,

випустили серіал про базові принципи працевлаштування та фінансову грамотність та запустили онлайн-курс з криптограмотності [13].

Також до заходів з підвищення фінансової грамотності долучаються різні міжнародні та громадські організації [14, 15].

Безпечне та усвідомлене користування цифровими фінансовими продуктами та послугами – невід’ємна частина подальшого розвитку фінансового сектору держави, а для того, щоб це відбувалось максимально ефективно, ми пропонуємо зосередити увагу на таких методах підвищення цифрової фінансової грамотності:

- розробка комунікаційних кампаній, для попередження окремих осіб і підприємців про існування, переваги та потенційні ризики користування цифровими фінансовими послугами (наприклад, широкомасштабні інформаційні кампанії, удосконалені національні освітні веб-сайти та навчальні програми, презентації та програми цифрової фінансової грамотності, семінари та виставки з розширення фінансових і цифрових можливостей тощо);

- інформування споживачів і підприємців про те, де можна знайти інформацію про постачальників цифрових фінансових послуг, продукти та послуги, які вони надають (особливо нові);

- розробка ініціатив з фінансової освіти, що охоплюють цифрові фінансові послуги, та інтегрування ключових компетенцій цифрової фінансової грамотності у зміст

програми фінансової освіти, приділяючи особливу увагу потребам найбільш уразливих цільових груп.

- проведення заходів з інформування споживачів про потенційну загрозу цифрових злочинів, свої права та обов'язки щодо них та правила захисту прав споживачів фінансових послуг.

## 6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Цифрова фінансова грамотність включає в себе 4 основні компоненти: обізнаність про цифрові фінансові продукти та послуги,; усвідомлення потенційних цифрових фінансових ризиків; контроль над цифровими фінансовими ризиками та знання прав споживачів фінансових послуг. Виходячи з цього, цифрова фінансова грамотність – це сукупність знань та навичок, необхідних для ефективного управління своїми доходами та витратами у цифровому просторі, розуміння фінансових продуктів і послуг, які можна отримати онлайн, усвідомлюючи потенційні ризики, методи їх попередження та свої права як споживача цифрових фінансових послуг.

Рівень фінансової грамотності українців все ще є низьким порівняно з високорозвиненими країнами. Саме тому на вирішення цієї проблеми спрямовується багато сил, зокрема НБУ є відповідальним за підвищення рівня фінансової освіченості українців. За його ініціативи був створений центр фінансової грамотності «Талан». Також цим питанням займається і Міністерство цифрової трансформації України, випустивши серіал про базові принципи працевлаштування та фінансову грамотність та запустивши онлайн-курс з криптограмотності.

Для підвищення рівня цифрової фінансової грамотності українців ми пропонуємо звернути увагу на діджиталізацію та запропонували такі методи, як розробка певних ініціатив, комунікаційних кампаній, проведення заходів з інформування про існування, переваги, потенційні ризики користування цифровими фінансовими послугами та загрозу цифрових злочинів, а також інтегрувати ключові компетенції цифрової фінансової грамотності у зміст програми фінансової освіти.

## Література

1. Гончар Л.В., Гарна С.О., Мартиненко А.О. Фінансова грамотність населення України як фактор успішного розвитку держави. *Демографія, зайнятість населення і соціально-економічна політика*. 2019. №78. С. 182-186.
2. Калініченко О.О., Вікарчук О.І., Ніколаєнко С.М. Фінансова грамотність – запорука успішного населення. *Економіка. Управління. Інновації*. 2019. №1(24). С. 58-70.
3. Чубка О.М., Ливдар М.В., Новаківська І.Й. Деякі аспекти фінансової грамотності населення. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. №2(65). С. 89-94.
4. Digital Financial Literacy. AFI. URL: <https://www.afi-global.org/publications/digital-financial-literacy/>
5. Digital Financial Literacy. RFILC. URL: <https://www.rfilc.org/library/digital-financial-literacy/>
6. Financial education and consumer protection. OECD. URL: <https://www.oecd.org/daf/fin/financial-education/>
7. FinEquity Knowledge Guide: Digital Financial Literacy. URL: <https://www.findevgateway.org/finequity/guide/2023/01/finequity-knowledge-guide-digital-financial-literacy>
8. What is Digital Financial Services? URL: <https://www.edureka.co/blog/digital-financial-services>
9. Cyber theft. URL: <https://fraudwatch.com/cyber-threat-phishing-vs-pharming/>
10. What is a digital footprint and why does it matter? URL: <https://www.allstateidentityprotection.com/content-hub/whats-a-digital-footprint-and-why-does-it-matter>
11. Фінансова грамотність, фінансова інклюзія та фінансовий добробут в Україні у 2021. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Research\\_Financial\\_Literacy\\_Inclusion\\_Welfare\\_2021.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Research_Financial_Literacy_Inclusion_Welfare_2021.pdf?v=4)
12. Центр фінансових знань «Талан». URL: <https://talan.bank.gov.ua/>
13. Новий освітній серіал на порталі Дія.Цифрова освіта про базові принципи працевлаштування та фінансову грамотність. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/novy-osvitnii-serial-na-portali-diiatsyfrova-osvita-pro-bazovi-pryntsypy-pratsevlashtuvannia-ta-finansovu-hramotnist>
14. Приказюк Н. В., Савицький А.К. Роль фінансової грамотності в євроінтеграційних процесах в Україні. *Теоретичні та прикладні питання економіки: зб. наук. праць*. 2022. Вип. 2 (45). С. 165-175.
15. Приказюк Н.В., Моташко Т.П. Особливості захисту прав споживачів страхових послуг у європейських країнах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2023. Вип. 46. С. 62-66.

## References

1. Honchar L.V., Harna S.O., Martynenko A.O. (2019) Financial literacy of the population of Ukraine as a factor for the successful development of the state. *Demohrafiia, zainiatist naseleattia i sotsialno-ekonomichna polityka*. no 78. pp. 182-186.
2. Chubka O.M., Lyvdar M.V., Novakivska I.I. (2022) Some aspects of financial literacy of the population. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky*. no 2(65). pp. 89-94.
3. Kalinichenko O.O., Vikarchuk O.I., Nikolaienko S.M. (2019) Financial literacy is a key of successful society. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii*. no 1(24). pp. 58-70.
4. Digital Financial Literacy. AFI. available at URL: <https://www.afi-global.org/publications/digital-financial-literacy/>
5. Digital Financial Literacy. RFILC. available at URL: <https://www.rfilc.org/library/digital-financial-literacy/>
6. Financial education and consumer protection. OECD. URL: <https://www.oecd.org/daf/fin/financial-education/>
7. FinEquity Knowledge Guide: Digital Financial Literacy. available at URL: <https://www.findevgateway.org/finequity/guide/2023/01/finequity-knowledge-guide-digital-financial-literacy>
8. What is Digital Financial Services? available at URL: <https://www.edureka.co/blog/digital-financial-services>
9. Cyber theft. URL: <https://fraudwatch.com/cyber-threat-phishing-vs-pharming/>
10. What is a digital footprint and why does it matter? URL: <https://www.allstateidentityprotection.com/content-hub/whats-a-digital-footprint-and-why-does-it-matter>
11. Financial literacy, financial inclusion and financial well-being in Ukraine in 2021. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Research\\_Financial\\_Literacy\\_Inclusion\\_Welfare\\_2021.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Research_Financial_Literacy_Inclusion_Welfare_2021.pdf?v=4)
12. Financial knowledge center "Talan". available at URL: <https://talan.bank.gov.ua/>
13. New educational series on the Diia portal. About basic principles of employment and financial literacy. Government portal. available at URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/novy-osvitnii-serial-na-portali-diiatsyfrova-osvita-pro-bazovi-pryntsypy-pratsevlashtuvannia-ta-finansovu-hramotnist>
14. Prykaziuk N.V., Cavytskyi A.K. (2022) The role of financial literacy in European integration processes in Ukraine. *Theoretical and practical issues of economy*. No2(45)
15. Prykaziuk N.V., Motashko T.P. (2023) Features of the protection of the rights of consumers of insurance services in European countries. *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series: International economic relations and the world economy*. no 46.

## Abstract

**PRYKAZIUK Natalia, KHODAKIVSKA Yuliia**

**Digital financial literacy: components and methods of enhancement**

*This article is dedicated to the topic of financial literacy and its development in the context of the digitization of financial services. Traditional financial literacy is insufficient for effectively utilizing financial resources in today's digital world. The concept of digital financial literacy is introduced. It combines the skills of using financial services and the use of digital technologies. In the article is proposed authors' definition of digital financial literacy by components, which include awareness of digital financial products and services, awareness of potential digital financial risks, control over them, and knowledge of the rights of consumers of financial services. These components are crucial for the development of digital financial literacy. The article highlights potential security risks, such as digital fraud, technical failures, and excessive reliance on digital services. The importance of understanding digital footprint and online reputation is emphasized. The article provides simple principles to help users protect their personal information and avoid fraud. It explains the need for understanding consumer rights and compensation procedures to enable individuals to protect their rights. Understanding these aspects of digital financial literacy is essential for effectively managing financial resources in today's digital world. Research conducted in 2021 showed that technology users have a higher level of financial literacy compared to those who do not use technology. However, the overall level of financial literacy in Ukraine is still insufficient for making informed financial decisions. The National Bank of Ukraine, the Ministry of Digital Transformation and other international, governmental and non-governmental organizations are focusing on the development of financial literacy among the population. It is recommended to focus on the development of digital financial literacy, using communication campaigns, sharing information about providers of digital financial services, financial education initiatives, and awareness-raising about digital crimes and consumer rights in financial services.*

**Keywords:** financial literacy, digital financial literacy, digital financial risks, digital footprint, financial products and services

Стаття надійшла до редакції 30.03.2023 р.

**Бібліографічний опис статті:**

Приказюк Н. В., Ходаківська Ю. О. Цифрова фінансова грамотність: компоненти та методи підвищення. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 2. С. 31-37.

Prykaziuk N., Khodakivska Yu. (2023) Digital financial literacy: components and methods of enhancement. *Innovation and Sustainability*, no. 2, pp. 31-37.

УДК 336.025

**ВАТАМАНЮК-ЗЕЛІНСЬКА Уляна Зиновіївна**  
доктор економічних наук, професор  
професор кафедри фінансового менеджменту  
Львівський національний університет імені Івана Франка, Україна  
ORCID ID: 0000-0003-4971-5763  
e-mail: watamanyuk@ukr.net

**ЗАКОРКО Катерина Костянтинівна**  
магістр  
Львівський національний університет імені Івана Франка, Україна  
e-mail: ikorka04@gmail.com

## **ВИКОНАННЯ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ: НОВІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ЗАКОНОМІРНОСТІ**

*Стаття присвячена актуальним питанням визначення сучасного стану та особливостей виконання місцевих бюджетів у період воєнного стану. Було проаналізовано виконання державного бюджету України за період 2020-2022 рр. Визначено причини зростання доходів, видатків та дефіциту держбюджету. Виділено те, що превалюючу роль у формуванні бюджетних доходів у 2022 р. відіграли іноземні гранти, а найбільше акумульованого у бюджеті фінансового ресурсу було спрямовано на захист та оборону держави. Проаналізовано динаміку і структуру доходів та видатків місцевих бюджетів Львівщини як регіону із найбільшими темпами росту фактичних надходжень у 2022 р. порівняно з іншими областями України. Визначено причини негативної динаміки надходжень місцевих бюджетів, їх дефіциту, а також умов вирівнювання податкоспроможності, за якими громади Львівщини віддаватимуть до державного бюджету реверсної дотації більше, ніж отримуватимуть базової. Запропоновано цільове використання коштів від реверсної дотації для відбудови знищених та пошкоджених енергетичних об'єктів на території Львівщини.*

**Ключові слова:** бюджет, доходи, видатки, воєнний стан

JEL classification: H72, R10, R58

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.38.45>

### **1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Однією з важливих складових вітчизняної бюджетної системи та й країни загалом є місцеві бюджети. Вони мають значний вплив на вирішення загальнодержавних завдань економічного та соціального характеру, серед яких: фінансування промисловості, енергетики, агропромислового комплексу, розвиток інфраструктури, а також сфер охорони здоров'я, освіти та соціального захисту. Повномасштабне російське вторгнення стало глобальним викликом для України. Це негативно вплинуло на всі соціально-економічні процеси та суспільство загалом. Через військову агресію російської

федерації місцеве самоврядування стикнулось із проблемою недоотримання планових надходжень до бюджетів територіальних громад, руйнуванням інфраструктури (у т.ч. критичних об'єктів), внутрішньою міграцією, релокацією, колабораціонізмом та ін. викликами що стало загрозою для ефективного виконання повноважень. Для досягнення економічної стійкості країни необхідно забезпечувати належне та безперервне виконання місцевих бюджетів навіть в такий непередбачуваний період. Ця ситуація обумовлює актуальність дослідження процесу виконання місцевих бюджетів в умовах воєнного стану.

## 2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Поняття, сутність та інші характерні особливості процесу виконання місцевих бюджетів є предметом дослідження та дискусій багатьох науковців. Серед учених, що досліджували сутність цього процесу, можна виокремити Павлючук Т.С. [1], Ситник Н.С., Стасишина А.В., Круглякову В.В. [2], Люту О. В. [3], Куриляк Т. П. [4] та ін. Вплив військового вторгнення на формування та виконання місцевих бюджетів окреслили у своїх працях: Проць Н. В. [5], Пилипчук В. Ю. [6], Сукач О. І. [7] та ін.

## 3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

В сучасних умовах важливим питанням є визначення сучасного стану та особливостей виконання місцевих бюджетів в умовах військового стану.

## 4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження проблематики формування та виконання місцевих бюджетів у період воєнного стану, представлення ефективних заходів щодо використання наявного фінансового ресурсу органами місцевого самоврядування.

## 5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБҐРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Базою соціально-економічного розвитку держави та зростання матеріального добробуту населення є ефективне використання інструментів механізму державного регулювання, важливою складовою яких є місцеві фінанси, переважна частина яких зосереджується у бюджетах різних рівнів. Місцеві бюджети займають

важливе місце в українській бюджетній системі, слугуючи основою фінансової бази органів місцевого самоврядування [8].

Повномасштабне військове вторгнення на територію України значною мірою вплинуло на стійкість вітчизняної економіки, що відобразилося на виконанні бюджетів усіх рівнів. Для забезпечення безперервного функціонування держави були вжиті необхідні заходи, згідно з якими бюджети країни переорієнтовано на військові й оборонні цілі та здійснення захищених соціальних видатків. Варто також зазначити, що разом із тим, витрати державного та місцевих бюджетів зростають під тиском військових та соціальних видатків, відповідно до цього зростає і обсяг бюджетного дефіциту.

На основі даних табл. 1 проаналізовано виконання Державного бюджету України за період 2020-2022 рр.

Зауважимо, що у 2022 році спостерігається найбільші обсяги доходів, видатків та дефіциту бюджету за увесь досліджуваний часовий проміжок. У складі доходів бюджету позитивну динаміку продемонстрували власні доходи бюджетних установ (+83,8% у реальному вимірі до 2021 р.) і перерахування прибутку державних підприємств (+29,4%). Надходження ПДВ з вироблених в Україні товарів зросло, як у абсолютному, так і відносному вимірах, але, на жаль, лише через скорочення бюджетного відшкодування. У той же час зменшилися надходження акцизного податку (на 52,3%) і ПДВ з ввезених на територію України товарів (на 47,6%). Здебільшого це пов'язано із скороченням обсягів імпорту та його звільненням від оподаткування на початку війни, збільшенням тіншового обігу підакцизних товарів, пільговим оподаткуванням ряду імпортованих товарів.

Таблиця 1

Виконання державного бюджету України в 2020-2022 рр., млн грн\*

	2020		2021		2022	
	Планові показники	Фактичні показники	Планові показники	Фактичні показники	Планові показники	Фактичні показники
<b>Доходи</b>	1095580,4	1076016,7	1084034,3	1296852,9	1323923,8	1787395,6
<b>Видатки</b>	1182010,4	1288016,7	1320152,6	1490258,9	1499469,9	2705423,3
<b>Кредитування</b>	7845,8	5096,1	10517,2	4531,4	13252,1	-3326,0
<b>Дефіцит</b>	-94275,7	-217096,1	-246635,5	-197937,4	-188798,2	-914701,7

\* Джерело: розроблено на основі [9]



Внаслідок різкого зниження прибутків підприємств та переходу окремих із них на спрощену систему оподаткування, - надходження від податку на прибуток до Державного бюджету України з початком війни реально скоротилися на 37,1%.

Значну роль у формуванні бюджетних доходів в 2022 р. відіграли іноземні гранти – це 22% у загальних обсягах надходжень держбюджету. Така допомога засвідчила солідарність з Україною передових країн світу під час збройної агресії. Однак навіть така частка грантової допомоги не убезпечила нашу державу від надмірного боргового навантаження. Так, відношення державного боргу до ВВП в кінці 2022 р. сягнуло 85%, суттєво перевищивши граничний рівень для країн з ринками, що формуються – 70% ВВП [10].

Величина видатків державного бюджету у воєнний період збільшилася за рахунок фінансування оборони, громадського порядку і соціальних програм, зокрема програм для підтримки внутрішньо переміщених осіб і програм з підтримки бізнесу на період дії військового стану. Видатки на програми соціального захисту збільшувалися за рахунок виплат внутрішньо-переміщеним особам і субсидій на оплату житлово-комунальних послуг населення.

Варто відмітити збільшення дефіциту державного бюджету. При виснаженні внутрішнього фінансового потенціалу країни внаслідок збройної агресії та закриття міжнародного ринку капіталів, вагомим засобом підтримки держбюджету стало пільгові умови надання кредитів шляхом іноземного фінансування. Основними донорами, які надали грантову допомогу Україні стали: США (12 млрд. доларів), Німеччина (1,2 млрд. євро), Великобританія (0,13 млрд.) та ЄС (0,7 млрд. євро). А основними кредиторами були: ЄС (сума кредитів - 7,2 млрд дол.), МВФ (2,7 млрд дол.), Канада (1,9 млрд), Світовий банк (1,4 млрд), Великобританія (0,9 млрд), ЄІБ (0,7 млрд) [10].

Місцеве самоврядування було першим після Збройних Сил України, хто зустрівся з ворогом під час повномасштабного наступу. І навіть на тимчасово захоплених територіях і в регіонах, де тривають активні бойові дії, місцева влада до останнього продовжувала працювати. Громади, що перебувають у тимчасовій окупації, змогли змобілізувати харчові резерви, налаштувати логістику [11].

Не зважаючи на економічні виклики, саме війна показала, наскільки стійким є місцеве самоврядування, зокрема і у фінансовій частині. Забезпечення діяльності територіальної оборони, допомога ЗСУ – це ті напрямки, які від початку вторгнення підтримували територіальні громади, забезпечуючи при цьому, безперервне функціонування всіх сфер життєдіяльності громадян на місцевому рівні (допомога внутрішньо переміщеним особам, підтримка релокованого бізнесу, організація укриттів, продовження надання послуг на належному рівні) [12, с. 83].

Наприклад, Львівщина у 2022 році продемонструвала найбільші темпи росту фактичних надходжень порівняно з іншими областями України. Окрім того, цей регіон став гуманітарним складом і хабом для всієї країни, тут сформовано складну логістику для забезпечення обороноздатності країни, що також вплинуло на фактичне виконання місцевих бюджетів Львівської області.

У 2022 році простежується зростання обсягів доходів Львівського обласного бюджету у порівнянні з 2020 р. на 360 770 тис. грн (табл. 2). Слід відмітити збільшення податкових надходжень обласного бюджету протягом усього досліджуваного періоду, а саме, на 26,6 % у 2021 р. (порівняно з 2020 р.), та на 49,9 % – у 2022 р. (порівняно з 2021 р.). Найбільший обсяг податкових надходжень спостерігається у 2022 р. Частка надходжень податку на доходи фізичних осіб у дохідній частині загального фонду обласного бюджету становить 81,3 відсотка. Зауважимо, що це зумовлено значним зростанням грошових виплат військовослужбовцям. Загалом у 2022 р. до обласного бюджету надійшло 4 035 950,5 тис. грн податку на доходи фізичних осіб.

У 2020 році спостерігається найменший обсяг неподаткових надходжень до обласного бюджету Львівщини за весь досліджуваний період – це 247522,1 тис. грн. Проте, у 2021 році обсяг неподаткових надходжень в структурі бюджету Львівщини зріс на 18 %. Цьому сприяло збільшення таких показників, як власні надходження бюджетних установ; адміністративні збори та платежі, доходи від некомерційної господарської діяльності; доходи від власності та підприємницької діяльності. У 2022 році цей показник збільшився на 42,3% в порівнянні з його значенням у 2021 р.

Таблиця 2

## Структура доходів Львівського обласного бюджету за період 2020-2022 рр., тис. грн\*

	2020	2021	2022	Динаміка	Динаміка
				2021/2020	2022/2021
				%	%
<b>Податкові надходження, тис. грн</b>	2 568 065	3 251 702,2	4 884 570,9	+26,6	+49,9
<b>Неподаткові надходження, тис. грн</b>	247 522,1	292 102,8	415 783,4	+18	+42,3
<b>Доходи від операцій з капіталом, тис. грн</b>	108 103,8	66 228	-	-39,7	-
<b>Трансферти, тис. грн</b>	3 998 655,3	3 546 797	1 982 761,9	-11,3	-44
<b>Усього доходів з урахуванням міжбюджетних трансфертів з ДБ</b>	<b>6 922 346,2</b>	<b>7 156 830</b>	<b>7 283 116,2</b>	<b>+3,4</b>	<b>+1,8</b>

Джерело: сформовано на основі [13-15]

Обсяг трансфертів з державного бюджету для області протягом досліджуваного періоду скорочувався. Це відбувалось через зміну повноважень ОМС та зменшення обсягів дотації і субвенції для місцевих бюджетів.

Видатки місцевих бюджетів найбільш яскраво віддзеркалюються у розвитку місцевої інфраструктури: функціонуванні місцевого господарства, утриманні об'єктів соціально-культурного призначення, проведенні інвестиційної політики,

здійсненні соціального захисту населення, охороні навколишнього середовища. Такі видатки відображають ті самі соціально-економічні відносини, що й видатки Державного бюджету, але на місцевому рівні, з урахуванням регіональних особливостей [4, с. 89-90].

Динаміку видатків з Львівського обласного бюджету за період 2020-2022 рр. демонструє табл. 3.

Таблиця 3

## Видатки Львівського обласного бюджету за період 2020-2022 рр., тис. грн.

	2020	2021	2022	Динаміка	Динаміка
				2021/2020	2022/2021
				%	%
Державне управління	88 766,2	79 473,5	63 549,5	-10,5	-20
Освіта	1 586 805,2	1 964 794,7	2 413 066,9	+23,8	+22,8
Охорона здоров'я	1 308 473,9	787 239,1	852 850,9	-39,8	+8,3
Соціальний захист та соціальне забезпечення	312 823,8	385 556,8	524 679,2	+23,3	+36
Культура і мистецтво	229 412,3	310 089,7	323 376,2	+35,2	+4,2
Фізична культура і спорт	107 901,3	144 244,3	156 489,1	+33,7	+8,5
Житлово-комунальне господарство	749,2	-	-	-	-
Економічна діяльність	1 908 347	1 640 833	701 116,1	-14	-57,2
Інша діяльність	63 565,6	65 265,3	75 275,4	+2,7	+15,3
Трансферти	1 495 168,7	1 856 543	673 290,9	+24,2	-63
<b>Усього</b>	<b>7 102 013,2</b>	<b>7 234 039,4</b>	<b>5 783 694,2</b>	<b>+2</b>	<b>-20</b>

Джерело: розроблено на основі [13-15]

У 2020 з обласного бюджету Львівщини проведено видатків на загальну суму 7102 013,2 тис. грн або 87,3 відсотка до річних призначень з урахуванням змін. Основною причиною невиконання видаткової частини бюджету є недоотримання 240 млн грн податків і платежів у зв'язку із запровадженням карантину та надзвичайної

ситуації на території області, пов'язаної з виникненням і поширенням спалахів коронавірусної хвороби (COVID-19).

У 2021 порівняно з 2020 роком обсяг видатків збільшився на 132026,2 тис. грн або 1,9 відсотка та становив 7234039,4 тис. грн. Це пояснюється активізацією бізнес-процесів через полегшення карантинних заборон та

пристосування до нових умов господарювання.

У 2022 році спостерігається скорочення обсягів видатків Львівського обласного бюджету на 1450345,2 тис. грн, а їх обсяг становить 5783694,2 тис. грн, тобто 64,2 відсотка до річних призначень з урахуванням змін. Низьке освоєння коштів пояснюється тим, що в умовах воєнного стану проведення платежів Державною казначейською службою здійснюється відповідно до постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану» [16]. Насамперед проводяться захищені та невідкладні видатки або видатки, пов'язані з посиленням обороноздатності держави.

Найбільше фінансового ресурсу у 2022 р. було спрямовано на фінансування освіти – це 1964794,7 тис. грн та 2413066,9 тис. грн, відповідно. Помітне також зростання видатків на соціальний захист та соціальне забезпечення. У зв'язку з повномасштабним російським наступом в області було впроваджено програму підтримки внутрішньо переміщених осіб на період дії воєнного стану в Україні. На її реалізацію було скеровано 9 591 тис. грн. Зокрема, на часткову грошову компенсацію установам, закладам та організаціям усіх форм власності за тимчасове розміщення (проживання) внутрішньо переміщених осіб – 7591 тис. грн, Державному підприємству «Арена Львів» за розміщення та облаштування Координаційного центру з надання допомоги внутрішньо переміщеним особам та Тимчасового пункту короткотермінового перебування внутрішньо переміщених осіб на території Львівщини – 2000 тис. гривень.

Зауважимо, що через військову агресію російської федерації місцеві бюджети в усіх регіонах України недоотримували планові надходження, що подекуди ставило під загрозу можливість виконувати визначені законодавством повноваження. Деякі місцеві ради опинились в ситуації, коли доходи бюджету не дозволяли забезпечити навіть мінімально необхідні видатки місцевого рівня. Як наслідок – у розпорядженні органів місцевого самоврядування кожного місяця 2022 р. залишалась реверсна дотація, яка не

перераховувалась до державного бюджету. Однак, незважаючи на невизначені економічні умови, деякі регіони (серед яких і Львівський), що не зазнали активних бойових дій показали великий відсоток перевиконання планових бюджетних показників. Таким чином у 2023 році Львівська область вперше в історії стала «реверсною», тобто за вирівнюванням податкоспроможності сукупно місцеві бюджети мають віддати до державного бюджету реверсної дотації більше, ніж отримуватимуть базової. Реверсними в Львівській області стали 17 громад, а саме: Солонківська, Славська, Кам'янка-Бузька, Івано-Франківська, Львівська, Пустомитівська, Сокільницька, Стрийська, Новокалінівська, Великомоствська, Бродівська, Добротвірська, Золочівська, Новояворівська, Самбірська, Червоноградська та Яворівська.

Отож вагомий вплив війни на формування та виконання місцевих бюджетів позначився на їх дохідній частині, що відбулося завдяки збільшенню обсягів надходжень податку на доходи фізичних осіб. Це зумовлено й значним зростанням грошових виплат військовослужбовцям. Повномасштабне військове вторгнення змусило також переорієнтовувати видаткову частину бюджетів, перенаправляючи фінансові ресурси на стратегічно важливі напрямки, такі як оборона та безпека. Окрім цього було впроваджено реалізацію нових бюджетних програм в період воєнного стану

## **6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ**

Для ефективного використання наявних фінансових ресурсів органами місцевого самоврядування та стабілізації соціально-економічної ситуації на території їх юрисдикції, вважаємо за необхідне дати змогу ОМС приймати рішення щодо спрямування коштів реверсної дотації на заходи підвищення енергоефективності та відбудову об'єктів енергетичної інфраструктури, які зазнали руйнувань внаслідок ворожих атак. Важливим є факт, що таке спрямування коштів має бути пріоритетним виключно для всіх ОМС із залишками реверсної дотації. Проте, альтернатива використанню «реверсних» коштів, які зберігатимуться на рахунках ОМС до завершення воєнного стану

для тих територіальних громад, які не зазнали руйнувань, вбачається у можливостях їх розміщення на депозитних рахунках. Використання такого варіанту частково

убезпечить від знецінення гривні, створивши додаткову можливість використання цих коштів в майбутньому.

### Література

1. Павлючук Т. С. Місцевий бюджет: його сутність та територіальний брендинг як інструмент місцевого розвитку. Фінансова система країни: тенденції та перспективи розвитку : матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. інт.-конф. (м. Острог, 22 жовт. 2021 р.). Острог : Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2021. С. 114–118
2. Ватаманюк-Зелінська У. З., Ситник Н. С., Стасишин А. В., Круглякова В. В. Бюджетний менеджмент: навч. посіб. Львів : Магнолія, 2021. 511 с.
3. Люта О. В. Місцеві бюджети: їх сутність та призначення у забезпеченні соціально-економічного розвитку території. Проблеми та перспективи розвитку фінансово-кредитної системи України: матеріали V Всеукр. наук.-практ. інт.-конф. (м. Суми, 19–20 листоп. 2020 року). Суми : Сумський державний університет, 2020. С. 178–180
4. Куриляк Т. П. Теоретичні аспекти видатків місцевих бюджетів, їх роль і призначення для людського розвитку. Актуальні питання фінансової теорії та практики: збірн. матер. Шостої заоч.- дистанц. конф. студентів і молодих вчених, м. Тернопіль, 30 лист. 2020 р. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. С. 89 – 91
5. Проць Н. В. До питання формування бюджетів територіальних громад в умовах військової агресії. URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/download/3187/3030>
6. Пилипчук В. Ю. Місцеві бюджети: виклики в умовах воєнного стану та пошуки шляхів їх подолання. Молодий вчений: матеріали Всеукр. наук.-практ. інт.-конф. (м. Київ, 17–28 лют. 2023 року). Київ, 2023. С. 25–29
7. Сукач О. І. Реалії виконання місцевих бюджетів в Україні. Трансформація національної, закордонної моделей економічного розвитку та законодавства в умовах воєнного часу: матеріали III Міжнар. наук.-практ. інт.-конф ВНУ ім. Лесі Українки, (27-29 черв. 2022 року), м. Луцьк: Волинськполіграф, 2022. С. 103-105
8. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
9. Виконання державного бюджету України (2008-2022). Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/2022/>
10. Виконання бюджету-2022: головні підсумки року. LB.ua. URL: [https://lb.ua/blog/tetiana\\_bohdan/545981\\_vikonannya\\_byudzhetu2022\\_golovni.html](https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/545981_vikonannya_byudzhetu2022_golovni.html)
11. Україна 2.0: Віталій Безгін про те, як війна змінить регіональну політику в Україні. Офіційний сайт партії «Слуга народу». URL: <https://sluga-narodu.com/ukraine-2-0-vitaliy-bezghin-pro-te-ia-viyna-zminyt-rehionalnu-polityku-v-ukraini/>
12. Західна О. Р., Закорко К. К. Функціонування об'єднаних територіальних громад в умовах воєнного стану. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка: Науковий журнал. Вип. 14. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2022. С. 78–84
13. Звіт про виконання обласного бюджету за 2020 рік. Офіційний сайт Львівської обласної державної адміністрації. URL: [https://old.loda.gov.ua/upload/users\\_files/20/upload/oblasn2020zvit%20\(1\).rar](https://old.loda.gov.ua/upload/users_files/20/upload/oblasn2020zvit%20(1).rar)
14. Звіт про виконання обласного бюджету за 2021 рік. Офіційний сайт Львівської обласної державної адміністрації. URL: [https://old.loda.gov.ua/upload/users\\_files/20/upload/zvit\\_2021.zip](https://old.loda.gov.ua/upload/users_files/20/upload/zvit_2021.zip)
15. Обласний бюджет Львівської області. Open budget. URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget/13100000000/info/indicators>
16. Про затвердження Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану: постанова Кабінету міністрів України від 9 червня 2021 р. № 590. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/590-2021-%D0%BF#n9>

### References

1. Pavliuchuk T. S. (2021) Mistsevyi biudzheth: yoho sutnist ta terytorialnyi brendynh yak instrument mistsevoho rozvytku [Local budget: its essence and territorial branding as a tool of local development]. *The country's financial system: trends and prospects for development*. Ostroh: Publishing House of the National University "Ostroh Academy", pp. 114–118.
2. Vatamaniuk-Zelinska U. Z., Sytnyk N. S., Stasyshyn A. V., Kruhliakova V. V. (2021) Biudzhethnyi menedzhment [Budget management]. Lviv: Vyd-vo «Mahnoliia».

3. Liuta O. V. (2020) Mistsevi biudzhety: yikh sutnist ta pryznachennia u zabezpechenni sotsialno-ekonomichnoho rozvytku terytorii [Local budgets: their essence and purpose in ensuring the socio-economic development of the territory]. *Problems and prospects of the development of the financial and credit system of Ukraine*. Sumy: Sumy State University, pp. 178–180
4. Kuryliak T. P. (2020) Teoretychni aspekty vydatkiv mistsevykh biudzhetyv, yikh rol i pryznachennia dlia liudskoho rozvytku [Theoretical aspects of local budget expenditures, their role and purpose for human development]. *Current issues of financial theory and practice*. Ternopil: TNEU, pp. 89 – 91
5. Prots N. V. Do pytannia formuvannia biudzhetyv terytorialnykh hromad v umovakh viiskovoi ahresii [To the question of the formation of budgets of territorial communities in the conditions of military aggression], available at URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/download/3187/3030>
6. Pylypchuk V. Yu. (2023) Mistsevi biudzhety: vyklyky v umovakh voiennoho stanu ta poshuky shliakhiv yikh podolannia [Local budgets: challenges in the conditions of martial law and the search for ways to overcome them]. *Young scientist*: Kyiv, pp. 25–29
7. Sukach O. I. (2022) Realii vykonannia mistsevykh biudzhetyv v Ukraini [Realities of implementation of local budgets in Ukraine]. *Transformation of national and foreign models of economic development and legislation in wartime conditions*. Lutsk: Volyn Polygraph, pp. 103-105
8. The Verkhovna Rada of Ukraine (1997), The Law of Ukraine «On local self-government in Ukraine», available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
9. Minfin (2023), Implementation of the state budget of Ukraine (2008-2022), available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/2022/>
10. LB.ua (2023), Implementation of the 2022 budget: the main results of the year, available at: [https://lb.ua/blog/tetiana\\_bohdan/545981\\_vikonannya\\_byudzhetu2022\\_golovni.html](https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/545981_vikonannya_byudzhetu2022_golovni.html)
11. The official site of political party «Sluha narodu» (2023), Ukraine 2.0: Vitaly Bezgin on how the war will change regional politics in Ukraine, available at: <https://sluga-narodu.com/ukraina-2-0-vitaliy-bezghin-prote-iak-viyna-zmynyt-rehionalnu-polityku-v-ukraini/>
12. Zakhidna O. R., Zakorko K. K. (2022) Funktsionuvannia obiednanykh terytorialnykh hromad v umovakh voiennoho stanu [Functioning of united territorial communities in the conditions of martial law]. *Taurian Scientific Bulletin. Series: Economics: Scientific journal*. Vol. 14. Odesa: "Helvetika" Publishing House, pp. 78–84
13. The official site of Lviv Regional State Administration (2021), Report on the regional budget for 2020, available at: [https://old.loda.gov.ua/upload/users\\_files/20/upload/oblasn2020zvity%20\(1\).rar](https://old.loda.gov.ua/upload/users_files/20/upload/oblasn2020zvity%20(1).rar)
14. The official site of Lviv Regional State Administration (2022), Report on the regional budget for 2021, available at: [https://old.loda.gov.ua/upload/users\\_files/20/upload/zvit\\_2021.zip](https://old.loda.gov.ua/upload/users_files/20/upload/zvit_2021.zip)
15. Open budget (2023), Regional budget of Lviv region, available at: <https://openbudget.gov.ua/local-budget/13100000000/info/indicators>
16. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On the approval of the Procedure for the exercise of powers by the State Treasury Service in a special regime under martial law», available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/590-2021-%D0%BF#n9>

---

### Abstract

VATAMANYUK-ZELINSKA Uliana, ZAKORKO Kateryna

#### **Implementation of local budgets during the period of martial state: new trends and regulations**

*Local budgets are one of the important components of the national budget system and the country as a whole. They have a significant impact on the solution of national tasks of an economic and social nature, including: financing of industry, energy, agro-industrial complex, infrastructure development, as well as the spheres of health care, education and social protection. The full-scale Russian invasion became a global challenge of modern times for Ukraine, which affected all economic processes of both the country and each individual component. Due to the military aggression of the Russian Federation, local budgets faced the problem of not receiving planned revenues, which became a threat to the implementation of the powers defined by the law. The article is devoted to the topical issues of determining the current state and peculiarities of the implementation of local budgets in the period of economic challenges. Implementation of the state budget for 2022 was analyzed. The growth of incomes, expenses and deficit is determined. The reason for this was military aggression, because foreign grants played a significant role in the formation of budget revenues in 2022, and the largest percentage of financial resources was directed to protection and defense. On the example of Lviv Oblast, the structure of local budget revenues and expenditures was analyzed, and changes in their volumes were considered. Attention is focused on the items of income and expenses that have experienced the greatest*

reduction and the reasons for the negative dynamics are investigated. Expenditures of local budgets most vividly reflect their importance in the functioning of the local economy, the maintenance of social and cultural objects, the implementation of investment policy, the implementation of social protection of the population, and environmental protection. They reflect the same socio-economic relations as the State budget expenditures, but at the local level and taking into account regional features. It is also highlighted that, despite difficult forecasted circumstances, local self-government bodies are working to attract and increase financial resources, create new jobs, and grow revenues to the budget. This, in turn, will make it possible to quickly adapt to new challenges and ensure the proper level of performance of assigned powers.

**Keywords:** local budget, revenues of local budgets, martial law, budget, budget expenditures

---

Стаття надійшла до редакції 02.04.2023 р.

**Бібліографічний опис статті:**

Ватаманюк-Зелінська У. З., Закорко К. К. Виконання місцевих бюджетів у період воєнного стану: нові тенденції та закономірності. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 2. С. 38-45.

Vatamanyuk-Zelinska U., Zakorko K. (2023) Implementation of local budgets during the period of martial state: new trends and regulations. *Innovation and Sustainability*, no. 2, pp. 38-45.

УДК 658.1+316.346

**КРАУС Наталія Миколаївна**

доктор економічних наук, професор  
професор кафедри фінансів  
Київський університет імені Бориса Грінченка, Україна  
ORCID ID: 0000-0001-8610-3980  
e-mail: k2205n@ukr.net

**КРАУС Катерина Миколаївна**

кандидат економічних наук, доцент  
доцент кафедри управління  
Київський університет імені Бориса Грінченка, Україна  
ORCID ID: 0000-0003-4910-8330  
e-mail: k23k@ukr.net

**ПОЧЕНЧУК Галина Михайлівна**

доктор економічних наук, професор  
доцент кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Україна  
ORCID ID: 0000-0002-9994-636X  
e-mail: g.pochenchyuk@chnu.edu.ua

## **ЖІНОЧЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО: РИЗИКИ, ІНСТРУМЕНТИ ПІДТРИМКИ, МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ**

*Представлено особливості становлення жіночого підприємництва та механізми підтримки в умовах глобальних викликів і воєнного стану. Зазначено, що віртуальна і доповнена реальність, військовий стан в Україні формують нову українську жінку-лідерку, жінку-підприємницю нової генерації, а саме ділову особистість, яка орієнтована та цілеспрямована на успіх в бізнесі, що досягнутий власними силами. Розкрито характерні особливості жінок-підприємниць, що відкривають власні бізнеси в Україні та проаналізовано кількість жінок-директорів і чоловіків-керівників компаній в Україні з 2016–2022 роки, що дало змогу говорити про наступну тенденцію: за 5 місяців 2023 рік майже половина нових малих бізнесів є жіночими в Україні; здебільшого українські жінки-підприємці – це одноосібні власниці одного підприємства; за формою господарювання жіноче підприємництво це ФОПи, мікро та малий бізнес.*

*Представлено стереотипні і традиційні риси чоловіків та жінок, що визначають їхню здатність до ведення бізнесів. Визначено інструменти й механізми, що дозволять пришвидшити становлення жіночого бізнесу в Україні. Приведено перелік всіх наявних державних органів влади та організацій з підтримки жінок і жіночого підприємництва в Україні в умовах воєнного стану. Розкрито зміст жіночого підприємництва. Відмічено той факт, що дане підприємництво очікує на підтримку від місцевих та міждержавних організацій, що зацікавлені в процвітанні жіночих бізнесів та збільшенні податкових надходжень до бюджетів усіх рівнів. Саме дрібний бізнес дає можливість подолати безробіття, створює нові робочі місця, формує платоспроможність населення. Вказано перелік бізнес-ідей для жінок, що є цікавими та перспективними в частині впровадження в умовах кризи, серед чого названо кондитерський бізнес, коучинг, сфера дитячих товарів і надання послуг освітнім дітям, заснування маркетингових агенцій. Виокремлено майданчики та ресурси, де можна знайти потрібну інформацію з допомогою, якої є можливість розвивати жіночі бізнеси.*

*Автори статті відстоюють наукову позицію того, що українські жінки є найбільш прогресивною групою, адже саме вони, швидше за все, отримують вищу освіту, створюють*

громадські організації та започатковують успішний бізнес. Українські жінки креативні, інноваційні та ефективні власниці бізнесу і ведуть, як правило, досить прибуткову підприємницьку справу. Вони не бояться важкої роботи, наполегливі, кмітливі, розумні, виважені, цілеспрямовані, долають перешкоди з оптимізмом не дивлячись на рівень їх складності. Творчо й креативно вирішують нагальні проблеми свого бізнесу і відразу знаходять кілька варіантів їх рішення. Очікується, що популяризація жіночого підприємництва сприятиме уповільненню зубожіння населення в результаті війни, сприятиме подоланню бідності, покращить добробут родини.

**Ключові слова:** жіноче підприємництво, механізми реалізації, жінки в бізнесі, гендерна рівність, проектна діяльність, інструменти підтримки, інститути розвитку, фінансова підтримка, ризики в жіночому підприємстві

JEL classification: M21, J16

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.46.59>

## 1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Віртуальна та доповнена реальність, військовий стан в Україні формують нову українську жінку-лідерку, жінку-підприємницю нової генерації, а саме ділову особистість, яка орієнтована та цілеспрямована на успіх в бізнесі, що досягнутий власними силами. Пізнання та осмислення наявних тенденцій у суспільстві визначають умови напрацювання власної підприємницької стратегії розвитку жінками, за існуючих рамок соціальної структури в країні. Ці обставини сформували для України сучасну жінку-підприємницю, як активного суб'єкта суспільно-економічних відносин.

За дослідженнями McKinsey, просування рівності жінок може дати світовій економіці додатково \$12 трлн до 2025 року. І це мінімум, адже у кращому випадку дана цифра може бути значно більшою. Цього можна досягти, якщо покращити ситуацію з гендерною рівністю і розширити можливості для підприємниць. Варто вже сьогодні напрацьовувати транскордонні проекти для того, щоб українці та українки, які перебувають за кордоном на тимчасовому проживанні чи прихистку, могли заявити про себе, проявити себе в інших країнах [1].

У 2022 році Україна опинилася на 81 місці серед 162 країн та територій за індексом гендерного розриву в дослідженні Global Gender Gap від Всесвітнього економічного форуму. За рік країна втратила вісім позицій. Дослідники оцінили гендерний розрив в Україні у 70,7%. Середній світовий показник

складає 68,1% [2]. Варто також зазначити, що весь цивілізований світ відзначає 19 листопада День жіночого підприємництва, що також говорить про мету популяризації жіночих бізнесів, підтримку жінок в управлінській справі.

## 2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питаннями формування засад становлення жіночого підприємництва, розкриттям інституціонального змісту роботи, характеристиками, типами та формами жіночого підприємництва, обґрунтуванням причин необхідності сприяння розвитку жіночого підприємництва займалися відомі дослідники й економісти, серед яких Г. Андрощук, К. Алексеєва, Ю. Бажал, В. Вишневський, В. Вітлінський, В. Геєць, Я. Жаліло, А. Ігнатюк [3], І. Іщенко [4], Н. Ісакова [5], Н. Єгоров, А. Карп [6], С. Коляденко, О. Криворучко, В. Ляшенко, О. Марченко [7–9], О. Манжура [10], В. Нечипорук [11], В. Осецький [12], Л. Прокопенко [6], М. Слабко, І. Титарчук [13], А. Цикал [14], В. Щербак [14] й ін..

Аналізом особливостей підприємницької діяльності жінок в Україні, обґрунтуванням причин необхідності сприяння жіночому підприємству і визначенням основних причин підприємницької активності жінок займалась Н. Олійник [15]. Комплексне дослідження динаміки, загальних закономірностей і регіональних особливостей становлення й розвитку жіночого підприємництва в Наддніпрянській Україні в контексті соціально-економічної модернізації та етнокультурного розвитку цього



українського регіону протягом другої половини XIX – початку XX ст. здійснила українська науковиця І. Вановська [16].

### **3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ**

Але значна кількість проблем, таких наприклад, як визначення існуючих ризиків становлення жіночого підприємництва, представлення можливих механізмів реалізації жіночого підприємництва в умовах воєнного стану, аналіз актуальних на сьогодні інструментів підтримки жінок в вітчизняному бізнесі, залишаються недостатньо розкритими.

### **4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є представлення пріоритетів, спонукальних мотивів, можливостей та викликів в частині становлення жіночого підприємництва, що має всі шанси стати запоруку покращення соціально-економічного стану України в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

Серед завдань, що ставляться в статті є: аргументовано розкрити зміст можливих шляхів та інструментів, що дозволять пришвидшити становлення жіночого підприємництва; представити авторське розуміння категорії “жіноче підприємство” та бізнес-ідеї для жінок, що є цікавими й перспективними в частині впровадження в умовах кризи; дослідити стереотипні та традиційні риси чоловіків та жінок, що визначають їх здатність до ведення бізнесу; проаналізувати кількість жінок, що вже мають бізнес та здійснюють управління ним в розрізі секторів економіки України; вказати наявні площадки і ресурси, де можна знайти потрібну інформацію з допомогою, якої є можливість розвивати жіночі бізнеси; вказати перелік державних органів влади та організації з підтримки жінок і жіночого підприємництва в Україні в умовах воєнного стану.

### **5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

Жінки-підприємниці є тими жінками, які розпочали власну справу, започаткували своє

жіноче підприємництво і керують бізнесом. Жінки-підприємниці являють собою особливу соціальну групу жінок, переважно від 25-50 років, які мають соціальний статус підприємця, мають ціннісні орієнтації, світогляд, інтереси, потреби і соціально-психологічні властивості, обумовлені суспільством, що трансформується [11, с. 27].

До ознак, що вирізняють жінку-підприємницю варто віднести наявність індивідуальної трудової діяльності, висока відповідальність у просуванні власної бізнес-справи, галузева спеціалізація (жіноче підприємство простежується більше в традиційних, в частині зайнятості для жінок, галузях). Кожна п’ята жінка-підприємниця має дві і більше вищих освіти та зацікавлена в розвитку й відвідує бізнес-тренінги або займається саморозвитком, читає бізнес-літературу [17].

В рамках проблеми заявленої статті ми вважаємо, що жінки-підприємниці є соціальною групою, для якої притаманні певні соціально-економічні, духовно-психологічні цінності, креативний спосіб мислення, діловий спосіб життя, та які провадять підприємницьку діяльність в різних організаційних формах та галузях економіки.

До 20 століття жінки керували малим бізнесом для того, щоб мати додаткове джерело доходів. Часто таким чином вони намагалися уникнути бідності або ж забезпечували себе після втрати чоловіка. В той час такі ініціативи не вважали підприємницькими – багато жінок все ж зосереджувалися на домашніх обов’язках. Наприклад, маючи значні бар’єри на шляху до освітніх можливостей та працевлаштування, жінки змушені були погоджуватися на низькооплачувану роботу і виконувати лише домашні справи.

В результаті, вони займали підприємницькі ніші в шитті одягу, догляді за волоссям, домашній роботі та акушерстві. Нижчий рівень доходу, обмежений доступ до капіталу і расова дискримінація були тими бар’єрами, що не давали змогу започаткувати жінкам власну справу. Жінки стали більш активними у діловому світі лише після того, як образ жінки у бізнесі став привабливим для широкої громадськості. Варто згадати і той факт, що суспільство протягом століть не

схвалювало жінок, які займалися бізнесом, адже вважали що це позбавляло жінок ніжності та лагідності.

У 1900-х роках, через прогресивніший спосіб мислення та зростання фемінізму, жінки-підприємці стали прийнятими громадськістю і досягали успіхів. Жінки отримали право голосу в 1920 році, а через два роки Клара та Ліліан Вестропп започаткували інститут жіночих заощаджень і позики для поширення фінансової грамотності. З розвитком суспільства жінки-підприємці ставали більш впливовими [18]. Групи жінок-підприємців, що відкривають власний бізнес в Україні представлено на рисунку 1.

Серед перешкод у XXI столітті, що мають місце на шляху до пришвидшеного становлення жіночого підприємництва в Україні, варто назвати:

- війну на території України;

- системні зміни в законодавстві в частині правил ведення бізнесу;
- непрогнозованість і невизначеність;
- недосконала дозвільна система, що пов'язано з неузгодженістю законодавства на центральному рівні;
- релігійні стереотипи;
- незмога постійно бути в бізнесі, так як жінка-підприємця змушена поєднувати управління бізнесом з веденням домашнього господарства і вихованням дітей, що побічно має низку негативних взаємовпливів;
- турбулентний характер, що притаманний соціально-економічному середовищу;
- низький доступ до фінансових ресурсів;
- недостатнє ресурсне та слабе інформаційне забезпечення;
- наявні стереотипи щодо жінок в бізнесі.

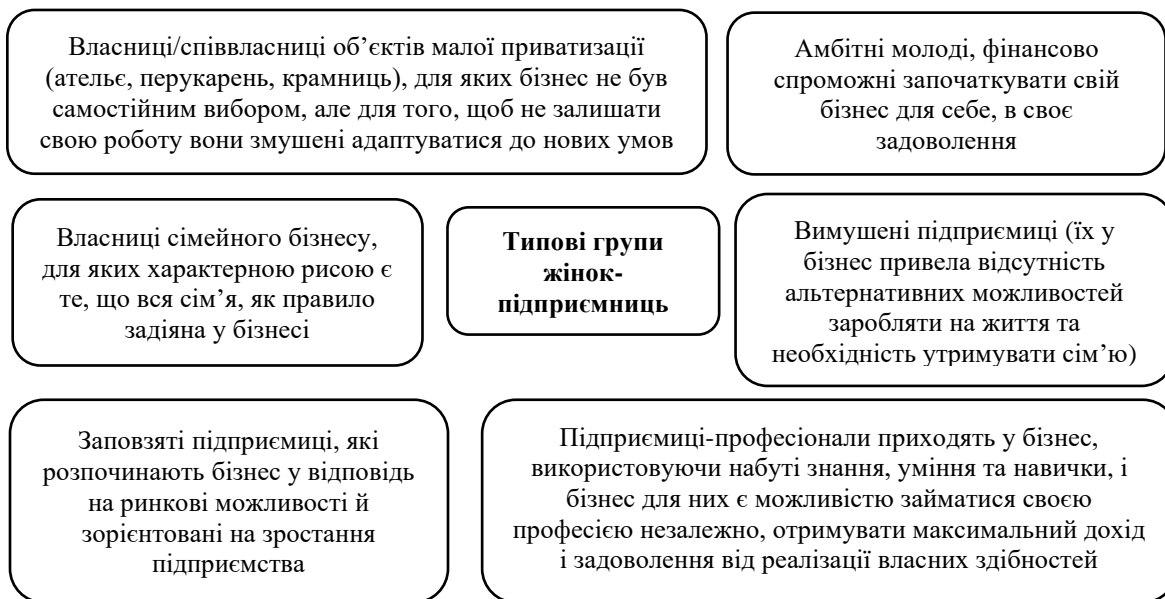


Рис. 1. Групи жінок-підприємниць, що відкривають власний бізнес в Україні (складено авторами на основі джерел 5, с. 147; 15, с. 410)

Сучасні жінки долають труднощі ведення бізнесу в Україні шляхом переформатування бізнесу, релокацією його в більш безпечні регіони, переходом ведення бізнесу на засади електронної комерції і онлайн продаж, оптимізації витрат виробництва.

Проект UWE\_Hub, який реалізується у межах програми “Мріємо та діємо”, що впроваджується за фінансової підтримки Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) та виконується IREX у партнерстві з

Будуємо Україну Разом (БУР), Центром “Розвиток корпоративної соціальної відповідальності” (CSR Ukraine), Making Cents International (MCI), Міжнародним республіканським інститутом (IRI) та Zinc Network не лише про освіту, а й про стимулювання саме жіночого підприємництва, що може допомогти покращити економіку України та світову економіку, загалом [1].

У країнах з низьким рівнем доходів жіноче підприємництво більш популярне, адже там у людей менший вибір, чим зайнятися. В країнах Європи рівень жіночого підприємництва один із найнижчих у світі. Причиною того є той факт, що жінки мають альтернативу, а саме розвивати свою кар'єру, планувати життя і жити у стабільних умовах. А в країнах, що знаходяться в стані кризи людям доводиться займатися підприємництвом, їм потрібно придумувати нові продукти, комунікувати з ринком, шукати клієнтів, аби просто створити для себе зайнятість, прогнати себе і сім'ю. За оцінками експертів на Україну чекає подібний сценарій, адже за оцінками НБУ, 35% українців наразі втратили роботу та є безробітними і частина хотіла б започаткувати власну справу [1].

Особливістю жіночого підприємництва в умовах воєнного стану є той факт, що воно дає можливість сучасній жінці вдало поєднати роботу професійну та роботу домашню і догляд за дітьми, дає змогу жінкам контролювати свій час; в переважній більшості концентрується на галузях та технологіях, де не потрібна велика кількість робітників; дозволяє жінкам самореалізуватися й працювати над своїм рівнем розвитку і залишатись цікавою для членів своєї сім'ї та бути корисною для суспільства й економіки. Компанії, очолювані жінками, залучають більше інвестицій на більш пізніх стадіях, і показники середньої виручки у них вище.

Разом з тим, сучасна жінка підприємець повинна володіти складовими лідерського інтелекту, а саме: емоційний інтелект (уміння розпізнавати свої і чужі емоції та керувати ними); натхнення; мотивація; прагнення до саморозвитку та розвитку команди; відповідальність й ухвалення бізнес-рішень; гнучкість та стратегічне мислення; цікавість; готовність орієнтуватися на тренди і на клієнтів; цілеспрямованість і наполегливість; вміння генерувати ідеї; постійне бажання вчитися новому; готовність до змін та викликів ринку.

На відкриття власної справи українськими жінками, на нашу думку, впливає низка чинників, а саме:

– прагнення професійного розвитку та фінансової незалежності;

– інноваційність і цікавість, що притаманна жінці, її винахідливість;

– вища кар'єрна орієнтація на професійну компетентність та прагнення до особистого успіху;

– так звані стартові можливості в країні для жінок, тобто наявні певні стереотипи, щодо жінки в бізнесі та подекуди нерівні можливості з чоловіками, яким надається пріоритет;

– конфлікт інтересів в ланцюгах пріоритетності “сім'я – робота”, “дитина – кар'єра”, “особисті інтереси – підприємницькі інтереси”, “сімейні цінності – особисті амбіції”.

Сприйняття жінки-підприємці обґрунтовується мірою притаманних їй рис характеру. Суспільство здоровіше сприймає соціально-професійну роль бізнесмена чоловічої статі. Викликано це тим, що чоловіки витриваліші, менш емоційні, краще концентруються на справі. До жінки-підприємці суспільство ставиться не досить серйозно, бо вважається, що жінки занадто м'які для бізнесу, є чуйними, співчутливими, не вимогливі до членів колективу, емоційні й існує думка, що вони не здатні мислити раціонально, щоб бути лідерами та керівниками. Характерною ознакою таких стереотипних уявлень є неврахування наявних у конкретної особи психологічних і поведінкових рис. Суттєвими характеристиками особистості, що тісно пов'язані з ідентичністю й визначають гендерні особливості індивідуума, є ознаки мужності чи жіночності, такі як фемінність і маскуліність. Це системи властивостей індивідуумів, що традиційно вважаються чоловічими або жіночими і визначають відповідність власній психологічній статі, гендерно-рольовим нормам і стереотипам, типовим для чоловіків та жінок формам поведінки, стилям життя, способам реалізації, вибору відповідних цінностей, установок.

Стереотипні і класичні риси чоловіків та жінок, що визначають їх здатність до ведення бізнесів, підприємництва вказано в таблиці 1. В основі стилю поведінки лежать саме гендерні особливості.

Жінки мають більш широке, ніж чоловіки, панорамне бачення, тоді як чоловікам властиво звужене бачення. Це сприяє тому, що жінки стають більш уважні

при спостереженні за об'єктами. Це проявляється в умінні помічати деталі міміки, рухів, одягу партнера, а також в тактичному мисленні. У чоловіків перевага в

стратегічному мисленні, тобто в орієнтації на більш глобальні цілі. Крім того, жіночий мозок орієнтований на процес, а чоловічий – на кінцевий результат [6, с. 103].

Таблиця 1

**Стереотипні і традиційні риси чоловіків та жінок, що визначають їхню здатність до ведення бізнесів (складено авторами на основі джерел 19; 6, с. 103)**

	<i>Жінки</i>	<i>Чоловіки</i>
<i>Стереотипи, що приписуються</i>	Нейтралітет, пасивність, емоційність, схильність до кооперації, орієнтацію на людей. Вважається, що жінки найбільше цінують людей, спілкування і взаємодопомогу.	Агресивність, прагнення до уваги, вразливість, змагальність, інструментальність (орієнтацію на речі). У сфері цінностей вважається, що чоловіки прагнуть до влади, цінують компетентність, майстерність і досягнення.
<i>Фемінні якості</i>	Життерадісна, скромна, ласа на лестощі, віддана, жіночна, вмє співчувати, турботлива, здатна розуміти інших, здатна до співпереживання, здатна втішити, що говорить тихим голосом, тепла (сердечна), довірлива, інфантильна, не любить лайки, любить дітей, спокійна.	
<i>Маскулінні якості</i>		Вірить у себе, схильний захищати свої погляди, незалежний, спортивний, напористий, аналітичний, прагне до лідерства, схильний до ризику, швидко приймає рішення, покладається тільки на себе (самодостатній), мужній, має власну позицію, агресивний, схильний вести за собою, індивідуаліст, змагальний, амбіційний (честолюбний).
<i>Крізь призму підприємництва типові фемінні якості</i>	Емоційність, м'якість, слабкість, турботливість, практичність, консервативність, інтуїтивність, реалістичність, комунікативність, сенситивність, емпатійність. Для жінки важливо, щоб її зрозуміли, їй необхідно, щоб хтось розділив її почуття, висловив своє ставлення до неї, психологічні стосунки для жінки важливіші, ніж результат діяльності.	
<i>Крізь призму підприємництва типові маскулінні якості</i>	Інтелект, раціональність, незалежність, активність, сила (як фізична, так і психологічна, чи сила характеру), авторитетність, агресивність, стриманість в емоційних виявах, схильність до ризику, здатність до досягнень.	
<i>Чоловічий стиль ведення бізнесу</i>		Більше, ніж “жіночий”, ґрунтується на стереотипах боротьби до переможного кінця, рішучості, вміння ризикувати, наполегливості, “залізній” логіці, обов'язковості, черствості, зневазі особистими споживчими інтересами на користь підприємницьких. У чоловічому бізнесі більше представлений егоїстичний початок.
<i>Жіночий стиль ведення бізнесу</i>	Більш емоційний, комунікативний, він відрізняється схильністю до співпраці, обговорення проблем, акуратністю, стриманістю і тактом. Зазвичай в “жіночому” бізнесі більше представлено альтруїстичний початок.	

У 2021 році жінки очолювали понад 33% українських компаній. Тож, якщо порівнювати із майже 29% за неповний 2022 рік, виглядає, що війна дещо змінила тенденцію зростання частки жінок-підприємниць. Втім, ситуація в Україні відповідає загальносвітовому тренду – коли частка жінок-очільниць бізнесу не перевищує 25-30%. Щоб здолати цю межу, у Великій

Британії до прикладу, навіть створили The 30% Club. Щодо вікових тенденцій, то кількість жінок в бізнесі до 35 років збільшилась в 2022 р. на 7% порівняно з 2021 р., але спостерігається зменшення кількості жінок-підприємниць у віці за 40 років [2]. Кількість жінок-директорів та чоловіків-керівників компаній в Україні з 2016–2022 роки представлена в таблиці 2.

Таблиця 2

Кількість жінок-директорів та чоловіків-керівників компаній в Україні з 2016–2022 роки (складено авторами на основі джерела 2)

Рік	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Кількість жінок, що є керівниками (тис осіб)	294 947	298 519	313 300	334 481	350 433	363 078	372 059
Кількість чоловіків, що є керівниками (тис осіб)	673 739	682 651	721 288	764 689	800 062	825 184	845 480

За перші місяці 2023 року майже половина нових малих бізнесів є жіночими в Україні. Здебільшого українські жінки-підприємці – одноосібні власниці одного підприємства. За формою господарювання жіноче підприємництво – це ФОПи, мікро та малий бізнес. Майже 48% підприємств із 296 288 створених в 2023 році були започатковані саме жінками. Звісно, що однією з причин такого стрімкого становлення жіночого підприємництва є війна, адже багато чоловіків були призвані до лав ЗСУ та виконують свій конституційний обов'язок – захист держави. В сфері послуг жіноче підприємництво представлене на 44%, в сфері торгівлі на 21%, в освіті бізнес-леді представлені на 10%, в креативній індустрії на 8%, в аграрній сфері – 3%, галузь будівництва та ІТ – 5%, мають бізнес в HoReCa (поняття, що використовується операторами й учасниками ринків громадського харчування та готельного господарства на позначення т.з. індустрії гостинності) – 5% жінок. Середня тривалість жіночого бізнесу в Україні становить 8 років [2; 17].

В 2018, 2020 та 2021 роках українські жінки випереджають українських чоловіків в ініціативності відкриття нових бізнесів. Та за час війни, а це 2022 р. та перші місяці 2023 р., збільшилась кількість відкритих бізнесів чоловіками, так як багато жінок виїхали за кордон з дітьми. Але продовження війни сприятиме більшому долученню жінок, що залишилися в Україні відкривати свої бізнеси так як їх чоловіки є військовозобов'язаними та покликаними до лав ЗСУ. До війни, значну чимало нових підприємств відкривали жінки: від консалтингових агентств до мініпекарень, від дизайн-студій до виробництва екопродуктів.

Жінки-підприємці обирають для бізнесу найчастіше напрями, пов'язані з наданням послуг населенню. Наприклад, відкривають садочки і школи, розвивають магазини онлайн і офлайн формату, надають б'юті послуги, займаються пошиттям одягу, керують кондитерськими. Також жінки все частіше вибирають соціальне підприємництво, створюючи, в тому числі робочі місця для людей з обмеженими можливостями. Крім цього, бізнес, яким керують жінки, також створює робочі місця для інших жінок. Багато жінок відкривають бізнес, перебуваючи в декреті. Вони спрямовані на те, чого не вистачає жінці в цей час. Часто створюються нішеві продукти або послуги: школи молодих батьків, творчі гуртки та студії, курси програмування, сервіси з пошуку нянь. Всі їх ідеї дають можливість розвиватися дітям і закривають ті напрями, в яких не працюють чоловіки [20]. Приклади цікавих ідей на перспективу для відкриття жіночого підприємства в умовах війни та падіння платоспроможності попиту представлено в таблиці 3.

В підсумку варто зауважити, що саме інститути розвитку екосистеми країни, а це громадські об'єднання, асоціації, релоковані підприємства, інноваційні кластери, цифрові хаби, віртуальні площадки для розвитку бізнесу, краудфандингові платформи, повинні всіляко підтримувати та допомагати відновлювати бізнес в Україні. Жіноче підприємство очікує також на підтримку й від місцевих та міждержавних організацій, що зацікавлені в процвітанні підприємництва та збільшені податкових надходжень до бюджетів усіх рівнів. Саме дрібний бізнес дає можливість подолати безробіття, створює нові робочі місця, формує платоспроможність населення.

Таблиця 3

Бізнес-ідеї для жінок, що є цікавими та перспективними в частині впровадження в умовах кризи  
(складено авторами на основі джерел 1; 21; 22)

Бізнес-ідеї, напрями для розвитку жіночого підприємництва	Загальна характеристика та особливості становлення, як жіночої бізнес-справи
Кондитерський бізнес від жінок	За дослідженнями науковців було з'ясовано, що під час кризи люди починають їсти багато солодкого, щоб відчувати задоволення, позитивні емоції і певну безпеку. Так свого часу компанія «Марс» випустила «Снікерс» під час Великої депресії у США. Саме за кризи багато кондитерських компаній трансформуються з невеликих брендів у більш масштабні. Складні часи та кризи породжують потужні бізнеси. До того ж є всі шанси відкривати «солодкий» бізнес, закриваючи реальні потреби суспільства, як в питаннях харчування, так і в питаннях зайнятості людей.
Сфера освіти. Коучинг	В умовах кризи одним із найвдаліших напрямів інвестицій – це в свою освіту, вдосконалення навичок, набуття нових компетенцій, що запитуваними можуть бути вже одразу після війни. Інвестувати варто в свій час, знання та підвищення кваліфікації. І це один з найстабільніших напрямів розвитку як бізнес під час кризи, та як зайнятість для себе в складні економічні часи для соціуму і країни. Запуск власних освітніх курсів жінкою-підприємцею, за умови якщо вона має певний бекграунд (від англ. <i>background</i> – «тло», «задній план» це все, що відноситься до життя, освіти, зв'язків, досвіду людини: інтелектуальний рівень, культурна підготовка, ступінь освіченості, життєвий і професійний досвід; інформаційний матеріал, який надає необхідні відомості про профіль роботи певного підприємства, його продукцію та послуги, історію створення, розвитку), навички, вміння, компетенції та бажання, використавши, які вона може покращити освітню послугу.
Соціальне підприємництво є популярною нішею серед жінок	Низка жіночого бізнесу працює в “системі координат” імпаکت-інновацій (імпакт, з англ. <i>impact</i> – це про значні позитивні зміни світу, життя людей, суспільної сфери в результаті підприємницької діяльності), аби показати свою соціальність та залученість. За оцінками експертів саме жінки 90% свого доходу готові спрямовувати на вирішення соціальних проблем, чоловіки – 40%. В країнах Європи 15% молодих людей стають клієнтами того бізнесу, який є соціально відповідальним. Мова йде про прагнення бути залученими до життя суспільства і вирішення локальних та глобальних проблем людства. В країнах Європи на соціальний бізнес припадає до 10% від усіх бізнесів. Саме соціальне підприємництво дозволяє реінвестувати частину прибутку у вирішення проблем. Започаткувати жіноче соціальне підприємництво в Україні дають змогу програми та гранти від Ukrainian Social Venture Fund та ЄБРР.
Сфера дитячих товарів та надання послуг для дітей	В кризових умовах люди намагаються завжди зекономити та це не стосується їх дітей. Для бізнесу жіночого, в даній ніші, варто рекомендувати їм там і залишатися, але вдосконалювати підходи; розставляти акценти по іншому на послугах, що надаються; методи комунікації змінювати в частині їх взаємодоповнення; покращувати маркетингові стратегії, якщо кількість клієнтів зменшується.
Заснування маркетингової агенції або SMM-агенції	Для жінок, що виїхали за кордон в зв'язку з війною на території України, та які мають виходи на ринки ЄС і володіють відповідною освітою, варто відкривати жіноче підприємництво, що пов'язане з маркетинговою діяльністю. Український бізнес наразі потребує просування, маркетингу і нових підходів, а заснування такого роду агенцій може прокласти “місток” між українським бізнесом та іноземними ринками. До того ж можна надати роботу багатьом українським спеціалістам у сфері комунікацій.

На сьогодні ефективно працює ГО “Ліга ділових і професійних жінок України”, що заснована була в 2001 році як організація підтримки жінок -підприємниць для розвитку бізнесу в цілому. В 2017 році започаткував

роботу Український Жіночий Конгрес (УЖК), що є вже постійно діючою публічною платформою, яка формує порядок денний з гендерної політики для Верховної Ради України, Уряду України, місцевих громад,

приватного та громадського секторів та медіаспільноти. Останній рік також займається УЖК розвитком стартапів і партнерством із венчурними фондами у Європі. До війни організували багато ініціатив, які підтримували українок та українців у розвитку їх підприємницьких навичок онлайн, та є ангельським інвестором [23]. В частині підтримки становлення жіночого бізнесу в Україні пропонується низка освітніх онлайн-курсів, на зразок “Жіночий бізнес: шляхи розвитку та інструменти підтримки” за трьома модулями: Жіноче підприємництво як можливість розвитку громад; Інструменти й шляхи підтримки жінок у підприємстві; Менторство, ефективна комунікація та мережування [24].

Підтримку з боку уряду демонструє Мережа центрів Дія.Бізнес за підтримки Міністерства цифрової України та Офісу з розвитку підприємництва та експорту і за сприяння глобальної ініціативи She’s Next Empowered by Visa 14 червня 2023 року у Києві провели фінал акселераційної програми “Відважна”, що був запущений у березні 2023 року для українок, які заснували мікро- чи малий бізнес, або лише мріяли розпочати власну справу. У форматі Pitch Day, 16 фіналісток “Відважна” презентували свої бізнес-концепції перед експертним журі проекту. Серед критерії вибору переможниць були: реалістичні ідеї, конкурентні переваги, фінансова стратегія, актуальність та ефективність проекту, спроможність втілити проєкт у життя. За результатами голосування журі обрало шість переможниць проєкту, які сумарно отримали 1,3 млн гривень для реалізації презентованих бізнес-концептів [21].

В Україні вже 4 роки поспіль проводиться конкурс “Створено жінками”, що започатковано в 2019 році. Метою його є підтримка жіночого підприємництва. Цікавою є програма МБФ “Сід Форум Україна” з розвитку жіночого підприємництва, що є відповіддю на необхідність розвитку гендерної рівності та ролі жінок у суспільстві та бізнесі в Україні до рівня розвинених європейських країн. Основна мета програми полягає у популяризації ведення інноваційного бізнесу молодими жінками та допомога жінкам-підприємцям через навчальні програми та бізнес-інкубаційні послуги. Проєкт також

орієнтований на створення спільноти молодих і досвідчених підприємців, з метою створення можливості для отримання гарної поради або вирішення проблеми [25]. Майданчики та ресурси, де можна знайти потрібну інформацію з допомогою, якої є можливість розвивати жіночий бізнес представлено і проаналізовано в таблиці 4.

Міжнародна організація праці на основі статистичних даних довела, що близько 50% продуктивності жінок залишається невикористаною. Це означає, що, якщо жінки отримують підтримку, вони стануть ще ефективніше. У разі підтримки підприємства, що належать жінкам, то це велика ймовірність того, що інвестується в розширення економічних прав та можливостей жінок, гендерний паритет в торгівлі, динамічні співтовариства і зростання економіки у цілому [20]. Перелік державних органів влади, українських та міжнародних організацій і асоціацій з підтримки жінок та жіночого підприємництва представлено нами в таблиці 5.

Подіємо думку українських науковців А. Цикала та В. Щербака, які стверджують, що “жіноче підприємництво саме по собі є важливим фактором еволюції вітчизняної економіки, сприяє її стабілізації і динамічному росту, ... а з точки зору гендерної соціалізації, жіноче підприємництво також потребує подальшого вдосконалення для подолання гендерних стереотипів, що вимагає створення певних преференцій з точки зору соціально-економічної політики держави” [14, с. 343].

Жінки розвиваються і ростуть самі, а також підтримують і менторять один одного. Це також важливо для розвитку не тільки бізнесу, а й нації в цілому. Чим більше буде таких спільнот, тим успішнішим буде кожне окреме місто і Україна. Жінки мають менше можливостей реалізувати свою ділову активність через явні стереотипи до жінки в бізнесі та наявні інституційні бар’єри, які жінкам важче долати ніж чоловікам. Це, в свою чергу, дещо понижує самооцінку жінок та впливає на їх прагнення до самореалізації. Жіноче підприємництво хоч і набуває популярності в Україні в умовах воєнного стану, та все ж простежується в малому підприємстві.

Таблиця 4

**Майданчики та ресурси, де можна знайти потрібну інформацію з допомогою, якої є можливість розвивати жіночий бізнес (складено авторами на основі джерела 13; 26; 17; 22)**

<b>Ресурси</b>	<b>Напрямок, за яким працюють ті чи інші інституції та зміст ресурсів, які покликані допомогти на різних стадіях розвитку жіночого підприємництва</b>
Український жіночий фонд; Громадський Простір; “Жінки – це 50% успіху України”; Гурт; Гранти на “Дія. Бізнес”; Бюро інтелектуальної власності Європейського Союзу (EUIPO); Zonta International; USAID; GrantsforWomen.org	Грантові конкурси, навчальні події, бізнес-інкубатори, пітчінги та інші можливості для жіночого підприємництва
Академія для жінок-підприємниць	Академія для жінок-підприємниць працює за підтримки Відділу преси, освіти та культури Посольства США в Україні. Це глобальна ініціатива спільноти жінок-підприємниць та засновниць стартапів з 68 країн світу, яка пропонує комплексну інкубаційну програму для жінок з різних регіонів України.
Жіноче підприємництво на “Дія.Бізнес”	Ідеї та поради щодо початку і розвитку бізнесу, джерела фінансування, програми підтримки жіночого підприємництва, консультації, освітні програми, довідники.
Безкоштовні консультації від “Дія.Бізнес”	Рекомендують, яку групу ФОП відкривати краще для того чи іншого бізнесу. Навчають як грамотно сплачувати податки, будувати систему продажів та залучити фінансування. Безкоштовні онлайн-курси в рамках Проекту ПРОМІС про те, як розвивати жіноче підприємництво.
EU4Youth	Пропонує 150 грантів для молодих людей із числа внутрішньо переміщених осіб (ВПО) на створення стартапів у галузі сільського господарства. Ініціатива EU4Youth реалізує п'ять проєктів: “Вплив соціальних інновацій – стратегічне партнерство”, “Розкриття потенціалу молодих соціальних підприємців у Молдові та Україні” (EUnlocking), “Підвищення рівня освіти, зайнятості та соціальної інтеграції молоді в постраждалих від конфлікту районах України”, “Відпрацевлаштування до стабільності”, “Шкільний сад” для розвитку сільськогосподарського підприємництва та “Кращі навички для кращого майбутнього”. Ці проєкти організовують курси з підприємництва та стажування для підприємців у віці до 35 років. У рамках цих проєктів виділяються також гранти – в основному для підтримки стартапів, заснованих переселенцями чи жінками з малозабезпечених районів.
EU4Business	EU4Business надає кредити через місцеві банки – від мікрофінансування до великих інвестиційних кредитів. Навчальні можливості для підприємців та інструменти розвитку екосистеми малого і середнього бізнесу України. У рамках ініціативи EU4Business у всіх регіонах України було організовано мережу з 15 Центрів інформаційної підтримки бізнесу. В центрах можна отримати безкоштовну консультацію, взяти участь у тренінгу або воркшопі.
Women IN	На сторінках спільноти Women IN у LinkedIn та Facebook є можливості, тренди, навчання і дослідження щодо розвитку жіночого підприємництва в Україні й світі.
База знань Національної платформи малого та середнього бізнесу	Публікації, які стануть в нагоді для розвитку бізнесу, успішного фандрейзингу та грантрайтерства.
Бібліотека інструментів FUNdraiser	Навчальні та інформаційні матеріали з тематики фандрейзингу, розробки проєктів і управління ними, побудови партнерств.
Програма “Жінки у Бізнесі” від ЄБРР	Європейський Банк Реконструкції та Розвитку працює з малими й середніми підприємствами, які очолюють жінки. Доступ до фінансування і консультацій з питань ведення бізнесу, допомога в отриманні практичних навичок. Надання доступу до фінансування через кредитні лінії, що відкриваються місцевими банками спеціально для жінок-підприємців, задіяних у МСБ, та водночас забезпечуємо їх бізнес консультаціями для досягнення більшої конкурентоздатності.
Фонд розвитку підприємництва	Пропонує кредити для малих підприємств за найнижчими відсотковими ставками.
100+ бізнес-ідей для заснування власної справи	Список ідей для бізнесу, які потребують мінімального стартового капіталу та матимуть попит. Перелік робочих документів для запуску бізнесу та їх шаблони.
85 можливостей фінансування для стартапів – Investors Book 2021	Міністерство цифрової трансформації України спільно з партнерами випустило найбільший в Україні цифровий каталог Investors Book 2021 із можливостями фандрейзингу для стартапів.
Програма DCFTA Initiative East	Займається мікрофінансуванням – надає кредити на суму до 25 тис євро.
Європейський фонд для Південно-Східної Європи (EFSE)	Надає низку кредитів (середня сума кредиту – 51 тис євро). Цей фонд надає кредити компаніям, у штаті яких менш ніж 50 співробітників.
Програма UWE Hub 3.0 – це програма, яка допомагає молодим жінкам 18–35 років створювати та розвивати власний бізнес в Україні	Ukrainian Women Entrepreneurs Hub оголосили в 2023 році про старт літнього сезону навчальної онлайн-програми для жінок-підприємниць UWE Hub 3.0., яка реалізується Центром “Розвиток КСВ” в межах програми USAID “Мріємо та діємо”. Програма розвиває навички фінансової грамотності, пітчінгу та допомагає стати ефективними лідерками бізнесів у часи невизначеності. За перші сезони навчальної програми UWE Hub уже понад 250 українок спробували свої сили у підприємстві, і всі вони рекомендують програму іншим. У фіналі 25 жінок-підприємниць представили свої проєкти, з яких 9 отримали гранти на суму \$4 тис для отримання консультацій та експертної підтримки своїх бізнесів, що призвело до збільшення обсягу їх продажів. Під час програми учасниці перетворили власну ідею у покроковий бізнес-план, готовий до запуску. Як результат проходження навчальної програми близько 30% учасниць юридично зареєстрували бізнес, перейшли від ідеї до реалізації власної справи та навіть запустили пілот бізнес-продуктів. Результати попередніх навчальних програм UWE Hub свідчать також, що 80% учасниць програми покращили свою бізнес-модель та фінансову модель, що сприяло підвищенню ефективності бізнесу. Кількість клієнтів та дохід учасниць збільшилися на 20% після проходження програми.



Переконані, що в умовах війни особливо гострою є потреба у розвитку саме жіночого підприємництва, адже чоловіки наразі повинні виконувати свій конституційний обов'язок, а це стати на захист цілісності та суверенітету нашої України. Підприємництво ж, в такі складні для країни часи, спонукає жінок до посилення ділової активності та економічної діяльності, без очікувань на опіку держави, що позбавляє їх “утриманської психології” та дозволяє зберегти середній клас в країні.

## 6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Українські жінки є найбільш прогресивною групою, адже саме вони, швидше за все, отримують вищу освіту, створюють громадські організації та започатковують успішний бізнес. Українські жінки креативні, інноваційні та ефективні власниці бізнесу і ведуть, як правило, досить прибуткову підприємницьку справу. Вони не бояться важкої роботи, наполегливі, кмітливі, розумні, виважені, цілеспрямовані, долають перешкоди з оптимізмом не дивлячись на рівень їх складності. Творчо й креативно вирішують нагальні проблеми свого бізнесу і

відразу знаходять кілька варіантів їх рішення.

Очікується до популяризація жіночого підприємництва сприятиме уповільненню зубожіння населення в результаті війни, сприятиме подоланню бідності, покращить добробут родини. Сфери в яких жінки відкривають бізнес націлена на покращення якості життя та створення комфорту, появи нових локацій для відпочинку. Вважається, що техніки, що використовують жінки в ході ведення підприємницької справи є більш адаптивні до глобальних викликів та турбулентності, що простежується в економіці України.

Підсумовуючи проведене дослідження варто зазначити, що в перспективі фокус на розвитку підприємницького таланту українських жінок сприятиме пришвидшеному розвитку жіночого підприємництва в Україні. Переконані, що підтримка жіночого підприємництва стає запорукою покращення фінансової стабільності українських родин та економіки України. Викликано це тим, що саме жінки в Україні складають більше половини населення і допомога їм у реалізації підприємницької активності та зростанні їх бізнесу сприятиме становленню інноваційно-цифрової конкурентоспроможної економіки.

## Література

1. Грант М. (2022) Жіноче підприємництво під час війни: який бізнес відкрити за кризи. *Speka.media*, 4 жовтня 2022. URL: <https://speka.media/zinoce-pidprijemnictvo-pid-cas-viini-yakii-biznes-vidkriti-v-krizu-p0gz29>.
2. Букатюк У., М'ясищев О. (2023) Розбір. Більше молодших і сміливих. Третиною українського бізнесу керують жінки. Як на них вплинула війна. *ЛІГА. Бізнес*, 8 березня 2023. URL: <https://biz.liga.net/ua/all/all/article/stali-smelee-i-moloje-tretyu-ukrainskogo-biznesa-rukovodyat-jenschiny-kak-ih-izmenila-voyna>.
3. Kraus K., Ignatyuk A., Kraus, N. (2023) Ветеранське підприємництво та бізнес в Україні: інституційна, фінансова та проєктна складова практичної реалізації. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 1(11), С. 98-111. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/185>.
4. Краус К.М., Краус Н.М., Іщенко І.С. (2023) Фокус пріоритетів Індустрії Х.0 та її анатомія в умовах цифровізації економічних відносин. *Innovation and Sustainability*, 1, С. 33–50. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/133/141>.
5. Ісакова Н., Кавуненко Л., Велтер Ф., Смоллбоун Д. (2004) Підприємці-жінки в Україні: шлях у бізнес. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*, 2, С. 146–155.
6. Прокопенко Л.В., Карп А.Г. (2021) Перспективи та особливості розвитку жіночого підприємництва. *Економіка та держава*, 2, С. 100–104.
7. Краус К.М., Краус Н.М., Марченко О.В. (2022) Цифрові професії майбутнього: на які зміни чекати людському капіталу в умовах становлення соціального підприємництва? *Innovation and Sustainability*, 1, С. 53-64. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/30/38>.
8. Краус К.М., Краус Н.М., Марченко О.В. (2021) Становлення Індустрії Х.0 на засадах інноваційно-цифрової підприємницької діяльності та віртуальної мобільності. *БІЗНЕС ІНФОРМ*, 6. С. 50-58. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2021-6\\_0-pages-50\\_58.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-6_0-pages-50_58.pdf).

9. Kraus K., Kraus N., Marchenko O. (2023) Становлення шерингового ринку як базису до формування “репутаційної” економіки та подолання екологічних проблем людства. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 1(11), С. 73-83. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/182>.
10. Манжура О.В., Краус Н.М., Краус К.М. (2020) Екосистема гіг-економіки та підприємницького університету: еволюційна синергетика “вірусу інновацій” та “цифрового стрибка”. *Ефективна економіка*, 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7642>.
11. Нечипорук В. (2005) Правове регулювання виборів в Україні в контексте гендерного рівності. *Актуальні проблеми політики*: зб. наук. праць. Одеса: ПП “Фенікс”. Вип. 24, С. 82–89.
12. Краус К.М., Краус Н.М., Осецький В.Л. (2021) Цифрове підприємництво в умовах динамічності глобального середовища і поглиблення його віртуалізації. *Приазовський економічний вісник*, 4(27), С. 3–10. URL: [http://rev.kpu.zp.ua/journals/2021/4\\_27\\_ukr/3.pdf](http://rev.kpu.zp.ua/journals/2021/4_27_ukr/3.pdf).
13. Дорошенко Н. (2022) Де жінкам шукати бізнес-гранти? *Розповідає ITFC*, 4 травня 2022. URL: <https://ain.business/2022/05/04/de-zhinkam-shukaty-biznes-granty/>.
14. Цикал А.П. (2019) Жіноче підприємництво: соціально-економічні мотивації та фактори. *Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа “Підприємницькі ініціативи”*: матеріали IV Всеукраїнської наукової Інтернет-конференції (5 грудня 2019 р., м. Київ). Київ: КНУТД, С. 338-345. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15116/1/ОІП2019\\_P338-345.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15116/1/ОІП2019_P338-345.pdf).
15. Олійник Н.Ю. (2015) Жіноче підприємництво в Україні: особливості та перспективи. *Фінансовий простір*, 2 (18), С. 408–414.
16. Вановська І.М. (2019) Жіноче підприємництво як фактор модернізації України у другій половині XIX – на початку XX століття. *Збірник наукових праць “Історія та географія”*, Вип. 56, С. 22–28.
17. Жіноче підприємництво (2023) *Business.diia*. URL: <https://business.diia.gov.ua/women-entrepreneurship>.
18. Жінки-підприємниці (2023) *Uk.wikipedia*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Жінки-підприємниці>
19. Гендер (2023) *Uk.wikipedia*. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Гендер#Маскулінність\\_і\\_фемінність](https://uk.wikipedia.org/wiki/Гендер#Маскулінність_і_фемінність) (дата звернення: 02.06.2023).
20. Навіщо підтримувати жіноче підприємництво в Україні (2023) *Ukrsibbank*, 29 квітня 2023. URL: <https://ukrsibbank.com/news-post/navishho-pidtrimuvati-zhinoche-pidpriemnicztvo-v-ukraini/>.
21. Фінал жіночого бізнес-акселератора “Відважна”: 6 переможниць отримали 1,3 млн гривень на розвиток власної справи (2023) *Business.diia*, 14 червня 2023. URL: [https://business.diia.gov.ua/cases/iniciativi/final-zinocogo-biznes-akseleratora-vidvazna?utm\\_source=newsletter&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=mozhlivosti\\_dlya\\_pidsilennya\\_vashogo\\_pidpriemstva&utm\\_term=2023-06-16](https://business.diia.gov.ua/cases/iniciativi/final-zinocogo-biznes-akseleratora-vidvazna?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=mozhlivosti_dlya_pidsilennya_vashogo_pidpriemstva&utm_term=2023-06-16).
22. Програма UWE Hub 3.0: Перетвори свою ідею на бізнес (2023) *Nashkiev*, 16 червня 2023. URL: <https://nashkiev.ua/news/programa-uwe-hub-30-peretvori-svoyu-ideyu-na-biznes>.
23. Український жіночий конгрес. Цінності під час війни (2023) *Український жіночий конгрес*. URL: <https://womenua.today/>.
24. Онлайн-курс “Жіночий бізнес: шляхи розвитку та інструменти підтримки” (2023) *Happy Monday*. URL: <https://happymonday.ua/event/onlajn-kurs-zhinochuj-biznes>.
25. У Голосіївському районі в рамках програми МБФ “Сід Форум Україна” відбудеться менторська зустріч із потенційними жінками-підприємцями (2016) Офіційний інтернет-портал Голосіївська районна місті Києві ДА, липень 2016. URL: <https://golos.kyivcity.gov.ua/content/programa-rozvytu-zhinochogo-pidpriemnytva.html>.
26. Ти також зможеш! Як ЄС підтримує жіноче підприємництво в Україні (2021) *EU Neighbours East*, 25.02.2021. URL: <https://euneighbourseast.eu/uk/news/explainers/ty-takozh-zmozhesh-yak-yes-pidtrymuje-zhinoche-pidpryyemnyctvo-v-ukrayini/>.

## References

1. Grant, M. (2022), Women’s entrepreneurship during the war: what business to open during crises. *Speka.media*, 4 October 2022. URL: <https://speka.media/zinoce-pidpriemnictvo-pid-cas-viini-yakii-biznes-vidkriti-v-krizu-p0gz29>.
2. Bukatuyk, U., Miasyshchev, O. (2023), Analysis. More young and brave. A third of Ukrainian businesses are managed by women. How the war affected them. *LEAGUE. Business*, 8 March 2023. URL: <https://biz.liga.net/ua/all/all/article/stali-smelee-i-moloje-tretyu-ukrainskogo-biznesa-rukovodyat-jenschiny-kak-ih-izmenila-voyna>.

3. Kraus, K., Ignatyuk, A., Kraus, N. (2023), Veteran entrepreneurship and business in Ukraine: institutional, financial and project components of practical implementation. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations*, 1(11), 98–111. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/185>
4. Kraus, K.M., Kraus, N.M., Ishchenko, I.S. (2023), The focus of Industry X.0 priorities and its anatomy in the conditions of digitalization of economic relations. *Innovation and Sustainability*, 1, 33–50. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/133/141>.
5. Isakova, N., Kavunenko, L., Velter, F., Smollboun, D. (2004), Women entrepreneurs in Ukraine: the path to business. *Sociology: theory, methods, marketing*, 2, 146–155.
6. Prokopenko, L.V., Karp, A.G. (2021), Prospects and features of the development of women's entrepreneurship. *Economy and the state*, 2, 100–104.
7. Kraus, K.M., Kraus, N.M., Marchenko, O.V. (2022), Digital professions of the future: what changes can human capital expect in the conditions of the formation of social entrepreneurship? *Innovation and Sustainability*, 1, 53–64. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/30/38>
8. Kraus, K.M., Kraus, N.M., Marchenko, O.V. (2021), Formation of X.0 Industry on the basis of innovative digital entrepreneurial activity and virtual mobility. *BUSINESS INFORM*, 6, 50–58. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2021-6\\_0-pages-50\\_58.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-6_0-pages-50_58.pdf).
9. Kraus, K., Kraus, N., Marchenko, O. (2023), The formation of the sharing market as a basis for the formation of a “reputable” economy and overcoming the ecological problems of humanity. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations*, 1(11), 73–83. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/182> (Assessed 01 June 2023).
10. Manzhura, O.V., Kraus, N.M., Kraus, K.M. (2020), The ecosystem of the gig economy and the entrepreneurial university: the evolutionary synergy of the “innovation virus” and the “digital leap”. *Efficient economy*, 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7642>
11. Nechyporuk, B. (2005), Legal regulation of elections in Ukraine in the context of gender equality. *Actual problems of politics: coll. of science works*. Odesa: PE “Phoenix”. Vol. 24, 82–89.
12. Kraus, K.M., Kraus, N.M., Osetsyki, V.L. (2021), Digital entrepreneurship in the conditions of the dynamism of the global environment and the deepening of its virtualization. *Pryazovskiy Economic Bulletin*, 4(27), 3–10. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/4\\_27\\_ukr/3.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/4_27_ukr/3.pdf).
13. Doroshenko, N. (2022), Where women can find business grants? *Tells ITFC*, 4 May 2022. URL: <https://ain.business/2022/05/04/de-zhinkam-shukaty-biznes-granty/>.
14. Tsykan, A.R. (2019), Women's entrepreneurship: socio-economic motivations and factors. Educational and innovative interactive platform “Entrepreneurial initiatives”: materials of the IV All-Ukrainian Scientific Internet Conference (5 December 2019, Kyiv). Kyiv: KNUTD, 338–345. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15116/1/OIIP2019\\_P338-345.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15116/1/OIIP2019_P338-345.pdf).
15. Oliinyk, N.Yu. (2015), Women's entrepreneurship in Ukraine: features and prospects. *Financial space*, 2 (18), 408–414.
16. Vanovska, I.M. (2019), Women's entrepreneurship as a factor in the modernization of Ukraine in the second half of the 19th and early 20th centuries. *Collection of scientific works “History and Geography”*, Vol. 56, 22–28. doi: 10.34142/2313-2345.2019.56.03
17. Women's entrepreneurship (2023), *Business.diiia*. URL: <https://business.diiia.gov.ua/women-entrepreneurship>.
18. Women entrepreneurs (2023), *Uk.wikipedia*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Жінки-підприємниці>.
19. Gender (2023), *Uk.wikipedia*. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Гендер#Маскулінність\\_і\\_фемінність](https://uk.wikipedia.org/wiki/Гендер#Маскулінність_і_фемінність).
20. Why support women's entrepreneurship in Ukraine (2023), *Ukrsibbank*, 29 April 2023. URL: <https://ukrsibbank.com/news-post/navishho-pidtrimuvati-zhinoche-pidpriemnicztvo-v-ukraini/>.
21. The final of the women's business accelerator “Brave”: 6 winners received 1.3 million hryvnias for the development of their own business (2023), *Business.diiia*, 14 June 2023. URL: [https://business.diiia.gov.ua/cases/iniciativi/final-zinocogo-biznes-akseleratora-vidvazna?utm\\_source=newsletter&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=mozhlivosti\\_dlya\\_pidsilennya\\_vashogo\\_pidpriemstva&utm\\_term=2023-06-16](https://business.diiia.gov.ua/cases/iniciativi/final-zinocogo-biznes-akseleratora-vidvazna?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=mozhlivosti_dlya_pidsilennya_vashogo_pidpriemstva&utm_term=2023-06-16).

22. UWE Hub 3.0 programme: Turn your idea into a business (2023), *Nashkiev*, 16 June 2023. URL: <https://nashkiev.ua/news/programa-uwe-hub-30-peretvori-svoyu-ideyu-na-biznes>.
23. Ukrainian Women's Congress. Values during the war (2023), *Ukrainian Women's Congress*. URL: <https://womenua.today/>.
24. Online course "Women's business: development paths and support tools" (2023), *Happy Monday*. URL: <https://happymonday.ua/event/onlajn-kurs-zhinochyj-biznes>.
25. A mentoring meeting with potential women entrepreneurs will be held in Holiivskyi district as part of the Seed Forum Ukraine program of the IBF (2016), The official internet portal of the Holiivska district of the city of Kyiv DA, June 2016. URL: <https://golos.kyivcity.gov.ua/content/programa-rozvytu-zhinochogo-pidpryemnytva.html>.
26. You can too! How the EU supports women's entrepreneurship in Ukraine (2021), *EU Neighbours East*, 25 February 2021. URL: <https://euneighbourseast.eu/uk/news/explainers/ty-takozh-zmozhesh-yak-yes-pidtrymuye-zhinoche-pidpryemnytvo-v-ukrayini>.

### Abstract

#### **KRAUS Nataliia, KRAUS Kateryna, POCHENCHUK Galyna** **Women's entrepreneurship: risks, support tools, implementation mechanisms**

*Features of the formation of women's entrepreneurship and support mechanisms in the conditions of global challenges and martial law are presented. It is noted that virtual and augmented reality, martial law in Ukraine is forming a new Ukrainian woman-leader, a woman-entrepreneur of a new generation, namely a business person who is oriented and focused on success in business achieved by her own efforts. The characteristic features of female entrepreneurs opening their own businesses in Ukraine were revealed and the number of female directors and male managers of companies in Ukraine from 2016 to 2022 was analyzed, which made it possible to talk about the following trend: in 5 months of 2023, almost half of new small businesses are female in Ukraine; mostly Ukrainian women entrepreneurs are sole owners of one enterprise; according to the form of management, women's entrepreneurship is a private enterprise, micro and small business.*

*Stereotypical and traditional features of men and women that determine their ability to conduct business are presented. The tools and mechanisms that will allow to speed up the formation of women's business in Ukraine have been identified. A list of all existing state authorities and organizations supporting women and women's entrepreneurship in Ukraine under martial law is given. The content of women's entrepreneurship is revealed. The fact that this enterprise expects support from local and interstate organizations interested in the prosperity of women's businesses and increased tax revenues for budgets of all levels was noted. It is small business that makes it possible to overcome unemployment, creates new jobs, and forms the solvency of the population. A list of business ideas for women that are interesting and promising in terms of implementation in crisis conditions is indicated, including the confectionery business, coaching, the field of children's goods and providing services to educational children, the establishment of marketing agencies. Sites and resources are highlighted where you can find the necessary information with the help of which there is an opportunity to develop women's businesses.*

*The authors of the article defend the scientific position that Ukrainian women are the most progressive group, because it is they who most likely receive higher education, create public organizations and start successful businesses. Ukrainian women are creative, innovative and efficient business owners and, as a rule, run a fairly profitable business. They are not afraid of hard work, persistent, smart, intelligent, balanced, purposeful, overcome obstacles with optimism regardless of their level of complexity. Creatively and creatively solve urgent problems of their business and immediately find several options for their solution. It is expected that the popularization of women's entrepreneurship will help to slow down the impoverishment of the population as a result of the war, help to overcome poverty, and improve the well-being of the family.*

**Key words:** *women's entrepreneurship, implementation mechanisms, women in business, gender equality, project activity, support tools, development institutions, financial support, risks in women's entrepreneurship*

**Стаття надійшла до редакції 05.04.2023 р.**

#### **Бібліографічний опис статті:**

Краус Н. М., Краус К. М., Поченчук Г. М. Жіноче підприємництво: ризики, інструменти підтримки, механізми реалізації. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 2. С. 46-59.

Kraus N., Kraus K., Pochenchuk G. Women's entrepreneurship: risks, support tools, implementation mechanisms. *Innovation and Sustainability*, no. 2, pp. 46-59.



УДК 368.1

**ДЛУГОПОЛЬСЬКА Тетяна Ігорівна**

кандидат економічних наук, доцент  
доцент кафедри міжнародних економічних відносин  
Західноукраїнський національний університет  
ORCID ID: 0000-0003-1925-963X  
e-mail: tetianadluhopolska@gmail.com

**КАТОЛА Тарас Богданович**

магістрант ОНП «Аналітична економіка»  
Західноукраїнський національний університет  
ORCID ID: 0009-0006-6199-5007  
e-mail: [katola.taras@gmail.com](mailto:katola.taras@gmail.com)

**ХРОПОНЮК Дар'я Олександрівна**

магістрантка ОНП «Аналітична економіка»  
Західноукраїнський національний університет  
ORCID ID: 0009-0000-9642-9095  
e-mail: [dkhroponyuk@gmail.com](mailto:dkhroponyuk@gmail.com)

**ВПЛИВ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА СТРАТЕГІЧНУ ПОВЕДІНКУ КОМПАНІЇ: КЕЙС АТ «А-БАНК»**

*В статті досліджується те, як економічні, політичні, соціальні та технологічні фактори змінюють умови функціонування компаній і впливають на їх стратегічну поведінку. Стаття включає аналіз останніх досліджень та публікацій з цієї теми, а також розглядає практичні аспекти взаємозв'язку між зовнішнім середовищем та стратегічною поведінкою компанії. Метою статті є розуміння того, як зовнішнє середовище впливає на стратегічну поведінку компанії і як топ-менеджмент може використовувати ці знання для підвищення ефективності своєї діяльності в умовах сучасного ринкового середовища. У статті розглянуто теоретичні аспекти стратегічного управління, фактори, що впливають на формування стратегії розвитку компанії в сучасних умовах (наприклад, глобалізація, технологічні зміни, розвиток інтернету, конкуренція). Досліджено практичні аспекти формування стратегії компанії (на прикладі ринку банківських послуг), зокрема визначення місії та цілей, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, вибір стратегії розвитку та її реалізація. Формування стратегічної поведінки компанії є складним та багатограним процесом, який потребує системного та глибокого аналізу ринкових та конкурентних умов, ресурсів та потенціалів, а також здатності до адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Загалом, формування стратегічної поведінки є ключовим елементом успішної роботи компанії в сучасних умовах, що вимагає системного та глибокого підходу до аналізу ринкових умов та ресурсів, а також вміння адаптуватися до постійних змін. Рекомендації, запропоновані в статті, можуть бути корисними для компаній банківської сфери, які прагнуть досягти успіху в конкурентному середовищі.*

**Ключові слова:** стратегічне управління, стратегічна поведінка, підприємство, формування стратегії, зовнішнє середовище, банк

JEL classification: D20, D90

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.60.69>**1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

У сучасних умовах підприємства й організації зіткнулися з низкою викликів, таких як зростаюча конкуренція, швидкі зміни технологій та економічного середовища, зміни в поведінці споживачів та

зростання соціальних вимог населення до продуктів і сервісів. Всі ці фактори змінюють не тільки підходи до управління, але й ставлять під загрозу успішність діяльності компаній. Тому ключовою проблемою є формування стратегічної поведінки компанії в умовах невизначеності, щоб забезпечити їх конкурентоспроможність та стійкість на ринку. Проте, на жаль, не існує універсального рішення, яке компанії можуть застосувати для формування своєї стратегічної поведінки, тому виникає необхідність дослідження різних підходів та методів для вирішення цієї проблеми.

## 2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемам стратегічного управління та стратегічного аналізу підприємств і організацій присвячені праці багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених: І. Ансоффа, В. Василенка, О. Віханського, Т. Головка, М. Рахмана, П. Друкера, І. Ковтуна, І. Левик, М. Портера, С. Сагової, Н. Сарай, Т. Ткаченко, О. Чернеги, З. Шершньової та ін.

Так, наприклад, у праці Василенка В.О. [1, с.148] ототожнюються категорії стратегії та стратегічної поведінки, проте таке ототожнення частково не відповідає внутрішній природі терміну «поведінка», яке передбачає спроможність суб'єкта змінювати власні дії під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Ковтун І.О. [2, с.28] визначає стратегічну поведінку підприємства як сукупність дій з використання можливостей нейтралізації загроз зовнішнього середовища, які змінюють стратегічний потенціал підприємства з метою досягнення поставлених цілей розвитку.

«Стратегічна поведінка – це зв'язок із зовнішнім середовищем, коли підприємство намагається замінити застарілі товари (послуги) на нові, що забезпечують високий прибуток у майбутньому (пошук сфер підвищеного попиту, розробка нових товарів, розвиток нових здібностей персоналу), тобто це діяльність з орієнтуванням на майбутню прибутковість» [3, с.21]. Шершньова З. «стратегічну поведінку підприємства поділяє на пасивну (коли протидія є недоцільною), протидію (домінування на ринку), компромісу та маніпулювання поведінкою контрагента» [4].

На думку багатьох науковців [5; 6; 7; 8], вибір моделі стратегічної поведінки складається з декількох кроків, якими є стратегічний моніторинг, створення бази знань про стратегічні наміри контрагентів, розробка та обґрунтування моделі стратегічної поведінки, її реалізація, оцінка та контроль досягнутих результатів. Кожна модель стратегічної поведінки повинна чітко відповідати стратегічним цілям компанії та доповнювати обрану стратегію. При цьому необхідно пам'ятати, що незалежно від вибору моделі стратегічної поведінки, потрібно дискретно проводити аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища та їх загальну оцінку.

Однак, за умов нових викликів зовнішнього середовища, обґрунтування впливу ризк-факторів на вибір стратегії компанії потребують поглибленого вивчення, чому й присвячена ця стаття.

## 3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Зважаючи на сьогоднішні найскладніші умови функціонування економіки України за умов пандемії COVID-19 та воєнного стану, підприємствам та організаціям потрібно особливу увагу приділити формуванню стратегічної поведінки для зменшення ризиків та зайняття кращої позиції на ринку.

## 4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета дослідження – це опрацювання сучасних тенденцій та проблем, пов'язаних з формуванням стратегічної поведінки компаній в умовах сучасного бізнесу, аналіз основних факторів, які впливають на формування стратегічної поведінки та розгляд найефективніших стратегій, які можуть бути застосовані для досягнення своїх цілей та посилення конкурентоспроможності на ринку (на прикладі ринку банківських послуг).

## 5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНІХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Стратегічна поведінка компанії має значний вплив на її функціонування та досягнення мети. Відповідна стратегія може

допомогти підприємству чи організації визначити свої конкурентні переваги та ризики на ринку, окреслити пріоритетні напрямки розвитку, оцінити ризики та обрати оптимальний спосіб їх управління. Крім того, стратегічна поведінка підприємства може певним чином обумовлювати його внутрішню структуру та культуру та впливати на ефективність роботи колективу та досягнення поставлених цілей. Дієве формування та реалізація стратегічної поведінки є ключовим фактором успішності підприємства в сучасних умовах глобалізації та швидких змін в бізнес-середовищі. Протягом останніх років економіка України функціонує у доволі нестабільних умовах. У 2019 р. Україна вийшла з рецесії і її валовий внутрішній продукт зріс на 3,2%. Однак, у 2020 р. економіка України опинилась під впливом коронавірусної пандемії COVID-19, що призвело до скорочення ВВП країни на 4%, а також до погіршення інших макроекономічних показників, таких як зменшення експорту, збільшення безробіття та інфляції.

У 2021 р. економіка України почала відновлюватися після кризи, але відновлення було обмеженим і нестійким через нестабільність на ринку праці, невизначеність політичної ситуації в країні та складну ситуацію на світових ринках. У 2022 р. у зв'язку із повномасштабним вторгненням РФ на територію України економіка зазнала і зазнає великих втрат. За попередньою оцінкою аналітиків Міністерства економіки (з використанням непрямих методів розрахунку та інструментів моделювання), зробленою з урахуванням оперативної оцінки Держстату реального ВВП за 3 квартали 2022 р. (у I кварталі зменшення порівняно з I кварталом попереднього року на 15,1%, у II кварталі – на 37,2%, у III кварталі – на 30,8% відповідно), падіння ВВП за підсумком попереднього року оцінюється на рівні 30,4% ( $\pm 2\%$ ) [9]. Оцінки охоплюють загальну ситуацію на ринку, враховуючи як малий та середній, так і великий бізнес. Останній не зазнав таких серйозних втрат, на відміну від малого та частини середнього бізнесу. Результати дослідження Advanter Group свідчать [10], що загальні прямі втрати малого та середнього бізнесу (МСБ) в Україні за час повномасштабного російського вторгнення оцінюються в 64-85 млрд доларів США. За

даними опитування представників МСБ, 49% підприємств малого та середнього бізнесу, станом на березень 2023 р., зупинені або майже зупинені. Лише 15% не змінили, або навіть збільшили обсяги робіт порівняно з довоєнним часом. Середні втрати становлять від \$38,5 тис. у мікропідприємств до \$2,1 млн у середніх. Більшість представників МСБ відкинули ідею релокації свого підприємства: 71% не перевозили свій бізнес та не планують цього робити; 20% перевезли підприємства в інші регіони України; 4,4% переїхали за кордон [9]. Серед основних причин, які заважають підприємцям відновити діяльність [9; 10; 11]: брак платоспроможних клієнтів на внутрішньому ринку; неможливість прогнозувати розвиток ситуації в Україні та на внутрішньому ринку; брак капіталу; зруйновані ланцюги постачання; невчасні розрахунки з клієнтами, або неможливість здійснити оплату. Малі та середні підприємства стали заручниками умов зовнішнього середовища, що в свою чергу вплинуло на функціонування їх бізнесу. Вищезазначене є прикладом того, що середовище, в якому діє підприємство, може відігравати важливу роль у визначенні його успіху чи невдачі. У зв'язку з цим, актуалізуються нові дослідження впливу зовнішнього середовища на стратегічну поведінку підприємства та ефективне управління цим впливом, особливо в умовах війни, коли при виборі стратегій розвитку підприємства вплив зовнішніх факторів відіграє ключову роль.

Стійкий (сталий) економічний розвиток підприємств є основою для розробки та реалізації бізнес-стратегій, що мають носити комплексний та системний характер [12]. Стратегія стійкого економічного розвитку передбачає досягнення цілей розвитку підприємства на засадах стійкості, спираючись на наявний вихідний базис та атрибутивні характеристики розвитку. Відповідно до можливих векторів розвитку можна виділити 3 групи стратегій, в рамках яких формується набір стратегічних альтернатив стійкого економічного розвитку бізнес-одиниць [12]:

1) стратегією для висхідного вектору є стратегія росту, що передбачає підвищення як кількісних показників, так і якісних характеристик діяльності підприємства;



2) стратегія збереження позицій відповідає нейтральному вектору розвитку – підтримки сталості у ринковому просторі;

3) рух підприємства за спадним розвитком передбачає реалізацію стратегії скорочення, що полягає у зменшенні окремих напрямків діяльності підприємства або скороченні частини неефективних активів і підсистем підприємства.

Будь-яке підприємство за умов ринкової економіки є відкритою системою, яка взаємодіє із ринком і його факторами, адже ринок – це середовище в якому проходить весь життєвий цикл організації. Ринкове середовище може як сприятливо, так і негативно впливати на розвиток організації. Повністю уникнути негативного впливу зовнішнього середовища на підприємство неможливо, оскільки деякі змінні, такі як політична ситуація або кризові ситуації в економіці, є поза контролем підприємства.

Проте, підприємства можуть вживати низку заходів, щоб зменшити вплив зовнішнього середовища на їх діяльність, такі як:

- ретельний аналіз зовнішніх чинників середовища, що можуть впливати на його діяльність, з метою попередження можливих проблем і своєчасного реагування на зміни;
- диверсифікація бізнесу, тобто використання можливості розвитку різних напрямків діяльності, щоб зменшити ризики в разі кризових ситуацій;
- встановлення партнерських відносин (укладення довгострокових договорів з постачальниками та клієнтами, що може забезпечити стабільність підприємства в умовах невизначеності);
- забезпечення фінансової стійкості підприємства, шляхом формування достатніх резервів коштів, щоб витримати економічні кризи та зміни в зовнішньому середовищі;
- розвиток нових продуктів та послуг з метою завоювання лідерських позицій на ринку з огляду на нові потреби та тенденції;
- ефективне управління, яка дозволяє швидко та якісно приймати рішення з метою мінімізації негативного впливу зовнішнього середовища.

Стратегічна діяльність компанії обмежується законами, державою, етикою, суспільними нормами і думкою. На компанію чинять вплив численні стейкхолдери, серед яких варто відмітити зацікавлені групи, ЗМІ

тощо. Важливу роль у розробці стратегії відіграють умови конкуренції і загальна привабливість галузі, що постійно повинні вивчати розробники стратегії.

На формування стратегічної поведінки підприємства впливає безліч факторів, що можна дослідити через SWOT-аналіз, на основі якого оперативно та якісно можна побудувати подальші стратегічні кроки для компанії, яка працює на ринку, враховуючи потенційні загрози та слабкі сторони галузі (ринку, регіону, підприємства) [13].

Аналіз зовнішнього середовища допомагає організації краще планувати свою діяльність з урахуванням змін у швидкозмінному конкурентному середовищі. Сучасні умови функціонування організацій характеризуються зростанням конкурентів та загостренням боротьби між ними у всіх сферах економіки, саме тому ефективне управління постає одним з найважливіших завдань для суб'єктів господарювання [14]. Ті організації, які постійно удосконалюють свою систему управління та працюють над створенням конкурентних переваг, більше контролюють ринок і безперечно, виграють з цього, здобуваючи низку переваг [15; 16].

Для аналізу зовнішнього середовища АТ «А-Банк» проведено SWOT-аналіз (табл. 1), завдяки чому можливо визначити та порівняти сильні й слабкі сторони, а також загрози та можливості організації. З матриці SWOT-аналізу можна зробити висновок, що акцент діяльності організації має бути спрямований саме на слабкі сторони для уникнення ключових проблем банку та покращення компетентностей персоналу.

Банківський ринок України не позбавлений загроз, як внутрішніх, так і зовнішніх, які в кризові часи (наприклад, під час воєнного стану) тільки наростають та збільшують тиск на організації. В такому випадку, потрібно більш активно використовувати сильні сторони та реалізовувати потенційні можливості. Правильний аналіз ринку дозволить сформулювати міцну стратегію. Особливу увагу варто звернути на зовнішні чинники, оскільки саме вони становлять найбільшу загрозу для будь-якого підприємства чи організації. Тому крім SWOT-аналізу, для формування ефективного стратегічного плану підприємства потрібно також провести PEST-аналіз (табл. 2).

Таблиця 1

## SWOT-аналіз ринку банківських послуг на прикладі АТ «А-Банк»

	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weakness)
<b>Внутрішнє середовище</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>структура банку</li> <li>командний стиль роботи</li> <li>проста сервісна лінійка</li> <li>затребувані послуги (кредити, депозити)</li> <li>перебудова роботи в режим онлайн</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>недостатня диверсифікація бізнесу</li> <li>слабка компетенція персоналу у напрямку дизайну корпоративного бізнесу</li> <li>зростання шахрайських транзакцій</li> </ul>
	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<b>Зовнішнє середовище</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>використання технологій, які дозволять конкурувати з основними операторами ринку</li> <li>переділ ринку (залучити на обслуговування клієнтів банків, в яких є складнощі через наслідки війни)</li> <li>можливість роботи з бюджетними організаціями</li> <li>орієнтація на кредитування реального сектора економіки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>повномасштабне вторгнення РФ в Україну</li> <li>фінансова криза, як наслідок – падіння платоспроможного попиту населення і бізнесу</li> <li>перехід деяких сервісів до Приватбанку</li> <li>ухвалення закону про фінансові послуги</li> <li>затвердження закону про спліт</li> <li>питання інформаційної безпеки</li> <li>міграція населення</li> </ul>

Джерело: [13; 17]

Таблиця 2

## PEST-аналіз ринку банківських послуг України на прикладі АТ «А-Банк»

<b>Р – Політичні</b>	<b>Е – Економічні</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>Державні проекти.</li> <li>Загально-державна політика.</li> <li>Вплив держави на ринок.</li> <li>Податкове регулювання.</li> <li>Глобалізація державної політики.</li> <li>Стабільність політичної ситуації.</li> <li>Політичні тенденції.</li> <li>Політична прозорість.</li> <li>Олігархічний вплив на владу.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Акти регулювання допуску нових продуктів та сервісів на ринок.</li> <li>Ліцензування діяльності.</li> <li>Економічна ситуація / зростання.</li> <li>Рівень інфляції.</li> <li>Динаміка ставки рефінансування.</li> <li>Стабільність валюти.</li> <li>Ринок праці.</li> <li>Закордонні інвестиції.</li> </ol>
<b>S – Соціальні</b>	<b>T – Технологічні</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>Демографічні зміни.</li> <li>Розвиток системи освіти.</li> <li>Тенденції образу життя.</li> <li>Користувацькі вподобання.</li> <li>Збільшення потреб та запитів.</li> <li>Рівень доходів населення.</li> <li>Довіра до банківської системи.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Модернізація обладнання.</li> <li>Використання машинного навчання, штучного інтелекту, Big Data.</li> <li>Поява нових інноваційних технологій.</li> <li>Популярність онлайн-банкінгу.</li> <li>Розвиток крипто-банкінгу.</li> <li>Зростання безготівкових розрахунків.</li> </ol>

Джерело: [13; 17]

PEST-аналіз дозволяє виявити усі актуальні зовнішні чинники, класифікуючи їх за кількома категоріями: політичні, економічні, соціальні та технологічні. На основі цього аналізу можна краще зрозуміти основні потенційні загрози, які надходять із зовнішнього середовища, та побудувати стратегію розвитку підприємства, яка дозволить зменшити вплив даних чинників [13]. PEST-аналіз проводиться з метою отримання даних про сфери роботи компанії,

на які вона або зовсім не має впливу, або ж має опосередкований вплив. Він допомагає визначитися з можливими ризиками та заздалегідь підготувати програми їх подолання. Також він (особливо соціальний аналіз) є необхідним для маркетингового позиціонування товару на ринку, тому що враховує зміну базису життя цільової аудиторії.

Основні кількісні та якісні показники АТ «А-Банк» відображені в табл. 3.

Таблиця 3

## Показники діяльності АТ «А-Банк» станом на березень 2023 р.

	Показники	Значення
Кількісні	Активні кредитні картки	695500
	Кількість відділень по Україні	215
	Кількість вкладників	2800000
Якісні	Народний рейтинг	1 місце
	Рейтинг стійкості	13 місце
	Рейтинг за депозитами фізичних осіб	19 місце
	Рейтинг за регулятивним капіталом	17 місце
	Рейтинг за кредитами фізичним особам	4 місце

Джерело: [17]

Існує декілька основних стратегій розвитку компаній з метою мінімізації впливу зовнішніх факторів:

- диверсифікація продуктів або послуг (якщо підприємство пропонує різноманітні продукти або послуги, то його бізнес буде менш залежним від зміни попиту на певний продукт чи послугу);

- розширення географії ринку (якщо підприємство працює на різних ринках, то його бізнес буде менш чутливим до зміни ситуації на одному ринку);

- розробка власної мережі постачальників або розвиток власного виробництва, що дозволяє підприємству контролювати якість та терміни поставки товарів, зменшує ризик залежності від зовнішніх постачальників;

- використання аналізу ризиків та планування надзвичайних ситуацій (підприємство може здійснювати оцінку ризиків, пов'язаних з зовнішніми факторами, і розробляти плани дій у випадку виникнення надзвичайних ситуацій);

- розвиток співпраці зі стейкхолдерами (співпраця зі стейкхолдерами, такими як урядові органи, інші підприємства, громадські організації тощо, може зменшити

ризик залежності від зовнішніх факторів та забезпечити більшу стійкість бізнесу);

- інноваційний розвиток (розробка та впровадження нових технологій, продуктів та послуг може забезпечити підприємству конкурентну перевагу).

Проте ці заходи потрібно розглядати комплексно при формуванні стратегічних планів підприємства, таким чином організація буде мати низку переваг над конкурентами. В разі зміни ринку в негативну сторону, компанії із стратегією, яка включає в себе мінімізацію негативних факторів, буде почуватися впевненіше за несприятливих умов на ринку.

Стратегічна мета, наприклад, АТ «А-Банк» – стати банком, що найдинамічніше розвивається серед усіх невеликих банків України за рахунок активного залучення коштів на обслуговування фізичних осіб і досягти одного з найменших у країні показника проблемності активів за рахунок якісного управління ризиками [16].

Згідно зі Стратегією АТ «А-Банк» на 2023 р., цілями Банку є [17]:

- збільшення клієнтської бази за рахунок підвищення ефективності продаж

банківських послуг та якості обслуговування клієнтів;

- підвищення продуктивності праці співробітників за рахунок навчання і витіснення низькоефективних співробітників;

- безбиткова робота відділень.

Стратегічна мета банку може варіюватися в залежності від його бізнес-моделі та цілей. Проте, загальною стратегічною метою більшості банків є забезпечення максимальної прибутковості для своїх акціонерів та забезпечення ефективного функціонування банку. Для досягнення цієї мети банк може використовувати різні стратегії.

Максимальна економічна ефективність буде досягнута шляхом залучення та надання роздрібних банківських послуг фізичним та

юридичним особам з урахуванням таких стратегічних орієнтирів (табл. 4):

- ✓ зростання клієнтської бази;

- ✓ диверсифікація активів та пасивів;

- ✓ завоювання ринку грошових переказів шляхом залучення потенційної клієнтської бази відділень банку (транспортні компанії, студенти, страхові компанії, туристичні фірми, шлюбні агенції, приватні підприємці тощо);

- ✓ підвищення якості обслуговування клієнтів (зростання професіоналізму, скорочення часу проведення готівкових операцій);

- ✓ збільшення кількості активних кредитних карток, активності банківського бізнесу.

Таблиця 4

**Стратегія розвитку та пріоритетні напрями діяльності АТ «А-Банк»**

Концентрація	Диференціація	Результат 2023
<ul style="list-style-type: none"> <li>• депозити</li> <li>• кредитні картки</li> <li>• кеш-кредити</li> <li>• а-кредит</li> </ul>	А-Банк24	<ul style="list-style-type: none"> <li>• більш ніж 1 млн задоволених клієнтів</li> <li>• більш ніж 300 тис. клієнтів в мобайл-банкінгу</li> <li>• більш ніж 3,5 млрд грн депозитів</li> <li>• 380 тис. кредитних карток в сальдо</li> <li>• більш ніж 1 млрд грн кеш-кредитів</li> </ul>

Джерело: [17]

Концентрація за вкладами АТ «А-Банк» на 2023 р. виглядає наступним чином:

- гнучкість у керуванні залученням вкладів (конкурси, акції, мотивація персоналу);

- утримання: 60% гривня, 40% іноземна валюта;

- сервіси для зручності та довіри клієнтів (замовлення валюти в А-Банк24, скасування лонгації на будь-якому терміні вкладу, спрощення продуктового ряду).

Стратегія 2023 р. АТ «А-Банк» полягає у створенні нової онлайн-платформи сервісів (табл. 5).

Таблиця 5

**Стратегія 2023 – нова онлайн-платформа обслуговування**

1	Квартали		2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• новий “зарплатний проект”</li> <li>• кабінет еквайрингу</li> <li>• кредити (перегляд)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• валютні операції</li> <li>• аналітика</li> <li>• приймання платежів</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• депозити</li> <li>• кредити (керування)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• система «iTiny» OFF</li> </ul>	
3	Квартали		4

Джерело: [17]

Безперервна робота відділень АТ «А-Банк» полягає в наступному:

1) доступність – станом на 01.01.2023 р. банківська мережа становить 200 відділень (16 відділень знаходяться на окупованих територіях та в зоні бойових дій);

2) ефективність – оптимізація 20% відділень діючої мережі через скорочення неефективних відділень у зв'язку зі зменшенням клієнтопотоків та переходом в on-line;

3) автономність – формування мережі ефективних відділень з альтернативними джерелами енергії та резервними каналами зв'язку, 83 відділення входять до державної об'єднаної мережі “Power banking” та забезпечені 100% альтернативним електроживленням, а також 57% із них вже підключено до альтернативних каналів зв'язку.

## 6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Отже, на основі проведеного SWOT і PEST аналізу роботи організації банківського бізнесу, можна зробити висновок, що зовнішнє середовище суттєво впливає на стратегічну поведінку бізнес-одиниць. Наприклад, наявність високої конкуренції на ринку, поява нових технологій, зміни в попиті споживачів та інші фактори можуть змусити організацію змінити свою стратегію, при формуванні якої важливо враховувати не тільки поточний стан зовнішнього середовища, але й його прогнозовану динаміку у майбутньому. Постійний аналіз мінливого ринку за умов невизначеності надасть можливість проводити конкурентну стратегію та дозволить організаціям бути

актуальними для своїх клієнтів та покращувати взаємодію із ними.

Конкуренція в галузі банківських послуг постійно зростає, оскільки більшість банків надають схожі продукти та послуги. Таким чином, ключовими елементами стратегії кожного банку є володіння основними технологіями, якість обслуговування та індивідуальний підхід до кожного клієнта. Загострення конкуренції, універсальність банківської діяльності та впровадження передових інформаційних технологій, що змінюють форми і системи збуту банківських продуктів, персоніфікація традиційних продуктів та формування партнерських відносин між клієнтами та банком, змушують банківські установи опанувати нові концепції та інструменти банківського маркетингу з метою підвищення якості обслуговування [18]. Гнучкість банківської політики дозволяє активніше залучати нових клієнтів. Враховуючи репутаційні фактори, це може стати чудовим підґрунтям до подальшого розвитку організації та кращої конкурентної позиції на ринку банківських послуг.

На сьогодні головними завданнями банків є наступне:

- 1) досягнення високих результатів у своїй діяльності;
- 2) надання клієнтам якісного та професійного обслуговування;
- 3) своєчасне виконання всіх зобов'язань перед клієнтами;
- 4) збереження репутації як надійного та ділового партнера;
- 5) розвиток технологічного забезпечення банку;
- 6) збільшення та розвиток клієнтських зв'язків шляхом інтеграції нових технологій.

## Література

1. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: Навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.
2. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Навч. посіб. Львів: “Новий світ – 2000”, 2006. 388 с.
3. Кіяшко С.В. Проблеми і необхідність впровадження в сучасних умовах стратегічного планування на підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2009. №3. Т.1. С.174-178.
4. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
5. Мараховська К.А., Мараховська Т.О. Особливості використання зарубіжного досвіду стратегічного планування на українських підприємствах. *Вісник соціально-економічних досліджень.* 2013. Вип.4(51). С.93-97.

6. Костецька Н.І., Лотиш О.Я. Економічна сутність стратегії підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2009. Вип.251. Т.4. С.1045-1052.
7. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. Львів: “Новий світ – 2000”, 2007. 268 с.
8. Длугопольська Т.І., Сентик М.В. Успішні кейси міжнародних компаній у сфері корпоративної соціальної відповідальності. *Соціально-економічні відносини в цифровому суспільстві*. 2023. №4(46). С.49-57.
9. Рік швидких відповідей закінчується. Як українська економіка пережила війну 2022 року. Сім графіків про втрати, допомогу та людей. URL: <https://forbes.ua/money/rik-shvidkikh-vidpovidey-zakinchuetsya-yak-ukrainska-ekonomika-perezhila-viynu-2022-roku-sim-grafikov-pro-vtrati-dopomogu-ta-lyudey-22122022-10665>. (дата звернення: 17.03.2023)
10. За час війни малий та середній бізнес втратив до \$85 мільярдів – експерти. URL: <https://www.ceskenoviny.cz/ukrinform/ukrajinsky/zprava.php?id=1001260>. (дата звернення: 17.03.2023)
11. Діденко С. До \$85 мільярдів: втрати малого та середнього бізнесу за час війни. 2022. URL: <https://ua.news/ua/money/do-85-myllyardov-potery-malogo-y-srednego-byznesa-za-vremya-vojny>. (дата звернення: 17.03.2023)
12. Чернега О.Б., Іванчук К.О. Стратегічна поведінка підприємства в системі забезпечення стійкого економічного розвитку. *Ефективна економіка*. 2015. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3941>. (дата звернення: 17.03.2023)
13. Рахман М.С., Корабельский С.О. ІТ-галузь України в очах світової спільноти. *Бізнес-Інформ*. 2020. №7. С.181-188.
14. Стеблюк Н. Використання сценарного підходу в системі управління підприємством. *Збірник наукових праць*. 2020. С.21-22. <https://doi.org/10.36074/30.10.2020.v1.05>
15. Крекотень І.М., Корнієнко М.В. Перспективи використання соціального медіа маркетингу у просуванні банківського продукту. *Ефективна економіка*. 2017. №12. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5950>
16. Марценюк-Розарьонова О.В., Шмігельська В.В. Аналіз сучасного стану ринку банківських послуг в Україні та напрями його розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. №10. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6594>
17. Основні відомості про А-Банк. <https://a-bank.com.ua/about/general>.
18. Ященко М. Стан розвитку ринку кредитних операцій. Студентські наукові читання. Матеріали конференції I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт Поліського національного університету (30 листопада 2020 р.). Житомир: Поліський національний університет. 2020. С.120-122.

### References

1. Vasylenko V.O., Tkachenko T.I. (2004). Strategic management of the enterprise. Kyiv: Center for Educational Literature. 400 p.
2. Kovtun O.I. (2006). Enterprise strategy. Lviv: “New World – 2000”. 388 p.
3. Kiyashko E.V. (2009). Problems and necessity of implementation in modern conditions of strategic planning at enterprises. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. №3(1). P.174-178.
4. Shershnyova Z.E. (2004). Strategic management: Textbook. Kyiv: KNEU. 699 p.
5. Marakhovska K.A., Marakhovska T.O. (2013). Peculiarities of using foreign strategic planning experience at Ukrainian enterprises. *Herald of socio-economic research*. №4(51). P.93-97.
6. Kostecky N.I., Lotysh O.Ya. (2009). The economic essence of the company's strategy. *Economics: problems of theory and practice*. №251(4). P.1045-1052.
7. Shvayka L.A. (2007). Enterprise activity planning. Lviv: “New World – 2000”. 268 p.
8. Dluhopolska T.I., Sentyk M.V. (2023). Successful cases of international companies in the field of corporate social responsibility. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*. №4(46). P.49-57.
9. The year of quick responses is coming to an end. How the Ukrainian economy survived the war in 2022. Seven graphs on losses, aid, and people. URL: <https://forbes.ua/money/rik-shvidkikh-vidpovidey-zakinchuetsya-yak-ukrainska-ekonomika-perezhila-viynu-2022-roku-sim-grafikov-pro-vtrati-dopomogu-ta-lyudey-22122022-10665>. (date of application: 17.03.2023)
10. During the war, small and medium-sized businesses lost up to \$85 billion – experts. URL: <https://www.ceskenoviny.cz/ukrinform/ukrajinsky/zprava.php?id=1001260>. (date of application: 17.03.2023)
11. Didenko S. (2022). Up to \$85 billion: losses of small and medium-sized businesses during the war. URL: <https://ua.news/ua/money/do-85-myllyardov-potery-malogo-y-srednego-byznesa-za-vremya-vojny>. (date of application: 17.03.2023)

12. Chernega O.B., Ivanchuk K.O. (2015). Strategic behavior of the enterprise in the system of ensuring sustainable economic development. Efficient economy. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3941>. (date of application: 17.03.2023)
  13. Rakhman M.S., Korabelskiy S.O. (2020). IT-Industry of Ukraine in the Eyes of the World Community. Business-Inform. №7. P.181-188.
  14. Stebluk N. (2020). Using the scenario approach in the enterprise management system. Collection of scientific works. P.21-22. <https://doi.org/10.36074/30.10.2020.v1.05>
  15. Krekoten I.M., Korniienko M.V. (2017). Prospects for the use of social media marketing in the promotion of banking products. Efficient economy. №12. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5950>
  16. Martsenyuk-Rozaronova O.V., Shmigelska V.V. (2018). Analysis of the current state of the banking services market in Ukraine and directions of its development. Efficient economy. №10. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6594>.
  17. Basic information about A-Bank. <https://a-bank.com.ua/about/general>.
  18. Yashchenko M. (2020). State of development of the market of credit transactions. Student scientific readings. Materials of the conference of the 1<sup>st</sup> round of the All-Ukrainian competition of student scientific works (November 30, 2020). Zhytomyr. P.120-122.
- 

### Abstract

**DLUHOPOLSKA Tetiana, KATOLA Taras, KHROPONIUK Daria**

***The influence of the external environment on the formation of the strategic behavior of the company: A-bank's case***

*The article is dedicated to studying the impact of the external environment on the formation of a company's strategic behavior. In particular, it explores how economic, political, social, and technological factors change the conditions of a company's functioning and affect its strategic behavior. The article includes an analysis of recent research and publications on this topic, as well as practical aspects of the relationship between the external environment and a company's strategic behavior. The goal of the article is to understand how the external environment affects a company's strategic behavior and how company management can use this knowledge to improve their effectiveness in the modern market environment. The article discusses the issues of forming strategic behavior of companies in conditions of instability and uncertainty. The article examines the theoretical aspects of strategic management as well as practical aspects of forming a company's strategy. The theoretical aspects of strategic management are presented, where the main approaches to forming a company's strategy are considered and the main stages of forming a strategy are defined. Factors that affect the formation of a company's strategy in modern conditions, such as globalization, technological changes, internet development, and competition, were also explored. The practical aspects of forming a company's strategy were investigated, including determining the mission and goals of the company, analyzing the external and internal environment, choosing a development strategy, and implementing it. The article also discusses methods for evaluating the effectiveness of a strategy and the risks associated with its implementation. The general conclusion of the article is that forming a company's strategy in modern conditions is a complex process that requires a comprehensive approach and careful analysis of all factors that affect the company. Forming a company's strategic behavior is a complex and multifaceted process that requires a systemic and in-depth analysis.*

**Keywords:** *strategic management, strategic behavior, enterprise, strategy formation, external environment, bank*

---

Стаття надійшла до редакції 05.04.2023 р.

### Бібліографічний опис статті:

Длугопольська Т. І., Катола Т. Б., Хропонюк Д. О. Вплив факторів зовнішнього середовища на стратегічну поведінку компанії: кейс АТ «А-банк». *Innovation and Sustainability*. 2023. № 2. С. 60-69.

Dluhopolska T., Katola T., Khroponiuk D. (2023) The influence of the external environment on the formation of the strategic behavior of the company: A-bank's case. *Innovation and Sustainability*, no. 2, pp. 60-69.

УДК 656.61.005.35

**ЖИХАРЄВА Влада Вікторівна**

доктор економічних наук, професор  
завідувач кафедри економіки і фінансів,  
Одеський національний морський університет, Україна  
ORCID ID: 0000-0002-2179-8483  
e-mail: v.zhikhareva@gmail.com

**ЯСТРЕБНИЙ Владислав Михайлович**

аспірант кафедри економіки і фінансів,  
Одеський національний морський університет, Україна  
ORCID ID: 0009-0004-2916-7776  
e-mail: vlad.yastrebnoy@gmail.com

## ВПЛИВ СПЕЦИФІКИ МОРСЬКОЇ ГАЛУЗІ НА РОЗРОБКУ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ

*Метою статті є систематизація характерних рис підприємств морського транспорту та вивчення їх впливу на розробку корпоративної стратегії. Морський транспорт відіграє важливу роль у світовій економіці, а його унікальні характеристики створюють особливі виклики та можливості для розробки стратегічних рішень підприємств на корпоративному рівні. У результаті дослідження узагальнено характерні риси підприємств морського транспорту, що впливають на розробку корпоративної стратегії, а саме: у роботі виконаний аналіз впливу на розробку стратегічних рішень виду і розміру підприємств морського транспорту, географічних особливостей розташування, міжнародного контексту діяльності, технологічного прогресу та інноваційного розвитку, екологічних вимог, конкурентної ситуації на ринку, логістичних викликів, фінансових ризиків, особливостей регулювання та необхідності забезпечення безпеки діяльності.*

*У роботі використовувалися такі методи наукового дослідження, як логічний і порівняльний аналіз, діалектичний і логічний методи, метод аналізу і синтезу.*

*Практична цінність дослідження полягає у тому, що його результати можуть використовуватися у процесі розробки корпоративної стратегії підприємств морського транспорту з урахуванням всіх складових специфіки галузі для підвищення ефективності їх функціонування та розвитку.*

**Ключові слова:** морська галузь, підприємства морського транспорту, корпоративна стратегія, географічні особливості, технологічний прогрес, екологічні вимоги, конкуренція

JEL classification: D20, D90

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.70.81>

### 1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Морський транспорт є важливим сегментом глобальної економіки, який суттєво впливає на світовий ринок товарів і послуг. Розробка ефективної корпоративної стратегії є вирішальною складовою для успішного функціонування та розвитку підприємств морського транспорту. Проте,

специфічні риси цієї галузі економіки створюють унікальні виклики та можливості, які потребують врахування у підходах до розробки корпоративної стратегії. Тому актуальним завданням є вивчення та систематизація специфічних рис підприємств морського транспорту і дослідження характеру їх впливу на процес розробки корпоративної стратегії.



## 2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питання корпоративного управління розглядалися багатьма українськими та зарубіжними науковцями, роботи яких включають не лише оцінку ефективності корпоративних стратегій, а й низку практичних рекомендацій для підприємств різних сфер діяльності. Серед таких авторів слід виділити І. Ансоффа, Г. Мінцберга, Л. Шевченко, М. Саєнко, роботи яких зосереджені на аналізі стратегічного планування, аналізі ризиків та оцінки

ефективності впровадження стратегій на підприємствах.

Корпоративна (загальна, портфельна) стратегія займає у стратегічній ієрархії найвищий рівень. Вона визначає загальний напрям діяльності підприємства: зростання, стабілізацію або скорочення [1]. Єдиного визначення поняття «корпоративна стратегія» не існує, оскільки наразі велика кількість науковців працює у цьому напрямку, і кожен з них має свій погляд. У табл. 1 наведено декілька прикладів визначення поняття «корпоративна стратегія» різними авторами.

Таблиця 1

Визначення поняття «стратегія» різними авторами

Автор	Визначення
І. І. Ансофф (1988) [2]	Стратегія – спосіб установалення цілей для корпоративного, ділового і функціонального рівнів.
Г. Мінцберг (1996) [3]	Стратегія – шаблон або план, який об'єднує основні цілі, політику та послідовність дій організації в єдине ціле. Добре сформульована стратегія допомагає організувати та розподілити ресурси організації в унікальну та життєздатну позицію на основі її відносних внутрішніх компетенцій та недоліків, очікуваних змін у середовищі та умовних кроків розумних опонентів.
А. Томсон, А. Стрікланд (2001) [4]	Стратегія у загальному розумінні – це план управління організацією, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей.
В. В. Македон (2013) [5]	Стратегія – це головний напрям діяльності підприємства, план, який розробляється керівництвом компанії у вигляді стратегічних цілей, завдань і напрямів діяльності для досягнення ефективних показників роботи і бажаного результату.
С. М. Клименко (2013) [6]	Стратегія – це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку підприємства, який стосується сфери, засобів і форми його діяльності, системи взаємовідносин усередині підприємства, а також його позиції у навколишньому середовищі, що приводить підприємство до визначених цілей.
Л. С. Шевченко (2020) [7]	Корпоративна стратегія визначає загальний напрям розвитку підприємства і поширюється на всі сфери його діяльності. Призначення корпоративної стратегії полягає в обґрунтуванні найбільш вигідних для підприємства галузей (стратегічних зон господарювання) та тих підрозділів / продуктів (стратегічних бізнес-одиниць), які спроможні не просто продуктивно працювати, а і протистояти конкурентам, утворювати ефективний і збалансований бізнес-портфель підприємства.
А. Дрейер (2002) [8]	Корпоративна стратегія – це модель рішень у фірмі, яка визначає та розкриває її цілі, виробляє політику та плани для досягнення цілей, визначає діапазон діяльності, яку фірма має здійснювати, тип організації, а також характер економічних та інших результатів для акціонерів, працівників, клієнтів і суспільства.

Джерело: складено авторами з використанням вказаних джерел

Отже, аналіз різних джерел показує, що більшість авторів трактує корпоративну стратегію як глобальний поетапний план

розвитку підприємства, який створюється та контролюється найвищою управлінською ланкою.

Серед зарубіжних науковців, які досліджували стратегічне управління у морській галузі, виділяють роботи М. Стопфорда, К. Грамменоса тощо. У доповіді М. Стопфорда «Challenges in the world maritime industry» [9] представлений огляд еволюції флоту, судноплавства і суднобудівної галузі за останні 50 років, розглянуті зміни тренду циклічності кон'юнктури судноплавного ринку, повільне зростання глобальної торгівлі, трансформації регіональної торгівлі та регіональні тренди розвитку суднобудівної галузі, а також роль цифрових технологій у розвитку судноплавства. У монографії К. Грамменоса та ін. [10] розглянуто особливості портової, судноплавної галузі та суднобудівного сектору.

### **3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ**

Незважаючи на велику кількість досліджень у сфері морського транспорту, питання впливу специфіки галузі на розробку корпоративної стратегії потребують подальшого аналізу. Для цього необхідно систематизувати характерні риси морської галузі та дослідити їх вплив на розробку та ухвалення корпоративних стратегічних рішень.

### **4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Цілями статті є систематизація специфічних рис підприємств морського транспорту та галузі, вивчення їх впливу на розробку корпоративної стратегії, зокрема, розміру бізнесу і типу підприємства, географічних особливостей та маршрутизації, впливу міжнародних правил, стандартів і угод, розвиток технологій, діджиталізації та інновацій у морській галузі, екологічних вимог, конкурентної ситуації, логістичних викликів, фінансових ризиків, особливостей регулювання та необхідності забезпечення безпеки діяльності.

### **5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

Корпоративна стратегія – це не сума стратегій підрозділів підприємства, як це

намагаються іноді представити на практиці, а синтез стратегій розвитку підрозділів, на основі якого слід досягати нового рівня розвитку організації у цілому. Розробка корпоративної стратегії є найбільш складним завданням стратегічного менеджменту. У процесі її розробки необхідно визначити комбінацію й масштаби видів діяльності, скласти портфель видів бізнесу, вибрати ринки, визначити головні пріоритети, сформулювати ключову ідеологію, підібрати та розставити менеджерів на ключові посади [11]. Корпоративна стратегія охоплює різні аспекти, включаючи позиціонування на ринку, конкурентні переваги, розподіл ресурсів і плани розширення. Для створення оптимальної стратегії розвитку підприємства слід проаналізувати діяльність підприємства, дослідити та систематизувати специфічні риси, пов'язані з галуззю та видом діяльності.

Підприємства морського транспорту забезпечують процеси перевезень пасажирів та вантажів. До них відносять безпосередньо перевізників – трампові, лінійні судноплавні компанії, порти та портові адміністрації, спеціалізовані термінали, логістичних операторів, експедиторські компанії, брокерські та агентські фірми та інші підприємства транспортного сервісу.

Корпоративна стратегія підприємства водного транспорту залежить від його розміру, сектору діяльності (судноплавство, логістика, обробка вантажів тощо), ринкових умов та організаційних цілей. Відомий британський економіст М. Стопфорд стверджує, що судноплавні компанії надають різні транспортні послуги для задоволення специфічних потреб різних клієнтів, і це обумовлює існування трьох основних сегментів ринку морських перевезень – лінійних, трампових і спеціалізованих перевезень. У сфері лінійного судноплавства транспортують різні види вантажів, надають різноманітні послуги. Лінійне судноплавство має іншу економічну структуру, ніж трампове, тоді як спеціалізовані сегменти ринку, які зосереджені на перевезенні автомобілів, лісових вантажів, хімікатів, тощо, мають власні відмінні характеристики [11].

Морські та річкові порти, як тип підприємств водного транспорту, є складовою єдиної транспортної системи. Це зумовлено тим, що забезпечення надійного

транспортного зв'язку торговельними портами, вантажними та пасажирськими терміналами, автомобільними перевізниками, залізницею вимагає чіткої роботи та співпраці з підприємствами суміжних видів транспорту.

Розглянемо характерні риси підприємств морського транспорту з погляду їх впливу на розробку корпоративної стратегії.

*Вид і розмір підприємства.* У сфері морських перевезень функціонують різні види підприємств, кожне з яких має специфічну стратегію і комерційні цілі, організаційну структуру: судноплавні відділення великих промислових і комерційних груп; чисто транспортні судновласницькі та операторські компанії; диверсифіковані компанії, що здійснюють окрім морських перевезень різні види транспортного сервісу [11]. Традиційний тип судноплавної компанії володіє великою кількістю суден, самостійно здійснює управління безпекою мореплавання, фрахтування, технічний менеджмент суден, постачання, всі види бухгалтерського обліку, комплектування екіпажами [12].

Судноплавна компанія зі спрощеною системою менеджменту володіє декількома суднами, а низка управлінських функцій виконується сторонніми організаціями (наприклад, управління безпекою мореплавання, бухгалтерський облік, технічний менеджмент). Комплектування екіпажів здійснюється за допомогою кріюінгових агентств.

Схема «одна компанія – одне судно» передбачає, як правило, реєстрацію суден під «зручним» прапором, а компанії засновуються і реєструються через морські адвокатські контори в офшорних юрисдикціях. Управління фрахтуванням, оперативне управління і технічне обслуговування суден виконують операторські та менеджерські компанії на договірній основі. Одною з переваг такої форми володіння судном є те, що за претензії щодо судна певного власника, не може бути затримане або арештоване його інше судно [12].

Операторська (шипменеджерська) компанія працює, розпоряджаючись суднами, які належать іншим судновласникам, і можуть бути зареєстровані у будь-якій країні під будь-яким прапором. У цьому випадку компанія-оператор підписує з оригінальним судновласником договір на довірче

управління, у якому наведені всі функції, що здійснює оператор.

Розмаїтість типів судноплавних компаній пов'язана з відмінностями в організаційних типах компаній, і, ще більш важливо, розходженнями у процесі прийняття управлінських рішень. Власник невеликої компанії має повний контроль – він особисто ухвалює всі рішення і безпосередньо зацікавлений у результатах діяльності. У великих компаніях вище управління більше віддалене від поточної експлуатації флоту. Наприклад, контейнерна компанія має численний і добре організований апарат управління і агентську мережу. Судноплавне відділення нафтової компанії повністю залежить від правління компанії, яке може не розбиратися в судноплавному бізнесі, або навіть якщо розбирається, то не настільки детально, як керівництво судноплавної відділення. Спеціалізована судноплавна група перебуває під тиском акціонерів, які повинні одержувати дивіденди на вкладений капітал, і зазнає труднощів у періоди низької кон'юнктури фрахтового ринку. Кожна компанія має свої особливості, і це впливає на її ринкову стратегію [11].

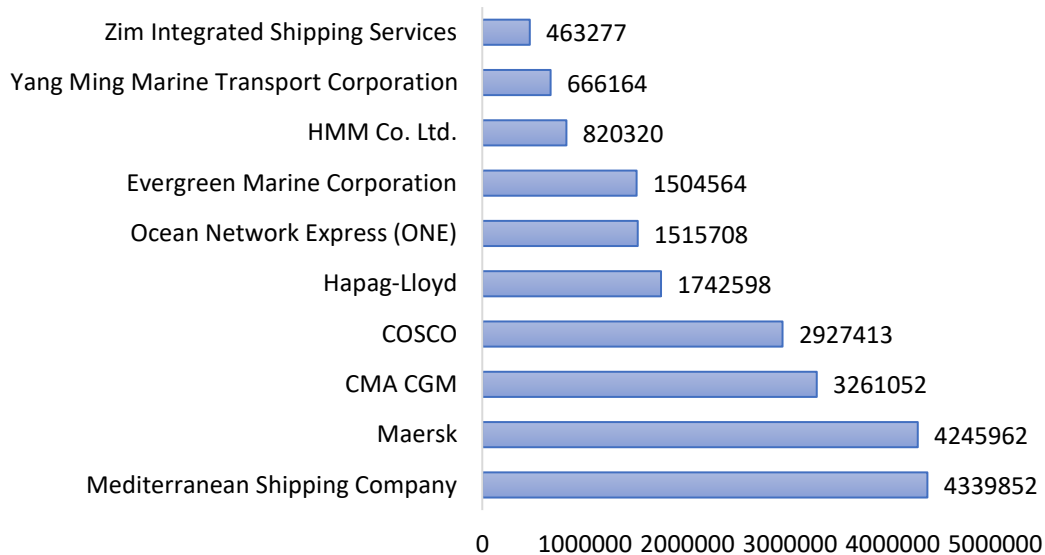
Низка підприємств морської галузі мають світовий масштаб, що надає доступ до глобального ринку та потенціалу для розширення бізнесу. Тому при розробці корпоративної стратегії обов'язково має бути врахований і розмір компанії.

Незважаючи на лібералізацію судноплавної ринку, є фінансові бар'єри, які обмежують доступ перевізників на ринок. З урахуванням значної величини інвестицій, що необхідні для придбання сучасних суден, великі оператори мають більше шансів для підвищення своєї конкурентоспроможності. Комерційні банки стримано ставляться до кредитування дрібних судновласників, надають їм кредити на менш вигідних умовах. Це сприяло укрупненню судноплавних компаній. Злиття та поглинання привели до створення глобальних океанських перевізників, зокрема, на контейнерному ринку.

На рис. 1 наведений рейтинг 10 найбільш великих контейнерних операторів за контейнерною місткістю флоту у двадцятифутовому еквіваленті (TEUs) на кінець 2022 року.

Вперше з 1996 року компанія Mediterranean Shipping Company (MSC) з головним офісом у Женеві (Швейцарія) зайняла перше місце у світі за ємністю свого флоту для контейнерних вантажів. Обсяг

перевезень 4 339 852 TEUs за 2022 рік [13] свідчить про глобальний характер діяльності MSC, що безумовно суттєво впливає на підходи до розробки корпоративної стратегії.



**Рис. 1. Найбільш великі контейнерні оператори за місткістю флоту, TEUs**

*Джерело: побудовано авторами з використанням даних контейнерних операторів*

*Географічна присутність та маршрутизація.* Враховуючи специфіку діяльності, підприємства морського транспорту залежать від географічного розташування головного офісу та присутності представництв у певній країні чи поза нею. Це впливає на вибір оптимальних маршрутів, конкурентоспроможність і безпосередньо на доступ до ринків морських перевезень. Наприклад, судноплавна компанія CMA CGM Group, яка має головний офіс у Марселі (Франція), представлена в 160 країнах, має 400 офісів, 750 складів, 155 тис. співробітників і флот із 593 суден, що обслуговує 420 із 521 торговельних портів світу і керує 257 судноплавними лініями [14]. Тобто ми бачимо глобальну присутність цієї компанії на ринку перевезень у всьому світі, що надає певні конкурентні переваги.

Головні аспекти географічної присутності включають розташування підприємства (підрозділів), вибір маршрутів та покриття ринків (табл. 2).

*Міжнародний контекст.* Підприємства морського транспорту пов'язані з міжнародними правилами, стандартами та угодами, що вимагає врахування міждержавного регулювання та забезпечення відповідності міжнародним нормам для функціонування.

Міжнародна стандартизація є важливою частиною глобалізації, яка впливає на судноплавство. Завдяки контейнеризації будь-яка лінійна судноплавна компанія може ввійти на нові ринки та надавати послуги на глобальній основі. Портові оператори мають можливість взяти в концесію контейнерний термінал майже в будь-якому порту світу, виробники портового та суднового обладнання створюють свою продукцію на глобальній основі. Стандарти ISO і IMO щодо якості, безпеки, екології, підготовки кадрів поширюються на все світове судноплавство.

Поширення використання повністю електронного еквівалента традиційного коносаменту вимагатиме великої міжнародної співпраці та координації з метою забезпечення того, щоб комерційні сторони у всьому світі приймали та використовували відповідні електронні записи, а також щоб правові системи були належним чином до цього підготовлені. Міжнародні організації та галузеві органи закликали уряди скасувати обмеження щодо використання та обробки електронних торгових документів і необхідність подання будь-якої документації у друкованому вигляді.

Таблиця 2

## Головні аспекти географічної присутності підприємств морської галузі

Аспект	Характеристика	Приклад
Розташування підприємства	Фактичне місцезнаходження компанії визначає доступність до різних морських шляхів, портів та ринків. Вибір оптимального розташування залежить від географічного положення ключових ринків, доступності торговельних маршрутів, конкуренції та інфраструктури портів.	Експедиторська компанія «Формаг» має головний офіс у м. Одеса, що є перевагою серед конкурентів, які мають свої офіси в інших містах [15]. Адаже експедирування в Одеському морському торговому порту, оформлення внутрішньопортових вантажних документів виконується без посередників.
Вибір маршрутів	Морські перевізники повинні ретельно вивчати різні маршрути та їх характеристики. Це включає розгляд оптимальних торговельних шляхів залежно від вимог клієнтів, географічних обмежень, погодних умов та політичних факторів. Правильний вибір маршрутів забезпечує економічно ефективне транспортування вантажів та зниження витрат.	Транзитний час відіграє дуже значну роль у перевезеннях, особливо у лінійному судноплаванні. Наприклад, глобальний контейнерний оператор COSCO Shipping (Китай) має переваги в маршрутизації на напрямках Китай – Європа, адже ця судноплавна компанія має пряме сполучення має портами Китаю та Європи [16].
Покриття ринків	Географічна присутність визначає ринки, які обслуговуються підприємством морського транспорту. Підприємства повинні аналізувати потенціал ринків, розуміти рівень конкуренції, розмір ринку та кількість потенційних клієнтів. Правильний вибір ринків для експансії може забезпечити процес зростання і прибутковості.	Одна з компаній Maersk Group – Sealand охоплює Середземноморське сполучення, фокусується на перевезеннях між Європою та ближнім Сходом [17]. Тобто концентрація зусиль надає конкурентну перевагу у присутності саме на цьому ринку, що у глобальному сенсі надає групі компаній ще більше маршрутне покриття.

*Джерело: складено авторами з використанням даних компаній*

Наприклад, Міжнародна торгова палата закликала всі уряди негайно вжити наступні ключові дії: тимчасово скасувати будь-які законодавчі вимоги щодо надання торгової документації у друкованому вигляді та прийняти типовий закон Комісії ООН з міжнародного торгового права щодо електронних передавальних написів.

*Розвиток технологій, диджиталізація та інновації в судноплаванні.* Технології, диджиталізації та інновації будуть і далі виступати ключовими елементами виробничо-збутових систем та їх розподільних мереж, включаючи транспорт і логістику. Необхідність впровадження технологічних рішень і останніх досягнень у цій галузі вже є обов'язковою вимогою, а не одним із можливих варіантів. Пандемія показала, що важкі часи легше пережити компаніям, які освоюють новітні технологічні досягнення, використовують блокчейн рішення і працюють на базі інформаційних технологій. Технологічні розробки у судноплаванні включають автономні судна, навігаційні системи та дрони [18].

Автономне судно «Maiflower» у 2021 році здійснило перший у світі безпілотний трансатлантичний перехід із Великобританії до США. Ринок морських автономних надводних суден щороку зростатиме. Крім того, більшість патентів, що стосуються автономних технологій судноплавання у всьому світі були зареєстровані в Китаї. Це призведе до розвитку інших держав та впровадження автономного судноплавання протягом п'яти років [19].

М. Стопфорд виділив три напрями інноваційні змін у бізнес-моделі в судноплаванні [9]: смарт-судна з більш ефективними стандартами якості; смарт-флот з управлінням смарт-суднами як транспортним виробництвом; глобальна смарт-логістика з інтеграцією всього транспортного процесу від дверей до дверей. Використання більш ефективних засобів супутникового зв'язку замінять модель, де кожне судно розглядається як бізнес-одиниця.

*Екологічні вимоги та сталість.* Підприємства морської галузі мають враховувати у своїх стратегічних планах екологічні аспекти, оцінювати вплив на

довкілля, а також відповідати стандартам та вимогам, що стосуються екологічної безпеки та збереження навколишнього середовища. Це можуть бути вимоги щодо зменшення викидів забруднюючих речовин, використання екологічно чистих сортів пального, технологій обробки вантажів, контролю за викидами шкідливих речовин у воду та повітря. Судноплавні компанії намагаються зменшити негативний вплив на морські та океанічні води, з кожним роком приділяють все більше уваги екологічному пальному та мазуту.

Глобальні екологічні документи, які набули чинності, та прийняття добровільних стандартів у цьому секторі матимуть вплив на галузь морського транспорту, особливо на суднобудівний сектор, який буде відповідальним за включення нових стандартів проектування та будівництва суден. Відповідно, значні інвестиції спрямовуються на дослідження та розробки для покращення гідродинаміки, більш енергоефективних двигунів, пального з низьким рівнем вуглецю та безвуглецевого пального для морських суден. Наприклад, Green Maritime Methanol consortium (консорціум провідних міжнародних морських компаній, судновласників, верфей, виробників, портів і науково-дослідних установ за підтримки Міністерства економіки та кліматичної політики Нідерландів) у 2019 році об'єднав зусилля для дослідження можливості метанолу як стійкого альтернативного транспортного пального в морському секторі. Maersk інвестував приблизно 1 млрд. доларів на рік у інновації та технології з 2014 по 2019 роки для покращення технічної та фінансової життєздатності безвуглецевих рішень та розробки та впровадження енергоефективних рішень [18].

Крім того, оскільки сектор все більше рухається до декарбонізації, також з'являються добровільні схеми екологічної оцінки суден, наприклад Clean Shipping Index, Clean Cargo Working Group, Environmental Ship Index, Green Award і Ship Energy Efficiency Management Plan. Країни-суднобудівники, для яких цей сектор має національне значення з погляду прямої фінансової віддачі, зайнятості та внесків у ланцюги поставок, також вивчають варіанти

збереження конкурентоспроможності у цьому новому контексті [19].

*Конкурентна ситуація та розподіл вантажопотоків.* Конкуренція серед підприємств морського транспорту може впливати на стратегічне планування, вибір маркетингових стратегій та розподіл пасажирських і вантажних потоків.

До основних форм консолідації на ринку лінійного судноплавства відносяться лінійні конференції, консорціуми, глобальні стратегічні альянси. Багато лінійних перевізників сформували стратегічні альянси, які є угодами про кооперацію двох або більше незалежних компаній для досягнення комерційних цілей і одержання синергії стратегічних ресурсів. Збільшення частки ринку, ступеня використання контейнерів і ефект масштабу є найбільш вагомими причинами участі контейнерних операторів у альянсах. Нові злиття та поглинання, поява нових мегаальянсів мають змінити конкурентну ситуацію, підвищити ефективність регулювання пропозиції тоннажу і рівень завантаження суден, сприяючи тим самим поліпшенню кон'юнктури на ринках, зростанню прибутковості в секторі контейнерних перевезень і наданню більш якісних послуг відправникам вантажу.

Консолідація портових операторів була викликана попитом на вискоєфективне обслуговування суден. Це зажадало великих інвестицій у перевантажувальне обладнання, днопоглиблювальні роботи, інформаційні технології; появою логістичної системи доставки «від дверей до дверей», яка вимагає вертикальної інтеграції (судноплавні лінії прагнуть одержати контроль над портами й терміналами). Це, у свою чергу, привело до появи основних операторів терміналів і значних змін у конкурентному середовищі.

На рис. 2 представлені великі портові оператори за обсягом обробки контейнерних вантажів на кінець 2022 року.

*Логістичні виклики.* Оптимальне управління логістичними процесами, включаючи постачання, розробку маршрутів, термінальну обробку та управління ланцюгами поставок, є важливим елементом стратегічного планування підприємств морського транспорту.

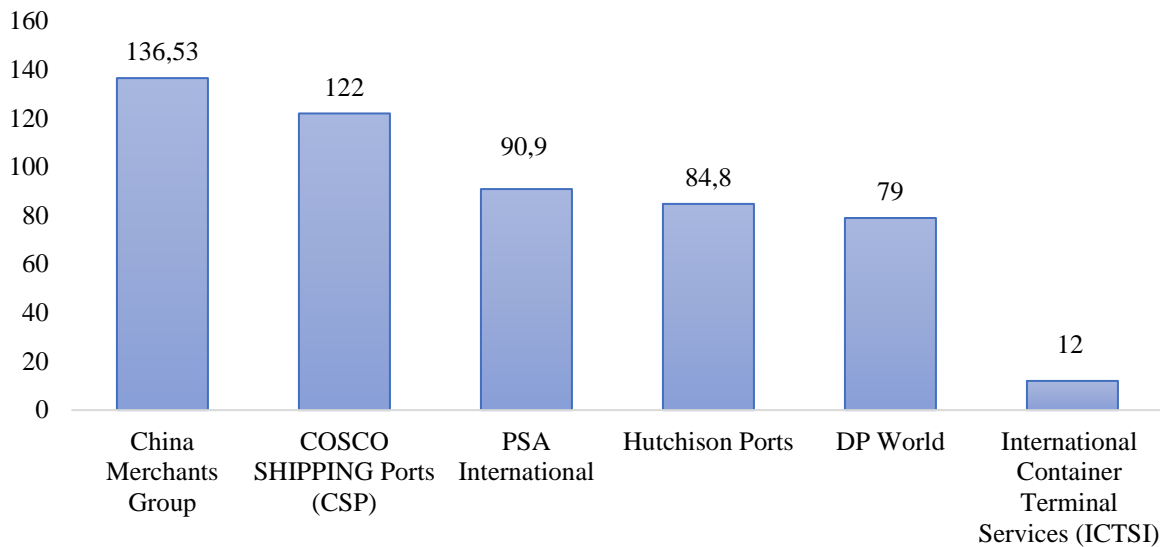


Рис. 2. Великі портові оператори за обсягом обробки контейнерних вантажів, млн. TEUs  
Джерело: побудовано авторами з використанням даних портових операторів

Розумна глобальна мережа (The Smart Global Network) – це інтегровані транспортні системи, які об'єднують морські вантажі та наземний транспорт. Інтеграція морських перевезень вантажів і внутрішнього транспорту була метою 1960-х років, але вона ніколи не відбулась. Смарт-судноплавство може вдихнути життя в наскрізну транспортну систему, відкриваючи нову еру світової торгівлі.

Порти Антверпен та Роттердам є початківцями впровадження технології блокчейн для оптимізації портової логістики. Адміністрація порту Сінгапур і компанія «Samsung Heavy Industries» також досліджують використання блокчейн у ланцюгах поставок [20].

На початку 2018 року Maersk спільно з IBM анонсував створення компанії, метою якої є розробка та впровадження за допомогою технології блокчейн глобальної платформи, що пропонуватиме цифрові продукти та інтеграційні сервіси, які забезпечать прозорість інформації про рух товару по ланках логістичного ланцюжка, спростять документообіг та пов'язані з ним процеси, що цей рух ускладнюють. Великий контейнерний перевізник Hyundai Merchant Marine є учасником пілотного блокчейн-проєкту спільно з SDS (дочірня IT-компанія «Samsung»), IBM, митною службою та

Міністерством океанів і рибальства Республіки Корея [21].

*Фінансові вимоги та ризики.* Діяльність підприємств морського транспорту пов'язана з великими обсягами інвестицій, високими операційними витратами, необхідністю залучення боргового фінансування, складним фінансовим плануванням і ризиками, які виникають через волатильність фрахтових ставок, цін на паливо, енергоносії, зміни у кон'юктурі фінансових ринків, зміни підходів до кредитно-фінансового регулювання, валютних курсів тощо. Наприклад, судноплавні компанії зазвичай потребують значних фінансових ресурсів для придбання та обслуговування суден, оплати праці екіпажів, а портові оператори залучають значні кошти для розвитку різних елементів інфраструктури. Доступність фінансування та фінансові вимоги впливають на можливості розширення, модернізації та ефективного функціонування підприємств.

Крім того, морські компанії піддаються впливу непередбачуваних явищ, таких як шторми та природні катастрофи, політичні обмеження, військові конфлікти та пандемії. Наприклад, фрахтові ставки на морські перевезення у 2020 році збільшилися більш ніж на 500% через пандемію COVID-2019 і становили понад 10 тис. дол. США і 15 тис. дол. США за 20-футовий та 40-футовий контейнери, відповідно. Це гарний приклад

того, що ефективне управління фінансовими ризиками є важливим елементом стратегічного планування підприємства морського транспорту.

*Регулювання та безпека.* Стратегічне планування підприємств морського транспорту повинно враховувати міжнародні та національні норми регулювання, а також забезпечувати високий рівень безпеки та якості послуг.

У 2019-2020 роках багато організацій, у тому числі, UNCTAD та інші міжнародні органи, опублікували рекомендації та роз'яснення, в яких наголошується на необхідності забезпечення безперервного функціонування судноплавної галузі із захистом працівників портів і моряків від пандемії. Вони підкреслили, що судна мають відповідати міжнародним вимогам, включаючи санітарні обмеження, а порти – залишатися відкритими для морських і змішаних перевезень [19].

Підвищується роль стандартів і функціональної сумісності. Для того щоб порти і судноплавні компанії могли ефективно використовувати засоби порівняльного аналізу, необхідно забезпечити порівняльність даних і стандартизацію типів суден, ключових показників ефективності, визначень і параметрів. У довгостроковій перспективі шкала оцінки ефективності роботи портів, розроблена UNCTAD, у принципі може стати галузевим стандартом і, відповідно, всесвітньо визнаним еталоном, виступаючи підмогою в зусиллях сектора портів із постійного підвищення своєї ефективності.

Серйозний характер набуває проблема кібербезпеки. Поліпшення підключеності суден і портів до інформаційно-комунікаційних мереж та їх подальшої інтеграції в такі мережі робить високо пріоритетним завдання здійснення і посилення заходів, спрямованих на забезпечення кібербезпеки. Ймовірно, що ризики у сфері кібербезпеки будуть і далі значно зростати в результаті поширення електронних операцій і все більшого переходу до віртуальної взаємодії на всіх рівнях. Це посилює чинники уразливості, що може поставити під удар найважливіші виробничо-збутові системи та види сервісу.

Судноплавним компаніям доведеться розглянути ці питання та включити

кіберризиками до своїх систем управління безпекою, щоб вони могли боротися з кібервипадками. Що стосується кіберризиків, то Асамблея ІМО вже у 2017 році ухвалила стратегічний план, який визнав необхідність інтеграції нових та прогресивних технологій у нормативну базу судноплавства [22]. Крім того, для підтримки ефективного управління кіберризиками два комітети ІМО, Maritime Safety Committee і Facilitation Committee, ухвалили керівні принципи, які містять рекомендації щодо захисту судноплавства від поточних та нових кіберзагроз.

## **6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ**

Узагальнення та систематизація основних характерних рис підприємств морського транспорту і галузі дозволило виділити наступні аспекти, що впливають на підходи до розробки корпоративної стратегії:

- вид і розмір підприємств;
- географічна присутність та маршрутизація;
- міжнародний контекст;
- розвиток технологій, диджиталізація та інновації в морській галузі;
- екологічні вимоги та сталість;
- конкуренція і розподіл вантажопотоків;
- логістичні виклики;
- фінансові вимоги та ризики;
- регулювання та безпека.

Розуміння і врахування цих специфічних рис підприємств морської галузі має великий вплив на процес побудови їхньої корпоративної стратегії та успішність її реалізації. Правильне використання географічної присутності, маршрутизації та розробка відповідних стратегій допоможе підприємствам морського транспорту досягти сталого розвитку, врахування екологічних вимог, логістичних викликів, фінансових ризиків, загроз, пов'язаних з безпекою, дозволить розробити напрями організаційного, технологічного та інноваційного розвитку.

Практичною цінністю роботи є можливість використання результатів дослідження у діяльності підприємств морської галузі у процесі розробки ефективної корпоративної стратегії для досягнення своїх стратегічних цілей.



Подальшого дослідження потребують елементів корпоративної стратегії питання, пов'язані з розробкою окремих підприємств морського транспорту.

### Література

1. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 390 с.
2. Ansoff H. Igor. *The New Corporate Strategy*. Great Britain. Wiley. 1988. 288 p.
3. Mintzberg H. *The Strategy Process: concepts, contexts, cases*. Pearson Education Limited, 2003. 489 p.
4. Thompson A., Strickland A. *Strategic Management*. McGraw-Hill Education, 2001. 1079 p.
5. Македон В. В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності, 2013. № 1 (1). С. 369–373.
6. Клименко С. М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 343–347.
7. Шевченко Л. С. Стратегії підприємства в питаннях та відповідях: навч. посібник (електронне видання). Харків: НІОУ ім. Ярослава Мудрого, 2020.  
URL: <https://drive.google.com/file/d/1wGSIOP5YAa2skG3Xn6Sxi7DMx1a6hYFk/view>
8. Drejer A. *Strategic Management and Core Competencies: Theory and Application*. Greenwood Publishing Group, 2002. 224 p.
9. Stopford M. Challenges in the world maritime industry. Workshop on Maritime Clusters and Global Challenges. 50th Anniversary of OECD WP6, 2016. URL: <https://www.oecd.org/sti/ind/Session%20-%20a%20-%20Martin%20Stopford%20-%20Web.pdf>
10. Grammenos C. *The Handbook of Maritime Economics and Business*. Informa Law from Routledge, 2010. 1096 p.
11. Stopford M. *Maritime Economics: 3rd edition*. New York: Routledge, 2009. 815 p.
12. Економіка судноплавства і сервісної діяльності: глобальні тренди й трансформація: монографія / В. В. Жихарєва, О. С. Власенко, Р. А. Бундюк, М. С. Соколова. Одеса: ОНМУ, 2023. 352 с.
13. Mediterranean Shipping Company. URL: <https://www.msc.com>
14. The Group CMA CGM. URL: <https://www.cma-cgm.com/about/the-group>
15. Експедиторська компанія «Формаг». URL: [www.formag.com](http://www.formag.com)
16. COSCO Shipping. URL: [www.lines.coscoshipping.com](http://www.lines.coscoshipping.com)
17. Sealand. A Maersk Company. URL: [www.sealandmaersk.com](http://www.sealandmaersk.com)
18. Жихарєва В.В. Огляд напрямів розвитку технологій, діджиталізації та інновацій у суднобудуванні й судноплавстві. Транспорт та логістика: сучасні виклики та перспективи розвитку: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 2021. URL: [https://impeer.org.ua/wp-content/uploads/2021/12/TLConf\\_2021.pdf](https://impeer.org.ua/wp-content/uploads/2021/12/TLConf_2021.pdf)
19. Review of maritime transport 2020. UNCTAD. 2020. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2020\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2020_en.pdf)
20. Savvides N. Blockchain: Is shipping prepared? 2018. URL: <https://fairplay.ihs.com/technology/article/4297901/blockchain-is-shipping-prepared>
21. Maersk і IBM запускають спільну блокчейн-платформу. *Порти України*. URL: <https://ports.com.ua/news/maersk-iibm-zapustyat-sovmestnuyu-blokcheynplatformu>
22. Міжнародна морська організація (IMO). URL: <https://www.imo.org>

### References

1. Saienko M.H. (2006) *Stratehiia pidpryiemstva: pidruchnyk* [Enterprise strategy: a textbook]. Ternopil: Ekonomichna dumka.
2. H. Igor Ansoff. (1988) *The New Corporate Strategy*. Great Britain: Wiley.
3. Mintzberg H. (2003) *The Strategy Process: concepts, contexts, cases*. Pearson Education Limited.
4. Thompson A., Strickland A. (2001) *Strategic Management*. McGraw-Hill Education.
5. Makedon V. V. (2013) Rozrobka stratehii rozvytku promyslovoho pidpryiemstva [Development of an industrial enterprise development strategy]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*, no 1 (1), pp. 369–373.
6. Klymenko S. M. (2013) Formuvannia stratehii rozvytku pidpryiemstva z urakhuvanniam ryzykiv [Formation of the enterprise development strategy taking into account risks]. *Biznes Inform*, no 8, pp. 343–347.
7. Shevchenko L. S. (2020) *Stratehii pidpryiemstva v pytanniakh ta vidpovidiakh: navch. posibnyk (elektronne vydannia)* [Enterprise strategies in questions and answers: study guide (electronic edition)]. Kharkiv: NLU im. Yaroslava Mudroho, available at URL:

<https://drive.google.com/file/d/1wGSIOP5YAa2skG3Xn6Sxi7DMx1a6hYFk/view>

8. Drejer A. (2002) *Strategic Management and Core Competencies: Theory and Application*. Greenwood Publishing Group.
9. Stopford M. (2016) *Challenges in the world maritime industry*. Workshop on Maritime Clusters and Global Challenges. 50th Anniversary of OECD WP6, available at URL:  
<https://www.oecd.org/sti/ind/Session%20-%20a%20-%20Martin%20Stopford%20-%20Web.pdf>
10. Grammenos C. (2010) *The Handbook of Maritime Economics and Business*. Informa Law from Routledge.
11. Stopford M. (2009) *Maritime Economics: 3rd edition*. New York: Routledge.
12. Zhykharieva V. V., Vlasenko O. S., Bundiuk R. A., Sokolova M. S. (2023) *Ekonomika sudnoplavstva i servisnoi diialnosti: hlobalni trendy y transformatsiia: monohrafiia* [Economics of shipping and service activities: global trends and transformation: monograph]. Odesa: ONMU.
13. The official site of Mediterranean Shipping Company (2023), available at: <https://www.msc.com>
14. The official site of The Group CMA CGM (2023), available at: <https://www.cma-cgm.com/about/the-group>
15. The official site of Formag Forwarding (2023), available at: [www.formag.com](http://www.formag.com)
16. The official site of COSCO Shipping (2023), available at: [www.lines.coscoshipping.com](http://www.lines.coscoshipping.com)
17. The official site of Sealand. A Maersk Company (2023), available at: [www.sealandmaersk.com](http://www.sealandmaersk.com)
18. Zhykharieva V.V. (2021) Ohliad napriamiv rozvytku tekhnolohii, didzhytalizatsii ta innovatsii u sudnobuduvanni y sudnoplavstvi. [Overview of the directions of technology development, digitalisation and innovation in shipbuilding and shipping]. *Transport ta lohistyka: suchasni vyklyky ta perspektyvy rozvytku: materialy Mizhnar. nauk.-prakt. Konf* [Transport and logistics: current challenges and prospects: materials of the International scientific and practical conference], Odesa, November 18, 127-130.
19. Review of maritime transport (2020), UNCTAD (2020), available at: [https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2020\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2020_en.pdf)
20. Savvides N. (2018) Blockchain: Is shipping prepared?, available at: <https://fairplay.ihs.com/technology/article/4297901/blockchain-is-shipping-prepared>
21. Maersk and IBM will launch a joint blockchain platform. *Ports of Ukraine*. URL: <https://ports.com.ua/news/maersk-iibm-zapustyat-sovmestnyu-blokcheynplatformu>
22. Official site of International Marine Organisations (IMO), available at: <https://www.imo.org>

### Abstract

**ZHYKHARIEVA Vlada, YASTREBNIYI Vladyslav**

#### ***Influence of the features of the maritime industry on development of the corporate strategy of enterprises***

*Maritime industry plays an important role in the world economy, and its unique characteristics create special challenges and opportunities for the development of strategic decisions of enterprises at the corporate level. The purpose of the paper is to systematize the characteristic features of maritime transport enterprises and study their influence on the development of corporate strategy. In the work were used such methods of scientific research as logical and comparative analysis, dialectical and logical methods, method of analysis and synthesis.*

*As a result of the study, the characteristic features of maritime transport enterprises that influence the development of corporate strategy are summarized, in particular: the work analyzes the impact on the development of strategic decisions of the type and size of maritime transport enterprises, geographical features of location, international context of activity, technological progress and innovative development, environmental requirements, the competitive situation on the market, logistical challenges, financial risks, regulatory features and the need to ensure the safety of activities.*

*The process of consolidation of carriers and ports is shown on the example of the container market. Given the significant amount of investment required to acquire modern vessels, large operators have more chances to improve their competitiveness. The geographical location of the enterprise affects the choice of optimal routes, competitiveness and access to sea transportation markets. It is shown that the development of technologies, digitalization and innovations in shipping are key elements of production and sales systems and their distribution networks, including transport and logistics. Optimal management of logistics processes is an important element of strategic planning of maritime transport enterprises. It is demonstrated that using of blockchain technology to ensure transparency of information about the movement of goods in supply chains. Financial requirements and risks affect the possibilities of expansion, modernization and effective activity of maritime companies. Strategic planning should take into account international and national regulatory rules and requirements, as well as ensure a high level of safety and quality of services. The paper also identifies the need to solve the*

*problem of cyber security, to fulfill environmental requirements for the sustainable development of maritime transport enterprises, which should be reflected in the corporate strategy.*

*The practical value of the study is that its results can be used in the process of developing a corporate strategy of maritime transport enterprises, taking into account all the components of the specifics of the industry to increase the efficiency of their functioning and development.*

**Keywords:** *maritime industry, enterprises of maritime transport, corporate strategy, geographical features, technological progress, environmental requirements, competition*

---

**Стаття надійшла до редакції 10.04.2023 р.**

**Бібліографічний опис статті:**

Жихарева В. В., Ястребний В. М. Вплив специфіки морської галузі на розробку корпоративної стратегії підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 2. С. 70-81.

Zhykharieva V., Yastrebnii V. (2023) Influence of the features of the maritime industry on development of the corporate strategy of enterprises. *Innovation and Sustainability*, no. 2, pp. 70-81.

УДК 004:005+628.464

**ЛІТВИНОВ Юрій Ігоревич**

кандидат технічних наук, доцент кафедри прикладної економіки, підприємництва та публічного управління,

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

ORCID ID 0000-0002-1801-6719

e-mail: [litvinovyuriy82@gmail.com](mailto:litvinovyuriy82@gmail.com)

**ПРОКОПЧУК Тетяна Русланівна**

студентка освітньої програми «Управління проектами»,

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

## **ОБГРУНТУВАННЯ БІЗНЕС ПРОЄКТУ СТВОРЕННЯ ІТ-ПРОДУКТУ В СФЕРІ РАЦІОНАЛЬНОГО ПОВОДЖЕННЯ З ПОБУТОВИМИ ВІДХОДАМИ**

*В статті висвітлено проблематику нераціонального поводження з побутовими відходами та обґрунтовано доцільність інформаційного забезпечення проєктів їх сортування і утилізації. Проаналізовані теоретичні засади розвитку та реалізації проєктів раціонального поводження з побутовими відходами у країнах ЄС. Проведено аналіз проєктів розробки інформаційного забезпечення та представлено огляд методичних засад ефективних практик поводження з побутовими відходами в екологічно безпечний спосіб та використання вторинних матеріалів, що є ключовими елементами екологічної політики ЄС. Визначені здобутки українських стартапів, розробка яких направлена на створення екосистеми для сортування відходів. Детально розглянуто роль держави у створенні єдиних правил раціонального поводження з побутовими відходами. Продемонстровано розвиток підходів вибору способу вмотивування стейкхолдерів до раціонального поводження побутовими відходами через створення майданчика взаємодії зацікавлених сторін в існуючому середовищі. Запропоновано проєкт розробки мобільного застосунку, як необхідного цифрового середовища вмотивування всіх зацікавлених осіб до сортування сміття. Визначено основні етапи створення проєкту. Обґрунтовано засади щодо формування команди та бюджету проєкту. Розроблено заходи забезпечення якості та оцінки ризиків проєкту.*

**Ключові слова:** ІТ-продукт, цифровий майданчик, управління проєктом сортування відходів, вмотивування до сортування відходів, мобільний застосунок

JEL classification: D20, D90

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.82.89>

### **1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

В Україні кожного року викидають понад 10 млн тонн сміття, з яких тільки 60% спалюється чи повторно перероблюється. Тобто значна частина цього обсягу беззворотньо втрачається, що негативно впливає на екологічну ситуації регіонів. Низький рівень відповідальності населення за нераціональне поводження з побутовими відходами стає з кожним роком все більшою проблемою для громад та суспільства

зокрема. Це слідує з відсутності вмотивованості стейкхолдерів до сортування побутових відходів. Також необхідно відмітити, що в умовах загального тренду до діджиталізації багатьох сфер нашого життя, процес поводження з побутовими відходами знаходиться на досить низькому рівні використання цифрових інструментів. У зв'язку з цим виникає необхідність розвитку проєктів розробки відповідних ІТ-продуктів, як способу вмотивування стейкхолдерів до сортування побутового сміття.

## 2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Раціональне поводження з побутовими відходами є актуальною темою вже впродовж багатьох десятиліть. Інтенсивний розвиток людства безпосередньо впливає на збільшення кількості відходів яке воно продукує. Управління відходами в екологічно безпечний спосіб і використання вторинних матеріалів, які вони містять, є ключовими елементами екологічної політики ЄС [1]. Ця політика має на меті зробити внесок у циркулярну економіку шляхом вилучення високоякісних ресурсів із відходів, наскільки це можливо. Європейська зелена угода спрямована на сприяння зростанню шляхом переходу до сучасної, ресурсоефективної та конкурентоспроможної економіки [1]. Політика ЄС щодо поводження з відходами спрямована на зменшення впливу відходів на навколишнє середовище та здоров'я, а й на підвищення ефективності використання ресурсів [2]. Гарним прикладом такої політики є Німеччина. У зв'язку з надмірним виробництвом та споживанням ця країна уже в середині-кінці двадцятого століття зіткнулася з необхідністю приймати рішення щодо того, що робити зі сміттям, яке накопичується. Виходом стала Duales System Holding GmbH&Co. KG (DSD). Це оператор подвійної системи «DerGrünePunkt» [3], який слугує площадкою для розділення та попередження утворення відходів у Німеччині з 1991 року. Серед гарних практик Німеччини у 2022 році виділяють зокрема суворіші правила екологічних державних закупівель для федерального уряду, що стосуються витрат протягом життєвого циклу товарів [4]. Цікавим є досвід Польщі як найближчого геополітичного сусіда-члена Європейського Союзу з яким підтримується тісний економічний і політичний зв'язок. За 2022 рік Польща досягла певного прогресу щодо заохочення до роздільного збору побутових відходів. Однак рівень захоронення сміттєзвалищ у Польщі оцінюється в 43%, що значно перевищує середній показник по ЄС (24%). Також є кілька діючих міських сміттєзвалищ, які не відповідають вимогам. Варто зазначити, що наразі Польща опрацьовує проблему сортування та переробки побутового сміття досить комплексно. Гарним прикладом є

MakeGrowLab. MakeGrowLab – біотехнологічна компанія, що спеціалізується на великомасштабному вирощуванні компостованих матеріалів, які не містять пластику [5]. Справжнім флагманом у світі сортування, переробки та використання вторинної сировини є Швейцарія. Нова екологічна політика стала поступово вводитися з 1981 року, що призвело до помітного поліпшення екологічної ситуації. Урядом підтримуються бізнес-моделі циклічної економіки, використовуючи переваги встановлених технологічних ноу-хау [6]. В країні існує досить сприятливе середовище для розвитку проєктів, існує багато стартапів спрямованих саме на запобігання утворенню сміття, а також на збереження чистоти повітря, ґрунтових вод тощо. Наприклад Eaternity - компанія з Цюріха, вони вбачають свою місію у наблизненні сталого майбутнього харчових продуктів [7].

Для України проблеми охорони навколишнього середовища та здоров'я населення теж актуальні і є приводом для серйозного занепокоєння. Однією з причин виникнення цих проблем є низький рівень утилізації відходів та низький рівень екологічної самосвідомості [8]. У розрізі досвіду щодо поводження з відходами відставання України від розвинених країн Європи становить кілька десятиліть. За даними Міністерства розвитку громад та територій України в Україні тільки за 2020 рік було утворено понад 54 млн м кубічних побутових відходів, або понад 10 млн тонн, які були захороненні на 6 тис. сміттєзвалищах і полігонах загальною площею майже 9 тис. га [9]. Науковці наголошують, що один з шляхів подолання цих проблем є впровадження попереднього сортування сміття населенням області та впровадження роздільного контейнерного збирання відходів [10, 11]. Але, попри це, Україна наслідує досвід розробки інформаційних інструментів більш успішних країн в питанні сортування та переробки побутових відходів. Гарним прикладом такого наслідування є стартап Ecola [12]. Це технічний стартап, що створює екосистему для сортування відходів. Його ціль полягає у тому, щоб зробити сортування та вивезення сміття на перероблення зручним і доступним для всіх [12]. Важливо

підкреслити, що це не стільки майданчик для комунікації скільки саме фізично працююча система. Есола надають послуги з фізичного вивезення сміття на замовлення. Наразі стартап обслуговує Київ та найближче передмістя. Не менш успішним прикладом поводження з побутовими відходами є проєкту «Україна без сміття» [13]. Він є соціальним стартапом, основною метою якого є поширення ідей та цінностей сортування та переробки сміття. Вони також позиціонують себе як «Громадська станція сортування», яка є освітньою платформою, що змінює звички людей і формує нові навички. Також прикладом проєктів поводження з побутовими відходами є мобільний застосунок «Сортуй» [14], який створила компанія MacPaw в рамках проєкту MacPawLabs. Його метою є спрощення процесу сортування сміття і допомога користувачам у питанні грамотного поводження з відходами. Розробники «Сортуй» вважають, що спрощення процесу сортування відходів для пересічних користувачів може суттєво покращити загальну ситуацію в цьому питанні. У застосунку зібрані рекомендації і правила сортування сміття, також його метою є допомога українцям розвивати корисні еко-звички.

### **3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ**

Прослідковуючи тенденції розвитку проєктів поводження з побутовими відходами в Україні можна зазначити, що основним центром зосередження зусиль і реалізації проєктів є столиця. Також необхідно зазначити про відсутність комплексного рішення, яке б дозволило створювати нові формати відносин між громадами та бізнесом на тлі покращення процесів поводження з побутовими відходами, при використанні відповідних ІТ-продуктів.

### **4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є обґрунтування проєкту створення ІТ-продукту, що дозволить підвищити ефективність взаємодії та вмотивованість усіх зацікавлених сторін в сфері поводження з побутовими відходами.

## **5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

Держава є носієм системності. Суспільство і бізнес мають існувати і взаємодіяти у системі, яку створила держава, впроваджувати свої дії у визначених умовах. Для бізнесу законодавство є зовнішнім чинником на який він не може впливати, а тільки прийняти умови і діяти відповідно. Першочергово треба підкреслити необхідність системного підходу, адже це буде базою всієї діяльності, умовою її впорядкування, що створить правила гри та зможе в подальшому сприяти утворенню синергії. Запровадження ефективного регулювання на державному рівні може забезпечити фундамент для нарощування потенціалу у сфері сортування та сміттєпереробки вже на найближчі роки. Актуальність теми сортування сміття та його подальшої переробки і повторного використання є порядком денним у світі. Тому необхідно запозичити вже наявний досвід інших країн та адаптувати його під свої унікальні умови. На сьогодні лише з'являються необхідні законопроекти та регуляторні акти, але також існують окремі конкретні програми, що впроваджуються з боку держави, зокрема місцевим самоврядуванням. Так, наприклад, для створення єдиного плацдарму, Верховна Рада України нещодавно, а саме 20.06.2022, прийняла документ 2320-ІХ Закон України «Про управління відходами», набрання чинності якого відбудеться 09.07.2023 [15]. Це дозволить забезпечити керування державних програм цим законом, що і виступить певним проявом налагодження системності. Також важливим питанням є проблема фінансування створених і майбутніх державних програм. Але в умовах пандемії коронавірусу та на тепер воєнного стану на передній план вийшли більш пріоритетні потреби у фінансуванні, які мають забезпечити існування державності. Тому доцільно було б залучати до цього напрямку різноманітних приватних інвесторів, міжнародні фонди, грантові програми інших країн тощо.

Проблема відсутності сталих, чітко визначених правил сортування, відсутність

регулювання як такого є наслідком попередньо вказаних проблем системності. Для того щоб щось робити людина має мати чітко визначені стандарти для того щоб їм слідувати. Це також зачіпає і проблему низького рівня інформування населення у питанні сортування та непослідовність загальнодоступної інформації.

Проблема відсутності системи чіткого регулювання діяльності бізнесу пов'язаної з екологічними ініціативами є продовженням проблеми з боку держави та виявляється як відсутність розуміння яким чином коректно буде впроваджувати ту чи іншу ініціативу, відсутність стандартів і норм яким необхідно відповідати і через це кожен представник бізнесу приймає рішення на власний розсуд. Проблема мало обізнаності бізнесу у питанні відновлювальних та перероблених ресурсів теж є доволі актуальною, але вирішується шляхом динамічного розвитку ринку в цілому, впливу нових світових тенденцій, запозичення та адаптація під наявні умови українським бізнесом певних успішних кейсів проєктів.

Ця проблема тісно пов'язана з відсутності очевидного фінансового стимулу до

впровадження екологічних ініціатив та низькою популярністю сучасного позиціонування себе як дійсно екологічного бізнесу. Тобто як відсутні певні зрозумілі стимули і льоти від держави, так і наявний низький рівень обізнаності або довіри до іміджевих заходів та реального використання вторинної сировини як більш дешевої альтернативи тощо. Але варто зазначити, що ринок не стоїть на місці і певні ініціативи з боку бізнесу створюються і є доволі успішними.

На думку авторів, необхідно розвивати взаємодію рівноцінних учасників системи. Цього можна досягти шляхом створення необхідних умов до підвищення рівня інтеграції та взаємодії різних суб'єктів процесу поводження з відходами, що дозволить зрівняти взаємовпливів між усіма зацікавленими сторонами (рис. 1). Розвиток підходів до вибору способу вмотивування стейкхолдерів до забезпечення сортування побутових відходів базується саме на взаємозв'язку та взаємодії зацікавлених сторін в існуючому середовищі.



Рис. 1. Підвищення рівня інтеграції та взаємодії різних суб'єктів процесу поводження з побутовими відходами

Для вирішення в Україні екологічних проблем накопичення побутових відходів необхідно об'єднати зусилля усіх зацікавлених сторін, а саме органів центральної законодавчої та виконавчої гілок влади, місцевого самоврядування, науковців, соціально-активних громадян та бізнесу, який на сьогодні є невмотивованим до активній участі у проєктах. На локальному ринку всередині країни і зокрема в місті Дніпро актуальність проблеми сортування та переробки побутових відходів є високою. Необхідним рішенням є створення такого майданчика, де б могли зустрітися ті хто

сортує сміття та ті хто зацікавлений у сортованому смітті як у сировині. Таким майданчиком може бути відповідний мобільний застосунок «RCL». Його функціонал буде містити певні можливості, одні з яких це інформація про правила сортування, дізнатися хто займається сортуванням у місті Дніпро і куди можна здати відсортовану сировину. Також буде інформація про час вивезення, маршрут та місце призначення як сортованого так і не сортованого сміття, його подальшу долю, що дозволило б забезпечити лояльність та інформованість користувачів застосунку.

Для проекту з реалізації даного застосунку найдоречніше буде використовувати інкрементальну модель життєвого циклу, оскільки перш за все має бути створений мінімально життєздатний продукт до якого вже в наступних ітераціях можна буде наростити додатковий функціонал або скорегувати вже існуючий на той момент.

На етапі планування необхідно визначити якомога точніше скоуп, розклад реалізації проекту, його вартість та ризики, отже розробити попередній естимейт проекту. Для того щоб це зробити необхідно визначити вимоги до даного проекту. Для визначення і перевірки вимог зобразимо схему взаємодії

між зацікавленими особами з елементами UML моделюванням. UML діаграма дозволяє відобразити частину функціоналу мобільного застосунку, який буде доступний для кожної групи користувачів на початковому етапі. Для прикладу використано прецедент «користувач хоче знайти найближчий пункт прийому вторсировини» (рис. 2).

Після визначення вимог до проекту і підтвердження старту робіт, відповідно до розкладу будуть впроваджуватись відповідні фази у ієрархічній структурі робіт, а саме: дизайн, копірайтинг, розробка, подальша підтримка. Усі заплановані роботи мають бути реалізовані у межах створеного розкладу та заданого скоупу.

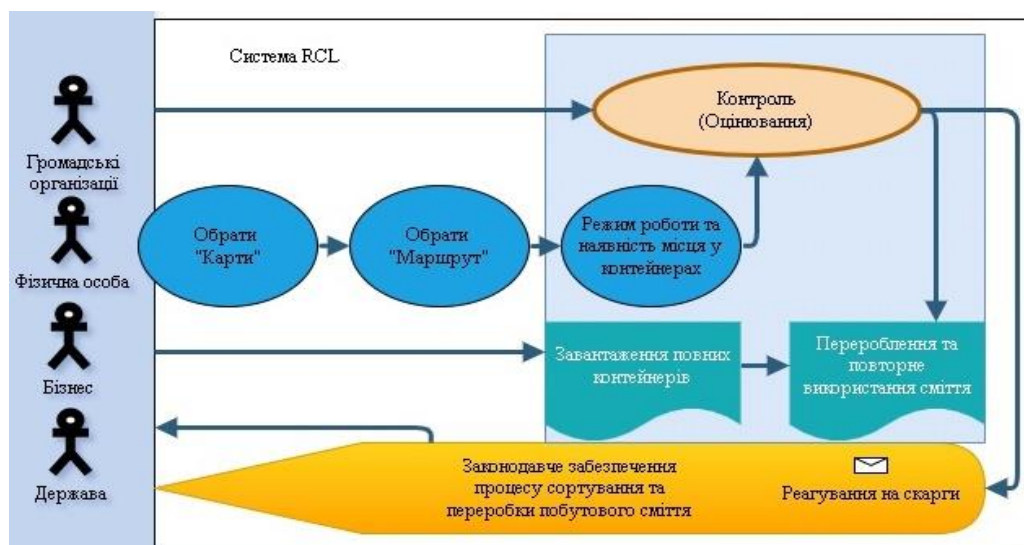


Рис. 2. Схема взаємодії між зацікавленими особами з елементами UML-діаграми для прецеденту «користувач хоче знайти найближчий пункт прийому вторсировини»

Для формування команди проекту важливо зважати на типи робіт, які мають бути виконані, компетенції, що необхідні для їх виконання та наявні ресурсні можливості. Базуючись на даній інформації можемо дійти висновку, що для реалізації даного проекту необхідна команда з п'яти відповідних ролей. В команді повинні бути щонайменше: Kotlindeveloper та Backenddeveloper, які будуть відповідати за технічну складову, тобто за саму розробку мобільного застосунку і його роботу; UI/UX Designer – який здійснюватиме реалізацію дизайну; Project Manager - буде виконувати діяльність з планування, відповідати за процес реалізації проекту, підготовку документації, підтримку зовнішньої та внутрішньої комунікації, мотивацію, пошук джерел фінансування; маркетолог - буде займатися

позиціонуванням і просуванням проекту та розробкою маркетингової стратегії тощо.

Мобільний застосунок буде написаний на мові програмування Kotlin, при забезпеченні підтримки Android версії 10+ та iOS версії 16+. Серверна частина написана на мові програмування JavaScript за допомогою програмної платформи NodeJS та базою даних MongoDB. У застосунок також буде інтегровано GoogleMaps з можливістю відмічати місця на карті та геолокація для пошуку місць. Також будуть реалізовані сервіси для реєстрації, форум, зберігання необхідних даних, публікації статей тощо. Впродовж проходження ітерацій буде можливість нарощувати бажаний функціонал. Нижче представлено графічний макет реалізації застосунку. На них відображено брендинг, деякі інтерфейси, деякий можливий функціонал тощо (рис. 3).



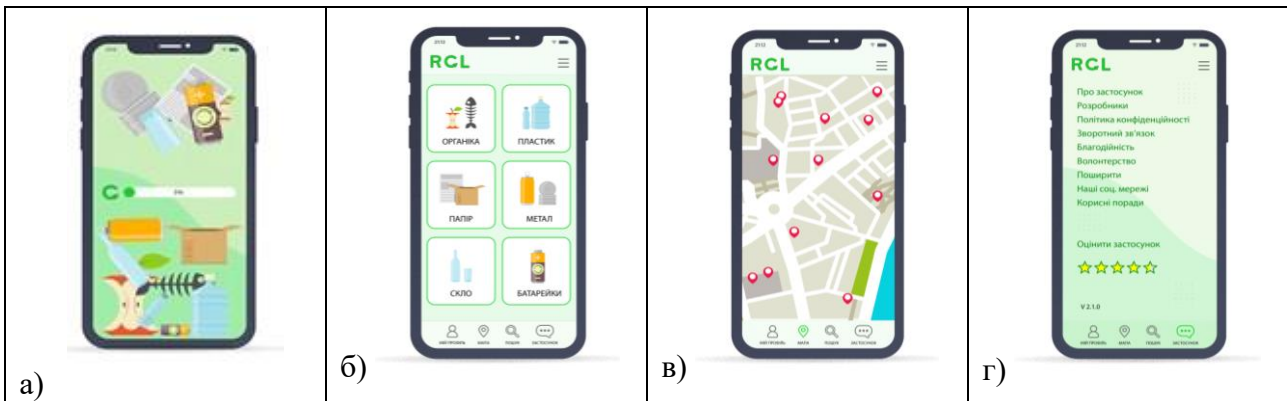


Рис. 3. Макет інтерфейсу за стосунку. а) Завантаження застосунку. б) Макет інтерфейсу, що відображає можливі види відходів. в) Макет інтерфейсу інтегрованої мапи. г) Макет інтерфейсу опцій застосунку

Припустимо, що протягом виконання проекту можуть бути певні затримки як з зовнішніх так і з внутрішніх причин, тому закладений таймлайн складає 4 місяці. За умови з'ясування чітких умов, складу робіт тощо, можливо провести більш точні розрахунки. Забезпечення якості проекту перш за все базується на відповідності пропонованого мобільного застосунку актуальним вимогам, що мають бути чітко прописані на етапі планування та потім оновлюватися у разі необхідності. Вимоги мають контролюватися протягом усього проекту. Зокрема необхідно приділити окрему увагу контролю якості виконання

скоупу проекту, оскільки виконувалась саме та робота, яка має виконуватись, у відповідному об'ємі.

Бюджет проекту буде складатися з заробітної плати команди, можливих витрат на придбання ліцензій для користування технічними інструментами та подальшого виведення мобільного застосунку на ринок. Працюючи за договором Time&Material, обґрунтуємо необхідну кількість годин для реалізації вказаних завдань (табл. 1). У представлених рейтах також вже включені можливі витрати на придбання ліцензій та певні ризики.

Таблиця 1.

Приклад комерційної пропозиції, що базується на типі договору Time&Material для проекту «RCL»

Task	Devefforts (hours)		Devefforts (hours)	PM + Marketing
	Kotlin Developer	Back-end Developer		
1. Research	20	20	8	
2. RCL app	200	200	80	
3. Testing in frastructure setup		80	20	
4. Production in frastructure setup	20	20		
Efforts, hours	240	320	224	78
Cost \ rates, USD	3	3	3	5
Costs for each, USD	\$720	\$960	\$672	\$392
Total efforts, hours	862			
Total cost, \$	\$2 774			
Average rate, \$	\$3,5			
Timeline, weeks	Up to 4 months			

Для ефективного відслідковування ризиків буде створений ризик-регістр, де буде вказана назва ризику, його опис, оцінка, наслідки для проекту та потенційні моделі реагування. Наприклад для даного проекту ідентифіковані наступні ризики. Ризик, що специфікація є неповною оцінюється як низький, адже незважаючи на те що

вірогідність настання цього ризику є високою, але оскільки для роботи запропонована модель Time&Material, то вплив на проект є низьким. Для цього ризику актуальна така стратегія реагування як пом'якшення, тобто спрямувати всі зусилля на те щоб мінімізувати можливі негативні наслідки. Ризик, що актуальність проекту помилкова є

високим, тому що незважаючи на те, що вірогідність настання цього ризику є низькою, це має критичний вплив на запропонований проєкт. Для роботи з цим ризиком найкращою стратегією буде пом'якшення у комбінації з стратегією прийняття, адже якщо відбудеться настання цього ризику, то проєкт доведеться закрити.

## 6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Встановлено, що ключові елементи екологічної політики ЄС полягають у ефективному управлінні відходами і використанні вторинних матеріалів в екологічно безпечний спосіб. Для подолання зазначених проблемних питань в Україні існують певні рішення, а саме, створено низку загальнодоступних майданчиків для сортування сміття, а також впроваджуються інструменти програмного забезпечення. Зазвичай ці проєкти реалізуються на волонтерських засадах, які спрямовані саме

на нівелювання проблеми відсутності роздільного збору та подальшої переробки відходів на вторинну сировину.

Виходячи з того, що на сьогодні відсутнє комплексне рішення раціонального поводження з побутовими відходами та створення нових форматів відносин між громадами та бізнесом, запропоновано підхід до підвищення рівня інтеграції та взаємодії різних суб'єктів процесу сортування сміття, шляхом створення відповідного цифрового майданчика для зустрічі усіх зацікавлених сторін, а саме мобільного застосунку «RCL». Реалізація запропонованого підходу дозволить забезпечити ефективність утилізації побутових відходів населення, за рахунок вмотивування усіх стейкхолдерів до їх сортування. Наведено схему взаємодії між стейкхолдерами з елементами UML моделюванням, що дозволяє візуалізувати функціонал мобільного застосунку. Обґрунтовані фази проєкту, команда та комерційна пропозиція. Також встановлено таймлайн проєкту, який складає 4 місяці.

## Література

1. Waste and recycling. Environment. European Commission. Official website of the European Union. URL: [https://environment.ec.europa.eu/topics/waste-and-recycling\\_en](https://environment.ec.europa.eu/topics/waste-and-recycling_en)
2. Resource productivity. Glossary. Statistics Explained. Eurostat. Official website of the European Union. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Resource\\_productivity](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Resource_productivity)
3. DerGrünePunkt. URL: <https://www.gruener-punkt.de/de/>
4. European Commission, Directorate-General for Environment, The environmental implementation review : Germany, Publications Office of the European Union, 2022. URL: <https://data.europa.eu/doi/10.2779/30481>
5. MakeGrowLab. URL: <https://www.makegrowlab.com/>
6. 2030 Sustainable Development Strategy. Federal Office for Spatial Development ARE. URL: <https://www.aren.admin.ch/aren/en/home/sustainable-development/strategy/sds.html>
7. The Top 10 Impact-Driven Startups in Switzerland. URL: <https://inyova.ch/en/expertise/impact-driven-swiss-startups/>
8. Калин Б. М., Мацуська О. В., Романишин І. Г. Аналіз поводження з побутовими відходами на місцевому рівні. Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького. Серія : Сільськогосподарські науки. 2017. Т. 19, № 79. С. 145-149. -
9. Стан сфери поводження з побутовими відходами в Україні за 2020 рік. URL: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalosti/zhk/tenetory/stan-sfery-povodzhennya-z-pobutovymi-vidhodamy-v-ukrayini-za-2020-rik-2/>
10. Стратічук Н.В. Проблема накопичення відходів та оптимізація шляхів поводження з ними. Таврійський науковий вісник Екологія, іхтіологія та аквакультура. № 111. С. 285-291
11. Вороніна В. Л., Вотінова О. С., Стрельнік С. В. Підходи до вирішення проблем переробки та утилізації відходів. URL: <http://dSPACE.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/6940/1>
12. Ecola. URL: <https://www.ecolaglobal.com/>
13. Україна без сміття (УБС). URL: <https://nowaste.com.ua/>
14. Сортуй. URL: <https://sortui.org.ua/>
15. Проєкт Закону "Про управління відходами". URL: <https://www.rada.gov.ua/news/Novyny/196268.html>

## References

1. Waste and recycling. Environment. European Commission. Official website of the European Union. URL: [https://environment.ec.europa.eu/topics/waste-and-recycling\\_en](https://environment.ec.europa.eu/topics/waste-and-recycling_en)
2. Resource productivity. Glossary. Statistics Explained. Eurostat. Official website of the European Union. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Resource\\_productivity](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Resource_productivity)
3. DerGrünePunkt. URL: <https://www.gruener-punkt.de/de/>
4. European Commission, Directorate-General for Environment, The environmental implementation review : Germany, Publications Office of the European Union, 2022. URL: <https://data.europa.eu/doi/10.2779/30481>
5. MakeGrowLab. URL: <https://www.makegrowlab.com/>
6. 2030 Sustainable Development Strategy. Federal Office for Spatial Development ARE. URL: <https://www.aren.admin.ch/aren/en/home/sustainable-development/strategy/sds.html>
7. The Top 10 Impact-Driven Startups in Switzerland. URL: <https://inyova.ch/en/expertise/impact-driven-swiss-startups/>
8. Kalyn, B.M., Matsuska, O.V., Romanyshyn, I.H. (2017). Analysis of the handling of the municipal solid waste on local level. Scientific Messenger LNUVMB, 19(79), 145–149.
9. Stan sfery obsluhovuvannya z pobutovymy vidkhodamy v Ukraini na 2020 rik. URL: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/zkh/terretory/stan-sfery-povodzhennya-z-pobutovymy-vidkhodamy-v-ukrayini-za-2020-rik-2/>
10. Strachuk, N. V. (2020). The problem of waste accumulation and the ways of waste management optimization. Taurian Scientific Herald, 111, 285–291. <https://doi.org/10.32851/2226-0099.2020.111.38>
11. Voronina V. L., Votnova O. S., Strelnik S. V. Approaches to treatment of waste processing and disposal. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/6940/1>
12. Ecola. URL: <https://www.ecolaglobal.com/>
13. Ukrayina bez smitty. URL: <https://nowaste.com.ua/>
14. Sortuy. URL: <https://sortui.org.ua/>
15. Projekt Zakonu «Pro upravlinnia vidkhodamy». URL: <https://www.rada.gov.ua/news/Novyny/196268.html>

## Abstract

LITVINOV Yurii, PROKOPCHUK Tatyana

**Business project rationale for the creation of an IT product in the field of household waste management**

*The article highlights the problems of irrational household waste management at the state level and substantiates the feasibility of using information support for the implementation of household waste sorting and recycling projects. The theoretical foundations for the development and implementation of sustainable household waste management projects are analyzed on the example of Germany, Poland, and Switzerland. An analysis of information development projects is carried out and an overview of the methodological foundations of effective practices for household waste management in an environmentally friendly manner and the use of secondary materials, which are key elements of EU environmental policy, is presented. The achievements of Ukrainian startups aimed at creating an appropriate ecosystem for waste sorting are identified. The role of the state in creating uniform rules for the rational management of household waste is analyzed in detail. The development of approaches to choosing a way to motivate stakeholders to manage household waste rationally through the creation of a digital platform for stakeholder interaction is demonstrated. A project for the development of a mobile application is proposed, which is an appropriate digital environment for motivating all stakeholders to sort waste. The application allows citizens to communicate with businesses and vice versa, under the supervision of public organizations in the legal field created by the state. The main stages of project creation are identified. The principles for forming a team and project budget are substantiated. The measures of quality assurance and risk assessment of the project are developed.*

**Keywords:** IT product, digital platform, waste sorting project management, motivation to sort waste, mobile application

Стаття надійшла до редакції 11.04.2023 р.

**Бібліографічний опис статті:**

Літвінов Ю. І., Прокопчук Т. Р. Обґрунтування бізнес проєкту створення ІТ-продукту в сфері раціонального поводження з побутовими відходами. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 2. С. 82-89.

Litvinov Yu., Prokopchuk T. (2023) Business project rationale for the creation of an IT product in the field of household waste management. *Innovation and Sustainability*, no. 2, pp. 82-89.

УДК 004:005+628.464

**VOITKO Serhii**

doctor of economic sciences, professor  
professor, head of the department of international economics  
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"  
ORCID: 0000-0002-2488-3210  
email: s.voytko@kpi.ua

**SAKALOSH Taras**

candidate of economic sciences, associate professor  
associate professor of the department of international economics  
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"  
ORCID: 0000-0002-3994-0847  
email: sakalosh@ukr.net

**MAZANKO Tetiana**

PhD student  
PhD student of the department of international economics  
ORCID: 0000-0003-0946-2976  
email: tetiana.mazanko@gmail.com

***CIRCULAR ECONOMY REPRESENTED IN SELECTED GLOBAL ECONOMY INDICES***

*Cyclic economy or closed-loop economy compared to the linear economy is synonymous with innovations based on the use of renewable energy sources. Circular economy is aimed at changing the classic linear model of the economy in such a way as to minimize waste and emissions throughout the product's life cycle. The paper focused to the analysis of the circular economy development level and its elements, as well as analysis of the comparison of various indices characterized human wellbeing, hi-tech export for top-20 countries in the ranking and Ukraine. The method of correlation and regression analysis used in the study. The results of the study revealed a significant dependence between the High-tech export index and Environmental Performance index, Education Index and Environmental Performance index. This confirmed an assumption on the significant impact of the population erudition level to the readiness of the society for resource saving, as well as it affects the environment and energy saving innovative options implementation. Education can contribute to the rapid expansion of the circular economy concept.*

**Key words:** Circular Economy, Environmental Performance Index, Hi-Tech Export, Education Index, Correlation.

JEL classification: F63, F64

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.90.96>

**1. INTRODUCTION**

In November 2022, Sharm El-Sheikh climate change conference was held in Egypt. The main topics were extreme weather events all over the world, as well as the food and energy crisis caused by the war in Ukraine. At the same time, the data of scientists show that the current efforts to combat carbon emissions and protect the future of our planet are not enough [1].

In 2021, COP26, held in the Scottish city of Glasgow, marked five years since the signing of the Paris Agreement (one year had to be missed due to the COVID-19 pandemic). As a result of the Conference, the Glasgow Climate Pact was signed. It confirmed the main goal: to limit global warming to 1.5 degrees Celsius.

At COP-26, the participating countries agreed to undertake stronger commitments and update national plans, setting more ambitious

goals. However, only 23 countries presented their updated plans to the UN.

Many promises were made in Glasgow to achieve 'zero emissions', protect forests and finance adaptation to climate change, among many other issues.

According to the Chairman's statement, COP-27 is devoted to the transition from negotiations to "planning for the implementation" of all these numerous promises.

COP27 ended with a historic decision that failed to be reached at COP26, namely the creation and implementation of a Fund that will be allocated to poor countries to overcome the consequences of global warming. Welcoming the decision and stressing the need for the Fund, UN Secretary-General Antonio Guterres said more needs to be done now to dramatically reduce emissions: "The world still needs a giant leap in climate ambition." Egypt, the host country of the conference, called for full, timely, comprehensive, and large-scale action on the ground [2].

All these discussions will form the basis of the Global Debriefing to be held next November at COP-28. For example, it must be decided how countries should measure their emissions in practice so that everyone is on the same level.

At COP28, an assessment of the results that states will be able to achieve in the field of mitigation, adaptation and means of implementing the Paris Agreement will be carried out.

The Climate Summit in Paris took place in 2015-year end, to be more exact, contributed to further wide-scale promotion and implementation of green technologies and the latest lifesaving concepts on the Earth. The Summit resolution pushed the global mankind to review the manufacturing principles in modern global economy. As of now, vast majority of production processes worldwide actively consume fossil fuels and natural resources and this fact should serve as the trigger and change the situation almost upside down. The Summit concepts were built on the previous conferences cumulative outcomes:

- Rio de Janeiro (Brazil) – conference 'Agenda 21' (1992);
- Kyoto (Japan) – Kyoto Protocol (1997);
- Monterrey (Mexico) – Financing for Development (FfD) Conference (2002);

- Johannesburg (South Africa) – World Summit on Sustainable Development (alternate names: 'Earth Summit 2002', 'Rio + 10') (2002).

The mission of Climate Summit in Paris, according to [3] is "Goal 13: Take urgent action to combat climate change and its impacts": '... all countries agreed to work to limit global temperature rise to well below 2 degrees Celsius, and given the grave risk, to strive for 1.5 degrees Celsius'.

The Climate Action Summit took place in September 23<sup>rd</sup>, 2019 in New York City, USA. The Summit built on the outcomes of the Global Climate Action Summit (GCAS), the 73<sup>rd</sup> session of the UN General Assembly (UNGA 73) and the 24<sup>th</sup> session of the Conference of the Parties (COP 24) to the UNFCCC, among others, and sought to challenge states, regions, cities, companies, investors and citizens to step up action in six areas: energy transition, climate finance and carbon pricing, industry transition, nature-based solutions, cities and local action, and resilience [4].

On November 13<sup>th</sup>, the Glasgow Conference of the Parties to the United Nations Framework Convention on Climate Change (COP26) was ended, in which almost 200 states took part. It was agreed the final document - the Glasgow Climate Pact [5]. The main conclusions are recognizing the emergency, accelerating action, moving away from fossil fuels, delivering on climate finance, completing the Paris rulebook, focusing on loss and damage.

## 2. ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS

Researching the concept of circular economy is an extremely popular topic for both foreign and domestic scientists. Among the foreign scientists who considered the main principles of implementing the circular economy model, we can highlight the following: American economist K. Boulding [6], groups of scientists W. Stahel, G. RedayMulvey [7], M. Braungart, W. McDonough [8], D. Pearce [9], P. Lacy, J. Long, W. Spindler [10]. To date, such Ukrainian and foreign researchers as: O. Sysoev [11], I. Zvarych [12], V. Gurochkina, M. Budzynska, M. Varfolomeev, and O. Churikanova [13].

### 3. SELECTION OF PREVIOUSLY UNSOLVED PARTS OF THE GENERAL PROBLEM TO WHICH THIS ARTICLE IS DEDICATED

The implementation of the circular economy depends on many factors, as well as directly on the main economic indicators such as: High-tech export index and Environmental Performance index, Education Index and Environmental Performance index. The analysis of previous studies and publications shows that the study of the dependence of these indicators on each other and their direct influence on the speed of implementation of the circular economy concept is an insufficiently covered problem.

### 4. FORMULATION OF THE OBJECTIVES OF THE ARTICLE

High-tech and knowledge-intensive productions consider the principles of the circular economy at the design stage, these technologies are directly related to the export of high technologies. Export of high technologies is one of the indicators that a country is ready to accelerate the implementation of circular economy principles. With the comparison of various indices, the article proves that only well-developed countries can really implement the concept of circular economy.

### 5. PRESENTATION OF THE MAIN MATERIAL OF THE RESEARCH WITH FULL JUSTIFICATION OF THE OBTAINED SCIENTIFIC RESULTS

*Challenges of the transition towards circular economy.* The majority of the challenges discussed within the above-mentioned global summits are going to be resolved through the global transition to the model of the circular economy.

Circular economy (Cyclic economy or closed-loop economy) vs linear economy is an innovative economy paradigm underpinned by utilizing renewables.

The linear “take, make and dispose” extractive industrial model has been exhausting the fossil fuels and contaminating the Earth’s noosphere for the whole century. To counterbalance, the circular economy is focused on changing the classical linear production model and this change might happen if the core attention is targeted on development, production and using services and goods that minimize waste, emissions and discharges throughout the full

product life cycle. The circular economy seeks to rebuild capital, whether this is financial, manufactured, human, social or natural. This ensures enhanced flows of goods and services. The system diagram illustrates the continuous flow of technical and biological materials through the ‘value circle’ [14].

The circular economy principles are: 1) Preserve and enhance natural capital by controlling finite stocks and balancing renewable resource flows; 2) Optimize resource yields by circulating products, components and materials in use at the highest utility at all times in both technical and biological cycles; 3) Foster system effectiveness by revealing and designing out negative externalities [15]. In general, the circular economy model is pushing global society towards the Fourth Industrial Revolution as it aims at maximizing the use of resources by maintaining the value of products, materials and resources in the economy for as long as possible, as well as to minimize the generation of waste and emissions and thus the need for disposal according to the Waste minimization hierarchy [16]. Moving towards a more circular economy could deliver benefits, including reduced pressure on the environment; enhanced raw materials supply security; and increase competitiveness, innovation, growth and jobs. However, there are also challenges, such as finance, key economic enablers, skills, consumer behavior, business models and multi-level governance [17].

One case (spot case) of circular economy within the planet scale will neither influence the global economy development nor push it forward substantially and thus, the actual results of the circular economy can be produced only its fundamental principles are used widely on global economy level. High-technology export [18] in this situation can serve as one of the indices to demonstrate either country is ready to accelerate implementing the circular economy fundamentals. First of all, only well-developed countries can really implement circular economy concept. The second argument – high-tech and science-intensive productions might have taken into account the circular economy principles at a design stage. Thirdly, the global economic model demonstrates the growth of specialization and cooperation, primarily in high-tech area. The fourth argument – circular economy is closely associated with high-technology export; these two cannot be splitted.

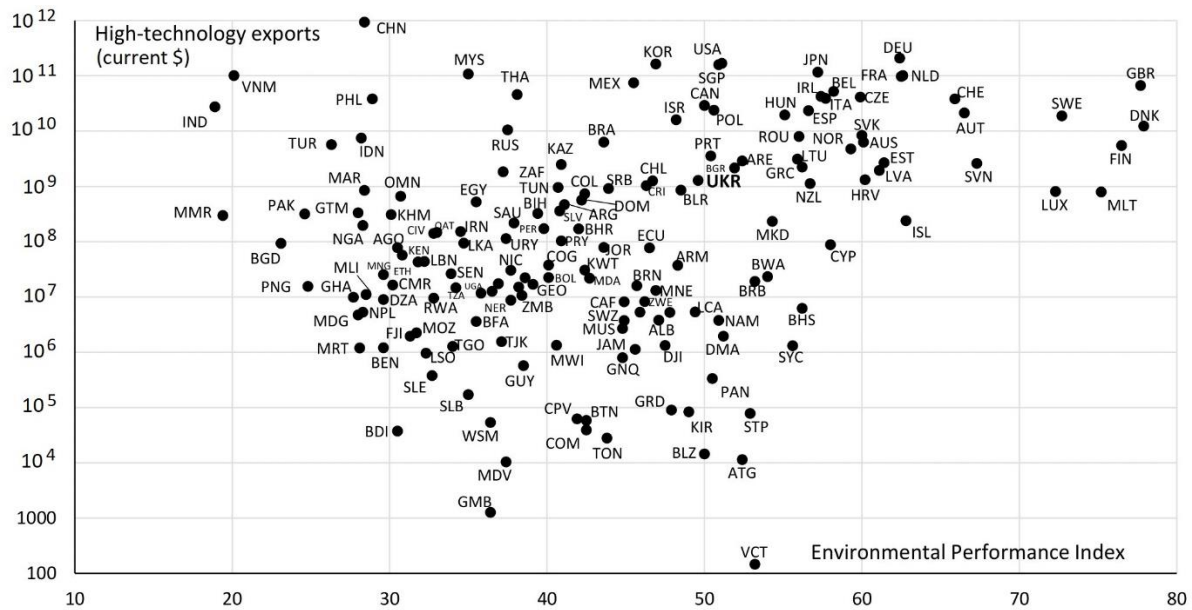


Figure 1. Environmental Performance Index (2022) to High-technology Export (2022) ratio for 160 countries

The regression equation (Figure 1):

$$y = 1000000 + e^{0,105x}$$

$$R^2 = 0,0872$$

Figure 1 shows the ratio of Environmental Performance Index to High-technology exports for 160 countries with high-technology export.

During analyzing of the ratio, we can see that Denmark, United Kingdom, Finland, Malta, Sweden, Luxembourg, Slovenia, Austria, Switzerland and Iceland create a TOP-10 in the Environmental Performance Index 2022. As for High-technology Export TOP-10 2022, China, Hong Kong, Germany, USA, Japan, Malaysia, Netherlands, France, Mexico and United Kingdom.

There is a key point to be paid attention on – only United Kingdom is the member of both indices groups simultaneously. Thus, the conclusion is obvious – the leaders have no real balanced approach to be guided with.

Table 1 presents TOP-10 ratings for Environmental Performance Index [18] and High-technology exports [19] as well as the Ukraine’s position in this rating.

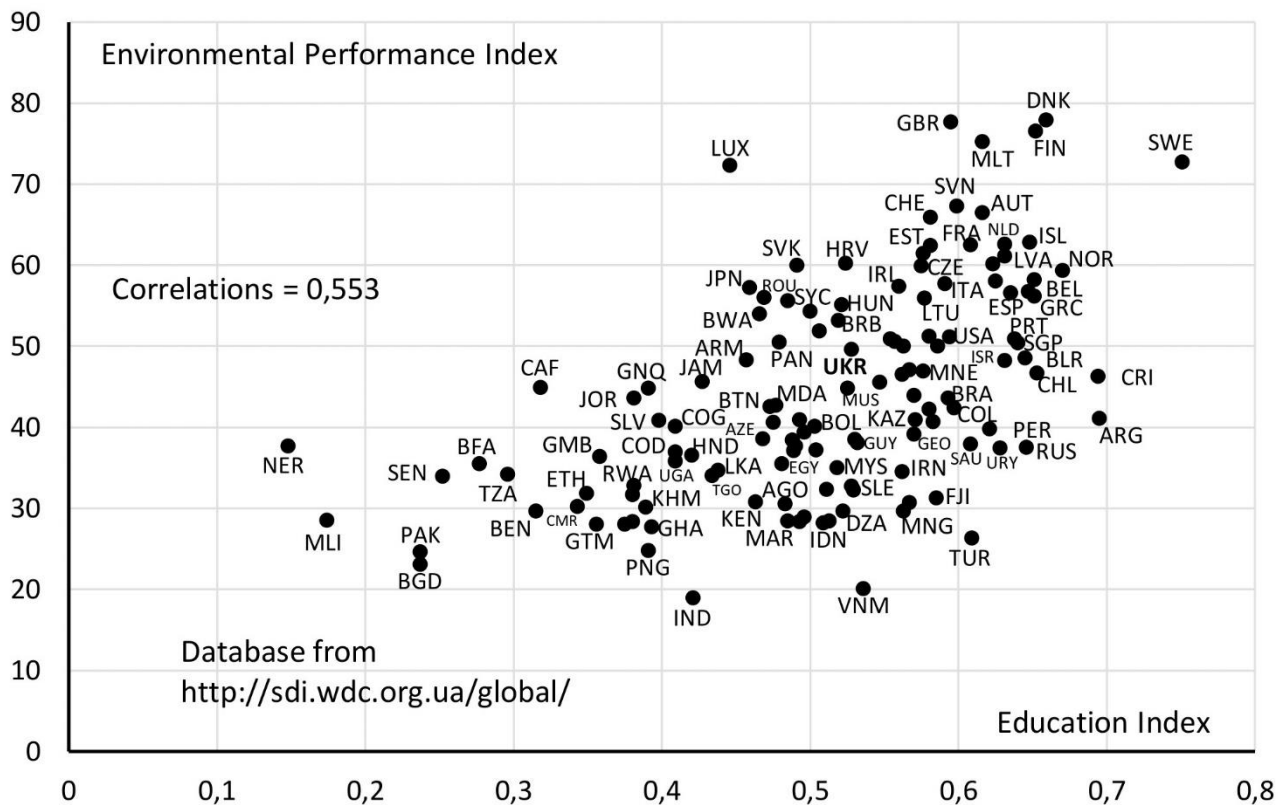
For the first twenty countries the situation is a bit different, countries like United Kingdom and Switzerland are in both TOP-20. Moreover, United Kingdom is "G7" country and has been already oriented towards resource saving and waste minimization industries development.

**Correlation of the education and environmental performance.** Like other objects, specific indicators that are actually the input data with numerical value characterize circular economy. These data differ by the nature of origin, meanings and dimensions. The experts might easily recognize them, while the public may misunderstand this diversity as it creates difficulties to get an idea about the processes taking place in a particular area. While considering the circular economy in the light of global economy, the attention should be paid to certain indices specific for an identified area of activity. Public may misunderstand primary data characterizing either professional field in numbers. Therefore, researchers elaborate and then give publicity to the indices, which names are quite understandable for people; their content totally depicts the target scope. Having got such indices, which, besides understandable content, have a dimensionless normalized value; one can correlate various indices in terms of content and then find certain correlation patterns.

Figure 2 presents Education Index [20] to Environmental Performance Index correlation for 76 countries. The correlations focused on revealing the impact patterns of education system over the Environmental Performance. After all, the population erudition level should influence the readiness of people to start resource saving, it has to raise the environmental awareness within society. All the above should be brought together and gradually solve the circular economy issues for a country.

**Table 1. TOP-10 Environmental Performance Index (2022) and High-technology exports rating (2022), Ukraine’s position [18, 19]**

Country	Rating 2022	
	High-technology exports	Environmental Performance Index
Denmark	24	1
United Kingdom	10	2
Finland	32	3
Sweden	22	4
Luxembourg	48	5
Slovenia	38	6
Austria	20	7
Switzerland	15	8
Iceland	59	9
Netherlands	7	10
Ukraine	42	52



**Figure 2. Education Index correlation (2022) to Environmental Performance Index (2022)**

The regression equation (Figure 2):  

$$y = 118,63x^2 - 46,056x + 35,273$$

$$R^2 = 0,3302$$

The correlation dependence as well as statistical correlation between two variables has shown that correlations are equal to 0.553 and it means that there is a moderate correlation between these variables. We acknowledge that Education Index really affects the Environmental Performance Index as the indices have shown

certain interconnection. This means that countries with very good education tend to be more concerned and taking care over the environment.

Ukraine has ranked 40th position in this indices ratio range. The top 20 countries by Education Index are: United States, United Kingdom, Germany, Canada, France, Switzerland, Japan, Australia, Sweden, Netherlands, New Zealand, Denmark, Norway,



Italy, Finland, Austria, Spain, Belgium, South Korea and Ireland.

However, such countries as United States, United Kingdom, Germany, Canada, France, Switzerland, Japan, Australia, Sweden, Netherlands, Denmark, Norway, Finland and Austria, have joined the TOP-20 within 2 indices.

## 6. CONCLUSIONS FROM THIS STUDY AND PROSPECTS FOR FURTHER INVESTIGATION IN THIS DIRECTION

The circular economy today is an innovative economy paradigm providing a unique opportunity to save resources and reduce the Earth's noosphere pollution. Within the help of high technology and circular economy concepts realization, it becomes possible to cope with environmental stress. It has been studied that developed countries within saving potential can easily do that. Moreover, normally high technology can quickly adapt to production conditions and consumer needs. Having analysed the countries by high technology development level, we have come to the conclusion that no particular country-leader exists today, and this means the global economy doesn't fully utilize the circular economy to further develop production processes.

The educational system regular influence over Environmental Performance indicates that the population erudition level significantly impacts

the readiness of the society to save resources, and hence it impacts the environment and energy saving know-hows implementation. This fact proves the education can contribute to the rapid expansion of the circular economy concept and it can be evidenced by the knowledge economy concept provisions as well as other related concepts. It should be noted that Ukraine occupies an appropriate position in this ratio of indicators and occupies a fairly high position according to the relevant indicators. Using hydro, solar, wind, wave, combustible renewable energy and waste energy seems the most essential in this context as this is the core of the circular economy paradigm - the refusal to use non-renewable resources, i.e. fossil fuels. At time being about one-fifth of the countries deal with this issue and that is far not enough concept comprehensive development. However, it is worth mentioning that the TOP-10 list includes such industrialized countries as China, Hong Kong, Germany, USA, Japan, Malaysia, Netherlands, France, Mexico and UK, with significant population density.

The further study required for the correlation of the unaccounted factors and other approaches such as Multi-regional Environmentally Extended Supply and Use/Input-Output Tables, co-efficient approach, and analysis of the domestic material extraction (DME), domestic material consumption (DMC), material footprint (MF), GDP and its combinations per capita.

## References

1. Summary report (2022). *Sharm El-Sheikh Climate Change Conference - November 2022*. Retrieved from <https://enb.iisd.org/sharm-el-sheikh-climate-change-conference-cop27>
2. UNFCCC. Conference of the Parties (COP) (2022). *Decisions taken at the Sharm El-Sheikh Climate Change Conference*. Retrieved from <https://unfccc.int/cop27/auv>
3. United Nations (2016). *Sustainable Development Goals: 17 Goals to Transform our World*. Retrieved from <http://www.un.org/sustainabledevelopment/climate-change-2/>
4. SDG KNOWLEDGE HUB (2019). *Climate Action Summit 2019*. Retrieved from <http://sdg.iisd.org/events/un-2019-climate-summit/>
5. United Nations (2021). *COP26: Together for our planet*. Retrieved from <https://www.un.org/en/climatechange/cop26>
6. Boulding K. (1966). The Economics of the Coming Spaceship Earth. In H. Jarrett (Ed.), *Environmental Quality in a Growing Economy, Resources for the Future* (pp. 3-14). Baltimore: Johns Hopkins University Press.
7. Stahel W. R. & Reday-Mulvey G. (1981). *Jobs for tomorrow: the potential for substituting manpower for energy*. New York, Vantage Press, 116 p.
8. Braungart M. & McDonough W. (2010). *Cradle to cradle: Remaking the way we make things*. North Point Press, 208 p.
9. McDonough W. & Braungart M. (2002). Design for the Triple Top Line: New Tools for Sustainable Commerce. *Corporate Environmental Strategy*, 9, 251- 258.
10. Lacy P., Long J. & Spindler W. (2020). *The Circular Economy Handbook: Realizing the Circular Advantage*. 1st ed. Germany, Heidelberg: Springer Nature Customer Service Center GmbH, 350 p.

11. Sysoev O. V. (2020). "Circular economy" and "Circular economy expert": The essence and content of the concepts in the Ukrainian and Polish scientific space. *Educational discourse*, 4, 48–68.
12. Zvarych I. Ya. (2019). Implementatsiia Planu dii YeS u sferi tsyrkuliarnoi ekonomiky [Implementation of the EU Action Plan in the field of circular economy]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu* [Scientific Bulletin of Uzhhorod National University]. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo [Series: International Economic Relations and the World Economy]. Vol. 25, No. 1, pp. 93-98.
13. Varfolomeev M. O., Churikanova O. Yu. (2020). Circular economy as an integral path of the Ukrainian future in the aspect of globalization. *Efficient economy*, 3.
14. The Ellen MacArthur Foundation (2023). *What is a circular economy?* Retrieved from <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy/infographic>
15. Ellen MacArthur Foundation (2023). *Circular economy key ideas*. Retrieved from <https://ellenmacarthurfoundation.org/topics/circular-economy-introduction/key-ideas>
16. Rethink Waste (2023). *Rethink Waste Tasmania helps you to avoid waste, reduce waste, and re-use waste, and know what can be recycled*. Retrieved from <http://rethinkwaste.com.au/about/>
17. CIRCULAR ECONOMY HUB (2023). *Benefits of the circular economy*. Retrieved from <https://naturklima.eus/hec-benefits-of-the-circular-economy.htm>
18. Environmental Performance Index (2022). *2022 EPI Results*. Retrieved from <https://epi.yale.edu/epi-results/2022/component/epi>
19. The Global Economy. Business and economic data for 200 countries (2023). *High tech exports - Country rankings*. Retrieved from [https://www.theglobaleconomy.com/rankings/high\\_tech\\_exports/](https://www.theglobaleconomy.com/rankings/high_tech_exports/)
20. World Population Review (2023). *Education Rankings by Country 2023*. Retrieved from <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/education-rankings-by-country>

#### Анотація

**ВОЙТКО Сергій Васильович, САКАЛОШ Тарас Васильович,**

**МАЗАНКО Тетяна Олександрівна**

**Циркулярна економіка у вибраних індексах глобальної економіки**

Циркулярна економіка або економіка замкнутого циклу порівняно з лінійною економікою є синонімом інновацій, заснованих на використанні відновлюваних джерел енергії. Циклічна економіка спрямована на зміну класичної лінійної моделі економіки таким чином, щоб мінімізувати відходи та викиди протягом життєвого циклу продукту. Завдяки цьому відновлюється фінансовий, виробничий, соціальний і природний капітал. Серед переваг переходу на нову модель відзначимо зменшення впливу на навколишнє середовище, підвищення конкурентоспроможності, інноваційні зміни на підприємствах і, як наслідок, збільшення робочих місць. Стаття присвячена аналізу рівня розвитку циркулярної економіки та її елементів, а також аналізу порівняння різних індексів, що характеризують добробут людини, експорт високих технологій для 20-топ країн рейтингу та України. Порівнюючи різні показники, стаття доводить, що найпродуктивніше реалізувати концепцію циркулярної економіки можуть лише добре розвинені країни. У дослідженні використано метод кореляційно-регресійного аналізу. Результати дослідження виявили значну залежність між індексом експорту високих технологій та індексом екологічної ефективності, індексом освіти та індексом екологічної ефективності.

**Ключові слова:** циркулярна економіка, індекс екологічної ефективності, експорт високих технологій, індекс освіти, кореляція

Стаття надійшла до редакції 15.04.2023 р.

#### Бібліографічний опис статті:

Войтко С.В., Сакалош Т. В., Мазанко Т. О. Циркулярна економіка у вибраних індексах глобальної економіки. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 2. С. 90-96.

Voitko S., Sakalosh T., Mazanko T. (2023) Circular economy represented in selected global economy indices. *Innovation and Sustainability*, no. 2, pp. 90-96.

УДК 332.65.637

**БОКОВЕЦЬ Вікторія Вікторівна**

доктор економічних наук, професор  
професор кафедри підприємництва, логістики та менеджменту,  
Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, Україна  
ORCID ID 0000-0001-6315-4961  
e-mail: Bokovets.v@ukr.net

**МОРОЗ Олена Омелянівна**

доктор економічних наук, професор  
завідувач кафедри підприємництва, логістики та менеджменту,  
Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, Україна  
ORCID ID 0000-0003-3337-3345  
e-mail: oomoroz@ukr.net

**КРАЄВСЬКА Алла Станіславівна**

кандидат економічних наук, доцент  
в.о. декана факультету менеджменту та інформаційної безпеки,  
Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, Україна  
ORCID ID 0000-0003-2812-6986  
e-mail: kraevskaas@ukr.net

## **ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

*У статті здійснена оцінка ефективності управління підприємствами за допомогою комплексу складових ефективності управління: фінансово-економічної, техніко-технологічної, трудової, партнерської, іміджево-брендової, адміністративної та складової корпоративного управління, з'ясувати змістову характеристику відповідних складових ефективності управління та визначити діагностичні бізнес-індикатори. Процес оцінювання ефективності управління підприємствами в конкурентному середовищі було розглянуто крізь призму інтегральної оцінки, яка складається із двох блоків: кількісної оцінки ефективності управління та якісної оцінки стану управління, що ґрунтується на використанні сукупності абсолютних та відносних індикаторів підприємств. Для оцінки ефективності управління підприємствами використовується поєднання кількісних (нечітко-множинний підхід) та якісних оцінок (лінгвістичний підхід). Ідентифікуються характеристики стану ефективності управління підприємствами згідно з кількісними та лінгвістичними оцінками шкали Харрінгтона. Описова характеристика кожного стану відповідної складової ефективності управління зосереджена лише на істотних параметрах та не може охопити всі можливі параметри. У зв'язку з цим, маючи значно більший масив інформації, можна керуватись діапазоном відповідних інтервалів за шкалою Харрінгтона і відповідно визначати певний рівень ефективності управління. Якщо виникають сумніви щодо вибору між певними станами, то зазвичай експертний метод рекомендує обирати найбільш песимістичний варіант з урахуванням ризиків прогнозування майбутніх станів функціонування підприємств. Для забезпечення високого рівня адекватності результатів діагностики ефективності управління підприємствами виникає необхідність у визначенні значущості запропонованих складових для аналізу. Вагові коефіцієнти значущості окремих складових системи оцінки ефективності управління доцільно розраховувати на засадах використання багатокритеріального матричного підходу, що передбачає попарне порівняння значущості й пріоритетності зазначених складових. Оцінка ефективності управління підприємствами в конкурентному середовищі дозволяє отримати послідовність якісної оцінки та провести ідентифікацію характеристики стану ефективності управління відповідно до кількісних та лінгвістичних оцінок шкали Харрінгтона та побудувати матрицю*

визначення вагомості складових ефективності управління підприємствами в конкурентному просторі.

**Ключові слова:** управління, ефективність управління, інтегральна оцінка, нечітко-множинний підхід, лінгвістичний підхід, бізнес-індикатори, складові ефективності управління, конкурентне середовище

JEL classification: M10; M13; M19; L71

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.97.109>

## 1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Управління, як і будь-який інший вид діяльності, потребує конкретної оцінки визначення його ефективності. Визначення рівня ефективності управління підприємством пов'язане з істотними об'єктивними труднощами, які характеризуються значною кількістю підходів.

Склалось три найбільш поширені підходи до оцінки ефективності управління: інтегральний, рівневий та часовий.

Інтегральний підхід з'явився як один із варіантів подолання головного недоліку переважної більшості показників ефективності управління – неспроможності відобразити багатогранну ефективність управління в цілому. Він є спробою оцінити ефективність управління з урахуванням синтетичних (узагальнюючих) показників, за допомогою яких фахівці намагаються охопити декілька найважливіших аспектів управлінської діяльності конкретної організації [1].

Необхідно зауважити, що в умовах ринкових відносин та конкуренції важливим узагальнюючим критерієм оцінки ефективності управління підприємствами є їх конкурентоспроможність, тобто здатність протистояти конкурентам на ринку за ступенем задоволення запитів споживачів своєю продукцією, ефективністю виготовлення, якістю та безпечністю споживання.

Для вимірювання показників, що характеризують ступінь досягнення підприємством головного критерію використовуються як методи прямих розрахунків, так і методи опосередкованого оцінювання (експертні методи, анкетне опитування тощо).

Рівневий підхід до оцінки ефективності управління ґрунтується на припущенні, що залежно від рівня управлінської відповідальності (робота окремих індивідів, груп виконавців та організації в цілому) існують три види ефективності: індивідуальна, групова та організаційна [2]. Необхідно враховувати, що організаційна

ефективність перевищує сумарну індивідуальну, а також сумарну групову внаслідок синергійного ефекту, що виникає внаслідок скоординованої спільної діяльності. Відповідно, сутність управлінської діяльності полягає у координації дій індивідів (виконавців), груп (підрозділів) та організації в цілому шляхом виконання базових управлінських функцій: планування, організації, мотивації та контролю. Ефективність управління при використанні кожного підходу є індивідуальною і залежить від низки факторів.

Часовий підхід до оцінки ефективності управління виокремлює в процесі оцінки коротко-, середньо- та довгострокові періоди, для кожного з яких можна визначити специфічні критерії оцінки ефективності управління [3]. Часовий підхід до оцінки ефективності дозволяє краще усвідомити обов'язки менеджерів на підприємстві – виявити фактори ефективності та впливу менеджера. Кінцевим критерієм організаційної ефективності є здатність підприємства зберігати своє становище в межах середовища. Отже, виживання підприємства є довготерміновим мірилом організаційної ефективності. Для короткотермінової ефективності існує п'ять критеріїв: продуктивність, якість, ефективність, гнучкість, задоволеність. Критерії конкурентоспроможності та розвитку відображають середньотермінову ефективність. З позиції часового підходу ефективність - це оптимальне співвідношення

(сполучення) виробництва, якості, результативності, гнучкості, задоволеності, конкурентоспроможності та розвитку підприємства.

Оскільки жодна з наведених концепцій та підходів не має у порівнянні з іншими абсолютних переваг, на практиці визначення та оцінювання ефективності управлінської діяльності вважається доцільним їхнє комбіноване використання, що підвищує ступінь достовірності отриманих результатів.

Ефективність управління визначають як результат поєднання чотирьох факторів, що застосовують відповідно до національної або регіональної специфіки: особливостей національного законодавства, типу власності, органу управління, суспільного тиску, вивчаючи які, можна досягнути глибшого розуміння середовища, з яким взаємодіють підприємства.

Оцінка ефективності управління підприємствами базується на поєднанні кількісних показників та якісних (лінгвістичних) оцінок, а також використанні теорії нечітких множин.

## 2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

У вітчизняній науці оцінці ефективності управління підприємствами в конкурентному середовищі присвячено праці Д. Баюри [7], О.Гарафонові [6], А. Заїнчковського [4] та інших науковців. Проте необхідно зазначити, що стосовно об'єкта дослідження в науковій літературі та практиці комерційного рейтингування, розробка оцінки ефективності управління не отримала належного вивчення.

Макаренко М. [3] розглянув методологічні підходи до управління, визначивши управлінський, стратегічний, правовий, соціальний підходи, підхід з точки зору економічної теорії, інституційний, інтеграційний та вартісний підходи.

Концепція та методика оцінки ефективності управління були запропоновані К. Абдулаєвим [5] і базуються з урахуванням специфіки об'єкта дослідження та рівня розвитку інституційного середовища.

Розроблені в статті рекомендації щодо визначення складових рейтингової оцінки допоможуть підприємствам ефективніше управляти в конкурентному просторі.

## 3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Використання підходів для оцінки ефективності управління підприємствами дозволяє отримати послідовність якісної оцінки та провести ідентифікацію характеристики стану ефективності управління відповідно до кількісних та лінгвістичних оцінок шкали Харрінгтона та побудувати матрицю визначення вагомості складових ефективності управління підприємствами в конкурентному середовищі.

## 4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є здійснити оцінку ефективності управління підприємствами в конкурентному середовищі за допомогою комплексу складових ефективності управління, що включає: фінансово-економічну, техніко-технологічну, трудову, партнерську, іміджево-брендову, адміністративну та складову корпоративного управління. Також з'ясувати змістову характеристику відповідних складових ефективності управління та визначити діагностичні бізнес-індикатори.

## 5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБҐРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНІХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Ефективність може визначатись як результативність системи, що виражається у відношенні корисних кінцевих результатів її функціонування до витрачених ресурсів [3]. Залежно від форми подання результатів і витрат розрізняють наступні категорії ефективності [5]: 1) технічна ефективність – результати й витрати вимірюються в натурально-речовинній формі; 2) економічна ефективність – результати й витрати оцінюються у вартісній формі; 3) соціально-економічна ефективність – враховуються не лише економічні, але й соціальні наслідки реалізації заходу. Система показників ефективності управління повинна давати всебічну оцінку використання ресурсів підприємствами та містити всі загальноекономічні показники. Ефективність управління діяльністю підприємств визначається як результат управління

маркетинговою, виробничою, фінансовою, інноваційною діяльностями та управлінням персоналом. Ефективність може визначатись як результативність системи, що виражається у відношенні корисних кінцевих результатів її функціонування до витрачених ресурсів.

Вибір конкретного методу для оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства визначається наступними критеріями: інтерпретація результатів, виявлення слабких сторін, різноманітність показників, кількість аналітиків, витрати часу, фінансові витрати, рівень об'єктивності, доступність використання, оперативність застосування, поширеність застосування, доступність програмного продукту, достовірність результатів.

Система показників ефективності управління повинна [6; 8]:

- відображати витрати всіх видів ресурсів, які споживаються підприємством;
- створювати передумови для виявлення резервів підвищення ефективності;
- стимулювати використання всіх резервів, наявних на підприємстві;
- забезпечувати інформацією щодо ефективності всі ланки управлінської ієрархії;
- виконувати критеріальну функцію, тобто для кожного з показників повинні бути визначені правила інтеграції їхніх значень.

Показники оцінки ефективності управління підприємством поділяються на кількісні та якісні. Кількісні показники визначаються шляхом розрахунку та застосовуються в оцінюванні таких складників ефективності управління як ефективність керуючої підсистеми управління (оцінювання ефективності управлінського персоналу, організаційної структури управління, технології управління) та ефективність керованої підсистеми.

Якісні показники отримують шляхом експертних оцінок, їх застосовують в оцінюванні ефективності організаційної культури в межах визначення ефективності керуючої підсистеми управління та в оцінюванні зовнішньої ефективності управління підприємством за всіма складниками.

Кількісні та якісні показники мають встановлюватися не менш ніж за три-п'ять звітних періоди, що дає можливість визначати

їхнє базове значення та динаміку з метою врахування чинника часу при оцінюванні ефективності управління підприємством.

Критерієм ефективності управління є якість. Якість управління – це сукупність відповідності поведінки системи управління конкретній ситуації, яка дозволяє підприємству не здавати позицій за умов швидких змін у внутрішньому і зовнішньому середовищах. Якість управління залежить від статичних і динамічних характеристик системи управління. Усі характеристики структур, процесу і методів управління, кадрової роботи та інші в цілому визначають якість управління.

Аналіз ефективності управління є надто складною проблемою. Об'єктивна оцінка ефективності управління дає можливість порівняти різні варіанти організації управління, дати їм оцінку, окреслити шляхи вдосконалення, підвищити відповідальність керівників і спеціалістів за результати їхньої праці.

На ефективність управління впливають різні чинники, серед яких визначаємо: розумові та фізичні можливості людини та її спроможність здійснювати управлінську діяльність; засоби виробництва, за допомогою яких людина, колектив, суспільство виробляє все необхідне для життя, тобто підсилює розумові та фізичні здібності людини; соціальні умови, які сприяють розкриттю творчих здібностей окремого працівника і колективу в цілому; сукупний вплив попередніх чинників, посилені їхньою інтеграцією.

В управлінській діяльності велику роль відіграє людський інтелект, використання обчислювальних систем, інформаційне забезпечення праці керівників та спеціалістів. Специфіка сучасних систем, об'єктів і суб'єктів управління складається у примноженні творчих здібностей людини за рахунок інтеграції науки, техніки і виробництва. Велике значення мають професійний рівень керівника, його творчі здібності, рівень формалізації накопиченого досвіду, здатність швидко приймати та реалізовувати управлінські рішення. Значний вплив на ефективність управління здійснюють такі чинники як: участь в управлінській діяльності колективу,

покращення якісного складу працівників управління, наукова організація праці та ін.

В статті розроблено комплекс складових ефективності управління підприємствами, який включає: фінансово-економічну, техніко-технологічну, трудову, партнерську,

іміджево-брендову, адміністративну та складову корпоративного управління. У табл. 1 подані характеристики складових ефективності управління підприємствами, що покладені в основу оцінки.

Таблиця 1

### Характеристики складових ефективності управління підприємствами

Складові ефективності управління підприємствами	Змістова характеристика відповідних складових ефективності управління підприємствами	Діагностичні бізнес-індикатори
Фінансово-економічна	Відповідає фінансовому стану підприємства. Розкриває фінансово-економічний його стан.	Показники рентабельності, ділової активності, собівартості тощо.
Техніко-технологічна	Відображається наявністю та масштабами підприємства земельно-майнових комплексів, будівель, споруд, обладнання, устаткування, технологій тощо.	Коефіцієнт оновлення та виведення основних засобів, фондвіддача, тощо.
Трудова	Розкриває привабливість підприємства для його діючих і потенційних працівників через рівень заробітної плати, створених умов праці, соціальних пакетів тощо.	Рівень основної і додаткової заробітної плати тощо
Партнерська	Засвідчує рівень налагодженості й історію взаємовідносин із постачальниками, споживачами, банкам, транспортними і страховими організаціями, державними органами влади.	Обсяги кредитування, безнадійна дебіторська заборгованість тощо.
Іміджево-брендова	Характеризує наявність у підприємства розкрученого бренду, торговельної марки, сформованого іміджу на ринку.	Вартість гудвілу, балансова вартість нематеріальних активів тощо.
Продуктова	Відображена унікальною продукцією, висока конкурентність продукції, що виготовляється на різних етапах технологічного циклу.	Ціна продукції, якість продукції, експлуатаційні характеристики тощо.
Адміністративна	Демонструє організаційно-правову форму підприємства, професійний склад апарату управління.	кваліфікаційний рівень менеджерів різних рівнів управління тощо.
Корпоративного управління	Відображає наявність і дотримання в компанії принципів корпоративного управління.	Адміністративні витрати, транзакційні витрати, рентабельність інвестиційної діяльності тощо.

*Джерело: Розроблено авторами на основі [1]*

Якісна та кількісна оцінка мають проводитись з урахуванням усіх складових, зазначених в табл. 1.

Інтегральна оцінка ефективності управління підприємствами ґрунтується на використанні сукупності абсолютних та відносних індикаторів. Абсолютні індикатори відображують кількісні значення показників у натуральних вимірах, з позиції інформаційного насичення і адекватного відображення сутності досліджуваного явища вони не завжди показові. Такі індикатори потрібно аналізувати в динаміці, структурному співвідношенні, лише тоді вони набувають репрезентативних якостей. Використання абсолютних індикаторів у чистому вигляді для оцінки ефективності управління не результативне. Під час оцінки ефективності управління підприємствами найдоцільніше використовувати відносні показники, адже вони найкраще оцінюють співвідношення витрат і результатів у будь-якому прояві.

Як зазначалося попередньо, діагностика оцінки ефективності управління базується на поєднанні кількісних показників та якісних (лінгвістичних) оцінок, а також за умов використання теорії нечітких множин. Відповідно, з метою усунення зазначених недоліків пропонується використовувати два підходи до оцінки:

1. Лінгвістичний підхід для якісної оцінки управління.

2. Нечітко-множинний підхід для кількісної оцінки ефективності управління.

Їхнє поєднання в єдину систему інтегральної оцінки ефективності управління підприємствами дозволить створити передумови для визначення критичних точок розвитку та ідентифікації й усунення вад розвитку управління підприємствами.

Кількісну оцінку виходячи із поставленого завдання пропонується здійснюватися у такій послідовності [6]:

1. Обґрунтований вибір найбільш репрезентативних індикаторів оцінки ефективності управління підприємствами.

2. Побудова опису нечітких підмножин градації ступенів ефективності управління та відповідних їм підмножин значень показників.

3. Розрахунок значень показників для конкретного підприємства і їхня ідентифікація за підмножинами.

4. Визначення інтегральних оцінок ступеня ефективності управління підприємствами за кожною нечіткою підмножиною та формування рейтингу оцінок.

5. Інтерпретація стану ефективності управління підприємствами.

Для вибору найбільш репрезентативних індикаторів діагностики ефективності управління потрібно визначити такі, які чітко визначали б існування всіх сигналів про ефективність управління підприємствами за окремими складовими.

В [7] визначаються критерії, за допомогою яких можна проводити селекцію показників:

- зрозумілість і точність віддзеркалення реальних тенденцій та реальної ситуації;
- повнота відображення інформації;
- своєчасність та оперативність попередження про потенційні загрози;
- економічна та аналітична репрезентативність.

Оскільки система оцінки ефективності управління підприємствами включає вісім складових, то виникає необхідність розробити індикатори оцінки окремо для кожної з них.

Система означених індикаторів повинна ґрунтуватись на засадах дотримання принципів мінімізації кількості, повноти охоплення, якості інформації, простоти інформаційного забезпечення та розрахунку.

Для визначення ефективності управління підприємствами повну множину ступенів ефективності пропонується розподілити на чотири нечітких підмножини:

1. Висока ефективність управління підприємствами.

2. Вище за середній рівень ефективність управління.

3. Середній рівень ефективності управління.

4. Низький рівень ефективності управління.

Окрім того, сукупність сигналів ефективності управління підприємствами за окремими показниками пропонується розмежувати за аналогією на чотири нечітких підмножини:

1. C1 – повністю відповідає нормативно-критеріальному рівню;

2. C2 – відповідає нормативно-критеріальному рівню на його нижній межі;

3. C3 – наближається до нормативно-критеріального рівня, але не відповідає йому;

4. C4 – повністю не відповідає нормативно-критеріальному значенню.

В табл. 2 розподіл зроблено у відповідності із обґрунтованим поділом ознак в залежності від сили даного сигналу про ефективність управління підприємствами на основі аналізу фінансової звітності різних типів підприємств.

Таблиця 2

**Матриця ідентифікації показників ефективності управління підприємствами за окремими складовими оцінки та підмножинами**

Коефіцієнти / Показники	C1	C2	C3	C4
K <sub>1</sub>	b <sub>11</sub>	b <sub>12</sub>	b <sub>13</sub>	b <sub>14</sub>
K <sub>2</sub>	b <sub>21</sub>	b <sub>22</sub>	b <sub>23</sub>	b <sub>24</sub>
...	...	...	...	...
K <sub>n</sub>	b <sub>n1</sub>	b <sub>n2</sub>	b <sub>n3</sub>	b <sub>n4</sub>
Сума	$\sum_{n=1}^N b_{n1}$	$\sum_{n=1}^N b_{n2}$	$\sum_{n=1}^N b_{n3}$	$\sum_{n=1}^N b_{n4}$

$b_{nm} = 1$ , у випадку, коли певне значення індикатора або показника потрапляє у зону відповідності (C1, C2, C3, C4), при цьому у всіх інших комірках  $b_{nm} = 0$  (n – номер показника в системі оцінки; m – номер нечіткої підмножини).

*\*узагальнено авторами*



Для розрахунку значень показників конкретного підприємства та їхньої ідентифікації пропонується формувати матрицю показників ефективності управління. На підставі визначення обраних показників для підприємств гірничодобувного комплексу виявляється інтенсивність виявів певних сигналів та їхнього скупчення у відповідній зоні (С1, С2, С3, С4).

Значного розсіювання за зонами та рівномірного розподілу сигналів відбуватись не може у зв'язку з високим рівнем тематичної узгодженості між показниками. Отримана інформація про сигнали ефективності управління підприємствами вноситься в ідентифікаційну таблицю (табл. 2).

Таблиця 3

**Інтерпретація сигналів про стан управління корпорацією**

Найменування підмножини	Інтерпретація пріоритетної підмножини сигналів
Z1	Підприємство має високий рівень ефективності управління
Z2	Ідентифікуються перші слабкі сигнали потенційної кризи визначеної складової, що потребує додаткової уваги до зміцнення стану і раціонального управління
Z3	Прогресує криза даної складової, що викликає зниження ефективності діяльності і погіршення стану управління корпорацією. Виникає необхідність проведення радикальних заходів з оздоровлення даної складової
Z4	Низький рівень ефективності управління корпорацією за всіма параметрам. Виникає необхідність прийняття рішення про реорганізацію або реструктуризацію управлінської і виробничої діяльності

*\*узагальнено авторами*

Узагальнена оцінка ефективності управління підприємствами визначається за кожною підмножиною за формулою:

$$Zm = \sum_{n=1}^N b_{n1} \quad (1)$$

Сформовані інтегральні оцінки ступенів ефективності управління підприємствами за кожною підмножиною рейтингують і на основі цього визначають пріоритетність підмножини.

Інтерпретація стану ефективності управління підприємствами відбувається на основі визначення пріоритетності однієї з підмножин. Якщо пріоритетність апріорна, то її визнають безсумнівною і відповідною інтерпретації стану ефективності управління підприємствами. В табл. 3 подано інтерпретацію сигналів про стан управління.

Якщо відбувається максимальне зосередження кількості сигналів у двох однорідних зонах, то додатковими сигналами, які будуть підтверджувати існування відповідного стану управління підприємствами будуть такі:

- справи в суді, за якими відповідачем є підприємство;

- стабільне зростання середнього періоду погашення кредиторської заборгованості;
- стабільність збитковості та її нарощення;
- передавання переважної частин майна підприємства за договорами застави;
- вимушені простоти;
- масові звільнення працівників;
- затримання у виплаті заробітної плати працівникам;
- непродуктивне використання існуючих потужностей;
- заблоковані розрахункові рахунки підприємства внаслідок судових позовів;
- зменшення ринкової вартості підприємства.

Узагальнена оцінка ефективності управління підприємствами, враховуючи оцінку всіх підмножин і всіх показників даної складової в межах кожної підмножини, визначається за формулою:

$$Iki = 1 - r/4 \quad (2)$$

де  $r$  – середнє арифметичне значення із номерів підмножин; 4 – максимальне значення номеру підмножини.

Якісну оцінку управління підприємствами виходячи із поставленого

завдання, пропонується здійснюватися у такій послідовності [7]:

1. Якісно-описова ідентифікація різних станів привабливості окремих складових

ефективності управління підприємством та із подальшим перетворенням на кількісні вимірники за допомогою шкали Харрінгтона (табл. 4).

Таблиця 4

Лінгвістичні та кількісні характеристики шкали Харрінгтона

Інтервали шкали Харрінгтона	Лінгвістичні оцінки шкали Харрінгтона	Лінгвістичні оцінки для діагностики станів ефективності управління підприємствами та її складових
(0,8-1]	Відмінно	Висока
(0,63-0,8]	Добре	Достатня
(0,37-0,63]	Задовільно	Задовільна
(0,2-0,37]	Погано	Низька
(0-0,2]	Незадовільно	Неприваблива

*\*узагальнено авторами*

2. Обґрунтоване визначенням вагомості складових ефективності управління підприємством.

3. Комплексне оцінювання інтегрального рівня ефективності управління.

4. Інтерпретація рівня та стану ефективності управління підприємства відповідно до шкали Харрінгтона.

За результатами проведеного дослідження можна провести ідентифікацію характеристики стану ефективності управління підприємствами згідно з кількісними та лінгвістичними оцінками шкали Харрінгтона.

Описова характеристика кожного стану відповідної складової ефективності управління зосереджена лише на істотних параметрах та не може охопити всі можливі параметри.

У зв'язку із цим, маючи значно більший масив інформації, можна керуватись діапазоном відповідних інтервалів за шкалою

Харрінгтона і визначати таким чином певний рівень ефективності управління.

Якщо виникають сумніви щодо вибору між певними станами, то зазвичай експертний метод рекомендує обирати найбільш песимістичний варіант з урахуванням ризиків прогнозування майбутніх станів функціонування підприємства[6].

Для забезпечення високого рівня адекватності результатів діагностики ефективності управління підприємствами виникає необхідність у визначенні значущості запропонованих складових для аналізу. Вагові коефіцієнти значущості окремих складових системи оцінки ефективності управління підприємствами доцільно розрахувати на засадах використання багатокритеріального матричного підходу, що передбачає попарне порівняння значущості й пріоритетності зазначених складових. Матрицю визначення вагомості складових ефективності управління підприємствами показано в табл. 5.

Таблиця 5

Матриця визначення вагомості складових ефективності управління підприємствами

Складові	1	2	3	4	5	6	7	8	E1ij – частота переважання параметра в стрічці над параметрами у стовпцях
Фінансово-економічна	X								
Техніко-технологічна	-	X							
Трудова	-	-	X						
Партнерська	-	-	-	X					
Іміджево-брендова	-	-	-	-	X				
Продуктова	-	-	-	-	-	X			
Адміністративна	-	-	-	-	-	-	X		
Корпоративного управління	-	-	-	-	-	-	-	X	
E2ij – частота переважання параметра у стовпцях над параметрами в стрічці									

Вагомість показників знаходиться за формулою:

$$E_{ij} = \frac{E8_{ij}}{\sum_{i=1}^8 E8_{ij}} \quad (3)$$

$$E8_{ij} = E1_{ij} + E2_{ij} \quad (4)$$

Інтегральний рівень якісної оцінки ефективності управління підприємствами знаходиться за формулою:

$$I_{\text{я}} = \sum_{i=1}^8 I_i a_i \quad (5)$$

де  $I_i$  – кількісна оцінка відповідної складової ефективності управління

підприємствами за шкалою Харрінгтона;  $a_i$  – вагомість відповідної складової ефективності управління підприємствами;  $i$  – номер складової ефективності управління, за якими її оцінюють. (3.3)

Узагальнену кількісну оцінку ефективності управління підприємствами представимо на прикладі підприємств гірничодобувної промисловості Вінницької області за 2017-2021 (табл. 6). Аналіз показав, що на ПрАТ «Стрижавський кар'єр» протягом всього досліджуваного періоду домінував стан Z3, який свідчить про те, що на підприємстві прогресує криза, що визиває зниження ефективності діяльності і погіршення стану управління, в результаті виникає необхідність у реалізації радикальних заходів з оздоровлення системи управління. (3.4)

Таблиця 6

Узагальнена кількісна оцінка ефективності управління підприємствами на досліджуваних підприємствах

Досліджувані підприємства	Роки				
	2017	2018	2019	2020	2021
ПрАТ «Стрижавський кар'єр»	0,21	0,28	0,29	0,26	0,28
Тип сигналу про стан управління підприємством	Z3	Z3	Z3	Z3	Z3
ПАТ «Гніванський гранкар'єр»	0,21	0,14	0,21	0,37	0,23
Тип сигналу про стан управління підприємством	Z3	Z4	Z2	Z3	Z4
ПрАТ «Демидівський гранкар'єр»	0,30	0,40	0,38	0,25	0,24
Тип сигналу про стан управління підприємством	Z3	Z2	Z4	Z4	Z4
ПАТ «Жжелівський гранкар'єр»	0,28	0,26	0,31	0,17	0,33
Тип сигналу про стан управління підприємством	Z3	Z4	Z4	Z4	Z4
ПАТ «Іванківський спеціалізований кар'єр»	0,21	0,19	0,25	0,27	0,29
Тип сигналу про стан управління підприємством	Z3	Z3	Z3	Z4	Z4

На ПАТ «Гніванський гранкар'єр» у 2021 році домінував сигнал Z4, який свідчить про те, що на підприємстві низький рівень ефективності управління за всіма параметрам і виникає необхідність прийняття рішення про реорганізацію або реструктуризацію управлінської і виробничої діяльності. При чому у 2019 році на даному підприємстві домінував сигнал Z2, а у 2018 – Z3, тобто відбувається поступове погіршення ефективності управління і цей процес є небезпечним для підприємства.

Аналіз показав, що на ПрАТ «Демидівський гранкар'єр» з 2019 по 2021 роки домінував стан Z4, який свідчить про те, що на підприємстві низький рівень ефективності управління корпорацією за всіма параметрам і виникає необхідність

прийняття рішення про реорганізацію або реструктуризацію управлінської і виробничої діяльності. А у 2017 і 2018 роках ефективність управління була вищою і визначалася, відповідно, сигналами Z3 і Z2.

На ПАТ «Жжелівський гранкар'єр» з 2018 по 2021 роки домінував стан Z4, який свідчить про те, що на підприємстві низький рівень ефективності управління корпорацією за всіма параметрам і виникає необхідність прийняття рішення про реорганізацію або реструктуризацію управлінської і виробничої діяльності. А у 2017 році на цьому підприємстві був стан, який описувався сигналом Z3. А значить після 2017 року відбулося погіршення стану ефективності управління корпорацією.

На ПАТ «Іванківський спеціалізований кар'єр» з 2020 по 2021 роки домінував стан Z4, який свідчить про те, що на підприємстві низький рівень ефективності управління за всіма параметрам і виникає необхідність прийняття рішення про реорганізацію або реструктуризацію управлінської і виробничої діяльності. А у 2017-2019 роках на цьому підприємстві був стан, який описувався сигналом Z3, що говорить про те, що на підприємстві прогресує криза, що визиває зниження ефективності діяльності і погіршення стану управління, в результаті виникає необхідність у реалізації радикальних заходів з оздоровлення системи управління.

Загалом всі досліджувані підприємства мають невисоку кількісну оцінку стану ефективності управління, найбільше погіршення стосується останніх років, особливо 2021 року. У 2021 році тільки на ПАТ «Стрижавський кар'єр» спостерігався стан, який передує кризовому.

Для оцінки ефективності управління підприємствами гірничодобувної промисловості на засадах лінгвістичного підходу в якості експертів були обрані фахівці досліджуваних підприємств, а саме, генеральний директор, головний економіст, бухгалтер і головний інженер. Дані спеціалісти мають вичерпну інформацію для якісної оцінки ефективності управління і можуть об'єктивно її оцінити.

Таблиця 7

## Визначення вагомості складових ефективності управління підприємствами

Складові	Фінансово-	Техніко-технологічна	Трудова	Партнерська	Іміджево-бренддова	Товарна	Адміністративна	Корпоративного	E1ij – частота переважання параметра в стрічці над параметрами у стовпцях
Фінансово-економічна	X	1	3	1	5	6	1	1	4
Техніко-технологічна	-	X	3	2	5	6	7	2	2
Трудова	-	-	X	3	3	6	3	3	4
Партнерська	-	-	-	X	5	4	4	8	1
Іміджево-бренддова	-	-	-	-	X	5	7	8	1
Товарна	-	-	-	-	-	X	6	6	2
Адміністративна	-	-	-	-	-	-	X	7	1
Корпоративного управління	-	-	-	-	-	-	-	X	-
E2ij – частота переважання параметра у стовпцях над параметрами в стрічці	-	0	2	0	3	3	2	2	-

Для інтерпретації отриманих результатів стосовно рівня ефективності управління доцільно використовувати табл. 8, що дасть змогу достатньо об'єктивно і швидко визначити параметри ефективності управління за істотними характеристиками її складових. Під час оцінки ефективності управління зацікавленими сторонами (власниками, керівниками, інвесторами) існує загроза завищення отриманих результатів та їхньої певної необ'єктивності. Це пояснюється прагненням цих суб'єктів діагностики залучити зовнішнього інвестора й додаткові фінансові ресурси. Окрім того,

запропонований підхід допомагає інвесторам зосередити увагу на складових ефективності управління, які викликають найбільший інтерес. Як засвідчує практика, пріоритетними критеріями інвестування капіталу в підприємства є технологічна та продуктова привабливість.

Результати якісної узагальненої оцінки ефективності управління з урахуванням вагомості складових на досліджуваних підприємствах за 2017-2021 роки показані в табл. 9.

Таблиця 8

## Результат визначення вагомості складових для оцінки ефективності управління

Складові	E1ij	E2ij	E8ij – сукупна частота переваг	Eij – вагомість показників	Рейтинг показників
Фінансово-економічна	4	-	4	0,148	3
Техніко-технологічна	2	0	2	0,074	6
Соціальна	4	2	6	0,222	1
Партнерська	1	0	1	0,037	8
Іміджево-брендова	1	3	4	0,148	3
Товарна	2	3	5	0,185	2
Адміністративна	1	2	3	0,111	5
Корпоративного управління	-	2	2	0,074	6
<b>Сума</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>27</b>	<b>1</b>	<b>-</b>

Таблиця 9

## Якісна узагальнена оцінка ефективності управління підприємствами та її інтерпретація за шкалою Харрінгтона на засадах лінгвістичного підходу за 2017-2021 роки

Підприємство	2017	2018	2019	2020	2021
ПрАТ «Стрижавський кар'єр»	0,51	0,52	0,45	0,52	0,47
Лінгвістичні оцінки для діагностики станів	задовільна				
ПАТ «Гніванський гранкар'єр»	0,39	0,38	0,34	0,36	0,36
Лінгвістичні оцінки для діагностики станів	задовільна		низька		
ПрАТ «Демидівський гранкар'єр»	0,53	0,55	0,59	0,61	0,63
Лінгвістичні оцінки для діагностики станів	задовільна				
ПАТ «Жезелівський гранкар'єр»	0,40	0,48	0,48	0,42	0,49
Лінгвістичні оцінки для діагностики станів	задовільна				
ПАТ «Іванківський спеціалізований кар'єр»	0,49	0,5	0,49	0,52	0,43
Лінгвістичні оцінки для діагностики станів	задовільна				

Аналіз показав, що на досліджуваних підприємствах задовільний стан якісної оцінки ефективності управління, а на ПАТ «Гніванський гранкар'єр» за 2019-2021 роки – незадовільний.

## 6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Запропоновано систему інтегральної оцінки ефективності управління підприємствами, яка складається з двох блоків: кількісної оцінки ефективності управління та якісної оцінки стану управління, яка ґрунтується на використанні сукупності абсолютних та відносних індикаторів.

Для визначення ефективності управління підприємствами повну множину ступенів ефективності пропонується розподілити на чотири нечітких підмножини, а сукупність сигналів ефективності управління підприємствами за окремими показниками

пропонується розмежувати за аналогією на чотири нечітких підмножини.

Також визначено послідовність якісної оцінки управління підприємствами відповідно до його цілей. За результатами отриманого дослідження проводиться ідентифікація характеристики стану ефективності управління підприємствами, відповідно до кількісних та лінгвістичних оцінок шкали Харрінгтона та будується матриця визначення вагомості складових ефективності управління підприємствами гірничодобувного комплексу.

Кількісну та якісну оцінку ефективності управління представлено на прикладі підприємств гірничодобувної промисловості Вінницької області за період 2017-2021 рр.

В ході аналізу було виявлено, що на більшості досліджуваних підприємствах якісна оцінка ефективності управління має задовільний стан, і лише одне підприємство має незадовільний.

Щодо кількісної оцінки, то вона є невисокою і найбільше погіршення стосується останніх років, особливо 2021 р.

Такий аналіз дозволив викрити ті проблеми, які потребують рішення для

забезпечення ефективного функціонування системи управління підприємствами. Таке підґрунття виступає основою для прийняття обґрунтованих і ефективних управлінських рішень.

### Література

1. Боковець В. В. Теоретико-методичні засади управління корпораціями: монографія: К.: Кондор, 2015. 206 с.
2. Бондарчук Л.В., Опанашук Ю. М., Горегляд А. А. Автоматизація системи управління на виробництві. XII Міжнародна наукова інтернет-конференція «Простір і час сучасної науки». URL: <http://intkonf.org/bondarchuk-iv-opanaschuk-yum-goreglyad-aa-avtomatizatsiya-sistemi-upravlinnya-navirobnitstvi/>.
3. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №1. С.126–135.
4. Заїнчковський А.О. Методика оцінки якості корпоративного управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 9. С.245-249.
5. Абдулаєв К.Н., Алексєєв В.І. та ін. Корпоративне управління: процеси, стратегії, технології: колективна монографія. Х.: ХДУ, 2018. 536 с.
6. Гарафонова О.І. Механізм корпоративного управління на підприємстві. *Чернігівський науковий часопис Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1, Економіка і управління*. 2019. № 2(6). С.122-125.
7. Баюра Д.О. Корпоративне управління в Україні в умовах євроінтеграції. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. Зб. наук. праць. Вип.1. Том 2. К.: 2019. С. 51–59.
8. Єпіфанова, І., Дзеджула, В., Розводюк, О., Шевчук, Д. Теоретичні аспекти управління фінансовою безпекою вітчизняних підприємств. *Innovation and Sustainability*, 2023. № 1. С. 8–14.

### References

1. Bokovec V. V. (2015) *Theoretical and methodological principles of corporate management: monograph* [Теоретико-методичні засади управління корпораціями: монографія] К.:Kondor.
2. Bondarchuk L.V., Opanaschuk Yu.M., Goreglyad A.A. (2016) *Avtomatizatsiya sistemi upravlinnya na virobnitstvi* [Automation of the production management system]. XII *Mizhnarodna naukova Internet-konferentsiya «Prostir I chas suchasnoyi nauki»*. URL: <http://intkonf.org/bondarchuk-iv-opanaschuk-yum-goreglyad-aa-avtomatizatsiya-sistemi-upravlinnya-na-virobnitstvi/>.
3. Makarenko M.V. (2016) *Formuvannya mehanizmu upravlinnya effektivnim funktsionuvannyam pidpriemstva* [Formation of a mechanism for managing the effective functioning of the enterprise] *Actual problems of the economy*. no.1. pp. 126–135.
4. Zayinchkovskiy A.O. (2018) *Metodika otsinki yakosti korporativnogo upravlinnya*. *Global and national economic problems*. no. 9. pp. 245-249.
5. Abdulaev K.N., Alekseev V.I. (2018) *Korporativne upravlinnya: protsesi, strategiyi, tehnologiyi: kolektivna monografiya* [Corporate management: processes, strategies, technologies: a collective monograph]. H.: HDU.
6. Garafonova O.I. (2019) *Mehanizm korporativnogo upravlinnya na pidpriemstvi* [The mechanism of corporate management at the enterprise]. *Chernihiv Scientific Journal of the Chernihiv State Institute of Economics and Management. Series 1, Economics and management*. no. 2(6). pp. 122-125.
7. Bayura D.O. (2019) *Korporativne upravlinnya v Ukraini v umovah Evrointegratsiyi* [Corporate governance in Ukraine in the conditions of European integration]. *Theoretical and applied issues of economics. Coll. of science works*. Vip.1. Tom 2. K. pp. 51–59.
8. Yepifanova I., Dzhedzhula B., Rozvodyuk O., Shevchuk D. (2023). *Theoretical aspects of financial security management of domestic enterprises*. *Innovation and Sustainability*, (1), pp. 8–14.

### Abstract

**BOKOVETS Viktoriia, MOROZ Olena, KRAEVSKA Alla**

**Assessment of the effectiveness of enterprise management in a competitive environment**

*The article evaluates the effectiveness of enterprise management with the help of complex of components of management efficiency: financial-economic, technical-technological, labor, partnership, image-brand, administrative and component of corporate management, to find out the content characteristics of the relevant*

components management efficiency and determine diagnostic business indicators. The evaluation process effectively-STI corporate management of the enterprises were considered in the system of integral estimation of efficiency of management, which consists of two units: co-quantitative assessment of management effectiveness and qualitative assessment of the management, which is based on the usage of the absolute and relative indicators of enterprises of the mining complex. Was used to evaluate the effectiveness of management of the enterprises. The combination of quantitative evaluations (fuzzy approach) and qualitative assessments (linguistic approach). Their combination into a single system inte-integral evaluation of efficiency of management of enterprises of mining complex will allow to create conditions for determining the critical points of the development, identification and elimination of defects management. The characteristics of the state of management efficiency of enterprises in accordance with the quantitative and linguistic evaluations of the scale of Harrington are identified. Descriptive characteristics of each state of the corresponding component of management effectiveness is focused only on material parameters and can not cover all possible options. In this regard, having better greater array of information that can guide by a range of appropriate inter-shafts of the scale of Harrington and define a certain level of management effectiveness. If there is any doubt concerning the choice between defined states, the expert method recommends to choose the most pessimi option taking into account the risks of forescing future states of the enterprise functioning. To ensure a high level of adequacy of the results of diagnostics of efficiency of management of enterprises there is a need to determine the significance of proposed components for analysis. The weights of significance of the individual components of the system of estimation of management efficiency is advisable to calculate based on the use of multi-criteria matrix approach, which involves pairwise comparison of the importance and priority of these components. The theoretical and methodological approach to the assessment of effective STI management enterprises hornaday-linking of the complex by constructing a system of integral evaluation. The use of methodological approaches for evaluating the effectiveness of management of enterprises allows to obtain the sequence quantitative evaluation and to identify the characteristics of the state effectively-STI management according to quantitative and linguistic evaluations of the scale of Harrington and build a matrix of weighting components of the efficiency of business management taking into account the stage of the life cycle in which the company resides.

**Keywords:** management, governance, integrated assessment, fuzzy-multiple approach, linguistic approach, business indicators, components of effective management, competitive environment

Стаття надійшла до редакції 20.04.2023 р.

**Бібліографічний опис статті:**

Боковець В.В., Мороз О.О., Краєвська А.С. Оцінка ефективності управління підприємствами в конкурентному середовищі. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 2. С. 97-109.

Bokovets V., Moroz O., Kraevska A. (2023) Assessment of the effectiveness of enterprise management in a competitive environment. *Innovation and Sustainability*, no. 2, pp. 97-109.

УДК 331.8

**ТОМЧУК Олеся Валеріївна**

доктор економічних наук, доцент, професор кафедри  
менеджменту та поведінкової економіки,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса  
ORCID ID: 0000-0002-1817-7483  
e-mail: o.tomchuk@donnu.edu.ua

## **АНАЛІЗ ТРЕНДІВ РОЗВИТКУ РИНКУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ: КЛЮЧОВІ ЗМІНИ ТА ВИКЛИКИ ВОЄННОГО ЧАСУ**

*Статтю присвячено узагальненню змін, що відбуваються на ринку праці України в умовах війни на основі аналізу тенденцій його розвитку, а також ідентифікації викликів, що впливають на кадрове забезпечення економіки. Дослідження проведено з використанням інформаційної бази Державної служби зайнятості, а також на основі опрацювання результатів опитувань проведених соціологічними групами та констатинговими компаніями. Проаналізовано динаміку рівня безробіття в Україні та навантаження на 1 вакансію, окрему увагу приділено категорії внутрішньо переміщених осіб (ВПО) на ринку праці. Визначено, що ВПО є потенційним джерелом вирішення проблеми кадрового забезпечення бізнесу в умовах війни. Узагальнено тренди ринку праці України в умовах війни, що мають місце з боку попиту та пропозиції робочої сили. Викликами воєнного часу, які найгостріше відчуває ринок праці України визначено такі: врегулювання регіонального дисбалансу робочої сили; врегулювання професійно-кваліфікаційного дисбалансу на ринку праці, зокрема через формування (в оновленій системі професійної освіти) у осіб, які шукають роботу навичок затребуваних економікою; сприяння інтеграції ВПО до ринку праці приймаючих громад; інвестування в створення нових робочих місць з гідними та інклюзивними умовами праці; стимулювання ефективної зайнятості жінок та молоді; поширення нових форм зайнятості та підтримка самозайнятості.*

**Ключові слова:** ринок праці, безробіття, робоча сила, кадрове забезпечення економіки, зміни, виклики

JEL classification: E24 , J21

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.110.119>

### **1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Розвиток національної економіки та підтримка її життєздатності в умовах криз багато в чому визначається станом ринку праці, тенденціями, що на ньому формуються, та його гнучкістю й адаптивністю відносно нових умов. Кон'юнктура ринку праці є визначальним чинником кадрового забезпечення економіки, адже дисбаланс попиту та пропозиції, наявність асиметрій в показниках стану ринку праці ускладнює процес закриття вакансій та забезпечення бізнесу персоналом. В умовах воєнного часу ринок праці одним з перших реагує на руйнування промислової та соціальної

інфраструктури, економічних та логістичних зв'язків, відток робочої сили та зміну її структури тощо. Проте, очевидним є те, що функціонування економіки у складних умовах воєнного стану та тим більше її повоєнне відновлення є не можливими без відповідного кадрового забезпечення, а отже й ринку праці, що спроможний адекватно відреагувати на нові потреби економіки. Наразі бізнес потребує комплексної та доступної інформації щодо стану та тенденцій розвитку ринку праці задля прийняття обґрунтованих управлінських рішень в сфері кадрового забезпечення та розробки відповідних заходів у відповідь на виклики, які відчуває ринок праці в умовах воєнного стану. Вищевикладене обумовлює актуальність вивчення стану ринку праці,



щодо виявлення тих тенденцій, які формуються з боку попиту та пропозиції робочої сили в умовах війни.

## 2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Зважаючи на активну ресурсну роль соціально-економічної категорії «ринок праці» у функціонуванні економіки її дослідженню на різних рівнях (світовий/глобальний, національний, регіональний, місцевий, внутрішній) присвячено величезну кількість наукових праць. Серед вітчизняних дослідників, які вивчають проблематику ринку праці, тренди його розвитку – Антонюк В.П., Гришнова О.А., Ільч Л.М., Калініна С.П., Лісогор Л.С., Маршавін Ю.М., Петрова І.Л., Л.К.Семів, М.В.Семикіна, Шаульська Л.В., Якімова Н.С. З початком повномасштабної агресії РФ в Україні в науковому просторі почали з'являтися дослідження його наслідків для ринку праці та напрацювання щодо шляхів вирішення проблеми кадрового забезпечення бізнесу в умовах розбалансованості ринку праці внаслідок війни. Ця проблематика порушена у наукових публікаціях В.В.Близнюк, Л.В. Ваганової, О.С. Мантур-Чубатої, К. Маркевич, О. Пищуліної, Н.О.Серьогіної, І.О.Штундер, Л.Д.Яценко та інших.

## 3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Управління економікою в умовах воєнного стану потребує продовження зазначених досліджень, оскільки стан та тенденції ринку праці в Україні за час війни стрімко змінюються, що вимагає комплексного наукового аналізу цих трендів та визначення їх впливу на бізнес, економіку, соціальну сферу.

## 4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є узагальнення змін, що відбуваються на ринку праці України в умовах війни на основі аналізу тенденцій його розвитку, а також ідентифікація викликів, що впливають на кадрове забезпечення економіки.

## 5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБҐРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНІХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Ринок праці України, що є основним джерелом кадрового забезпечення розвитку економіки на всіх її рівнях, останніми роками демонстрував турбулентні тенденції, що були обумовлені, зокрема, погіршенням показників робочої сили та впливом пандемії коронавірусу. Так, прогнози оцінки Ukrainian Institute For the Future, зроблені ще у 2021 р. [1, с.8] вже містили негативні прогнози щодо чисельності працездатного населення в Україні:

у 2030 р. спостерігатиметься дефіцит робочої сили, а навантаження на працездатне населення зросте на 10%;

кількість працездатного населення знизиться на 4,5-5,5%;

втрата 5,5% працездатного населення призведе до звуження споживчого попиту та скорочення ВВП на 4,5% або на 172 млрд грн до 2030 року.

Наразі, коли економіка України вже більше року працює в умовах воєнного стану, коли вплив війни на населення, економіку та ринок праці ще не має можливості остаточно оцінити, зазначені прогнози втрачають актуальність, але стає очевидно, що зазначені параметри набудуть ще більш песимістичних значень.

За даними Державної служби зайнятості, напередодні російського вторгнення офіційний рівень безробіття в Україні становив майже 10%, для порівняння в країнах ЄС даний показник у середньому становить 7%. Найбільша кількість українців працювали у сфері торгівлі, сільському господарстві, промисловості, в системах освіти та охорони здоров'я [2].

За результатами досліджень науковців Інституту демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України було доведено, що ще навіть до воєнного стану в Україні ринок праці характеризувався деструктивними тенденціями та значними асиметріями розвитку [3]. До актуальних на момент проведення дослідження (період 2000-2018 рр.) асиметрій науковцями було віднесено такі асиметрії [3, с. 19]: якості пропозиції робочих місць; продуктивності та компенсації праці; професійної кваліфікації

та навичок; демографічної асиметрії пропозиції робочої сили до попиту; мотивації мобільності та моделей поведінки робочої сили; участі у формуванні та реалізації політики на ринку праці; здатності регіональних ринків праці до підтримки людського розвитку.

При цьому дослідниками було вирішено асиметрії 3 типів [3, с. 21]:

асиметрія А: обумовлена недосконалістю об'єктивних чинників взаємодії;

асиметрія В: формування інформаційних переваг суб'єктами взаємодії;

асиметрія С: викривлення та приховування інформації, посилення інформаційної невизначеності.

В умовах воєнного стану наявні асиметрії ринку праці поглиблюються й з'являються нові, а недосконалість окремих механізмів та політик щодо регулювання зайнятості та попередження безробіття відгукується погіршенням показників стану ринку праці та його неспроможністю вчасно, гнучко реагувати на виклики воєнного часу та пом'якшувати нові загрози.

Ідентифікацію ключових загроз соціальній безпеці на ринку праці України в умовах війни проведено в роботі В.Близнюк та Л.Яценко [4]. Серед основних загроз на ринку праці, загострення яких спричинено розгортанням воєнних дій на території України, дослідники вважають [4, с.1110]:

посилення напруження на ринку праці внаслідок бойових дій;

звуження поля прикладання праці, зменшення якісних робочих місць та поглиблення галузевих та освітньо-професійних диспропорцій на ринку праці внаслідок руйнування виробничих ланцюгів, погіршення умов для підприємництва, втрата значної частки потенціалу базових галузей промисловості та аграрного сектору;

поширення значних обсягів довготривалого безробіття;

низька дієвість мотиваційних та стимулюючих чинників;

недостатній рівень трудової мобільності та низький рівень її ефективності;

низький рівень адаптивності суб'єктів ринку праці до нових вимог;

зміна вікової структури робочої сили;

низький рівень інфорсменту в трудовій сфері.

Негативно на ситуацію на ринку праці країни в умовах воєнного стану впливають також погіршення співпраці з окремими торговельними партнерами, що зумовило частковий вихід України із відповідних зовнішніх ринків; погіршення інвестиційної привабливості країни, що зумовило негативні тенденції у сфері інвестиційних потоків; зменшення попиту на внутрішньому ринку в результаті погіршення виробничих процесів і платоспроможності суспільства [5, с.37].

За даними Національного банку України, рівень безробіття в країні, через повномасштабне військове вторгнення РФ, сягнув 35% [6]. У перші місяці війни українці втратили майже третину робочих місць. Проте в кінці 2022 року ситуація значно покращилась: експерти Міжнародної організації праці оцінили рівень безробіття в Україні в кінці 2022 року в 15,5% [2].

Водночас, згідно з опитуванням групи Рейтинг, унаслідок бойових дій у середньому по країні залишилися без роботи 53% працездатного населення, а на сході України цей показник сягає 74% [7].

Аналіз трендів розвитку ринку праці в Україні в умовах війни ускладнюється відсутністю важливої частини статистичної інформації починаючи з 2022 р. Зокрема, інформація про зайнятість та безробіття населення (за методологією Міжнародної організації праці) визначається органами державної статистики на підставі обстежень робочої сили. У зв'язку із військовими діями, у 2022 р. Державна служба статистики України не мала можливості проводити відповідні обстеження. Тому, показники щодо зайнятості та безробіття населення (за методологією МОП) за 2021 рік є останніми опублікованими даними [8, с. 2]. Отже, сконцентруємось на аналізі попиту та пропозиції на зареєстрованому ринку праці України, з використанням даних оприлюднених на офіційному сайті Державної служби зайнятості України.

Протягом 2022 року в Україні роботодавці проінформували центри зайнятості про наявність 396 тис. вакансій. Структура вакансій за видами економічної діяльності була наступною [9, с. 2]:

18% - на підприємствах переробної промисловості;

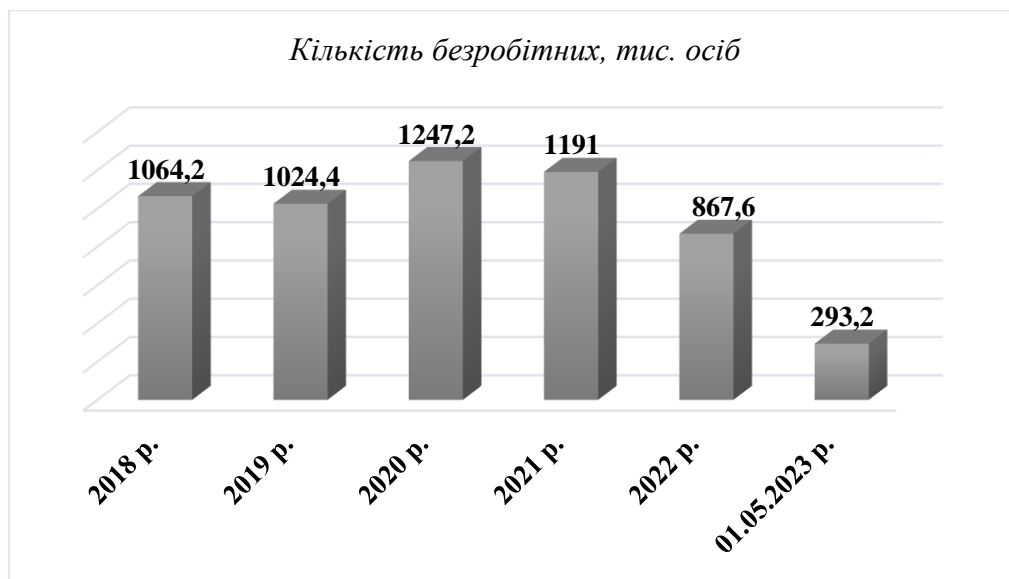
17% – у сфері сільського господарства;

- 14% – в оптовій та роздрібній торгівлі;
- 10% - у сфері освіти;
- 7% - у сфері охорони здоров'я;
- 7% - у сфері транспорту;
- 6% - в державному управлінні й обороні.

Станом на 1 січня 2023 року кількість вакансій, заявлених роботодавцями до Державної служби зайнятості становила 21 тис. одиниць, що на 48% менше, ніж на відповідну дату 2022 року (41 тис. одиниць) [9, с.2].

У 2022 році послугами Державної служби зайнятості скористалися майже 868 тис. зареєстрованих безробітних, що на 27% менше, ніж у відповідному періоді минулого року [9, с.3]. Аналіз динаміки кількості безробітних, які кількості перебувають на обліку в Державній службі зайнятості України у 2018-2023 рр. (рис.1) демонструє, що у 2022 р. внаслідок війни не відбулося зростання цього показника, який за аналізований період був максимальним у 2020 р.(як наслідок впливу пандемії COVID-2019 на ринок праці

та сферу зайнятості). Натомість, у 2022 р. зафіксовано найнижче значення даного показника за п'ятирічний аналізований період. Слід зазначити, що така ситуація скоріш не може сприйматись як індикатор дієвої державної політики зайнятості та показник ефективності функціонування ринку праці в умовах війни. А наявна ситуація обумовлена, зокрема, такими чинниками як відток частини населення, що мали статус безробітних за кордон (переважно жінки); мобілізацією частини населення (переважно чоловіки); не бажанням, неготовністю або неможливістю частини громадян, які не мали роботи або втратили її під час війни звертатись за допомогою до центрів зайнятості. Крім того, слід додати, що через тимчасову окупацію частини українських територій рф у 2022 р., у 2022 р. порівняно з 2021 р. змінилась кількість територіальних одиниць статистика по яких щодо кількості зареєстрованих безробітних зафіксована на рис.1.



**Рис.1. Динаміка кількості безробітних, які перебувають на обліку в Державній службі зайнятості України у 2018-2023 рр., тис. осіб**

*Джерело:* складено за даними Державної служби зайнятості України [8,10]

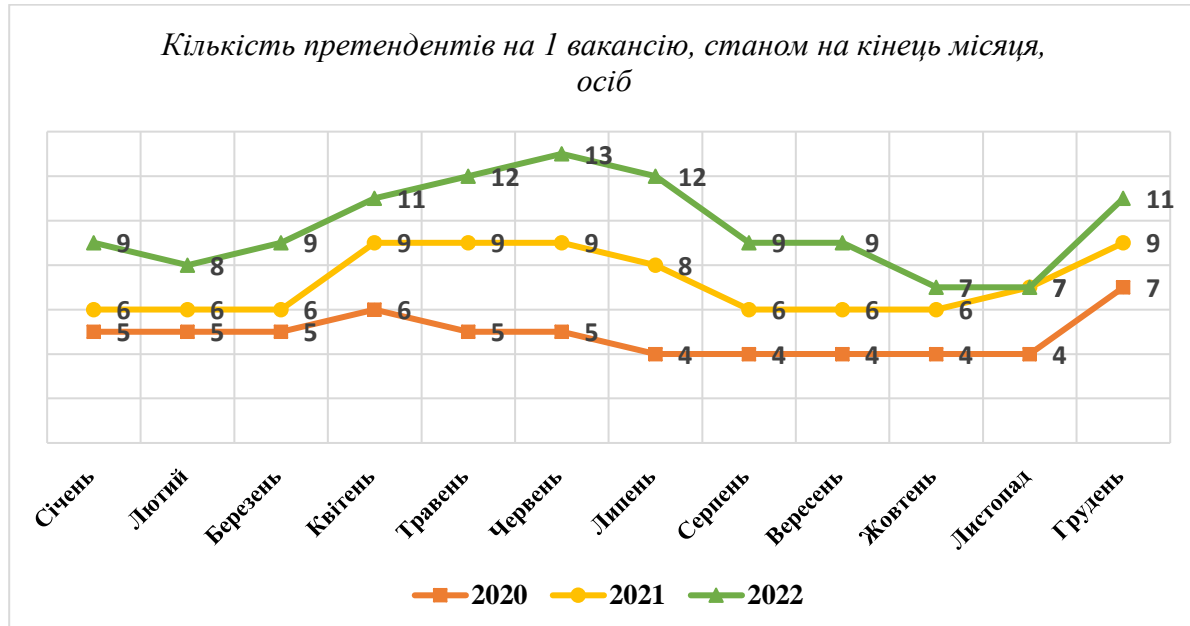
Особливою соціальною групою на ринку праці України ще з 2014 р. є внутрішньо переміщені особи. У 2022 р. в Україні суттєво зросла кількість громадян, які мають такий статус й відповідно, змінилась їх питома вага в структурі зареєстрованого безробіття. ВПО серед зареєстрованих безробітних наразі складають 8% (10, 2 тис осіб станом на 01.05.2023 р., 15, 7 тис. осіб станом на

01.01.2023 р. ). До повномасштабної агресії рф в Україні та введення воєнного стану, їх частка в структурі зареєстрованих безробітних станом на 01.01.2022 р. становила 1% або 2,6 тис.осіб. [9, с.23]. Щодо сприйняття внутрішньо-переміщених осіб на регіональних ринках праці, то за останні майже півтора роки в Україні сформовано декілька полярних точок погляду,. Вони

перебувають в діапазоні починаючи від того, що збільшення присутності ВПО в регіоні (громаді) створює додаткові проблеми, навантаження на ринок праці, соціальну систему та потребує додаткових ресурсів задля вирішення проблем, до цілком продуктивного сприйняття ВПО як додаткового ресурсу поживлення місцевої економіки, що зачасту має потужний потенціал, унікальні для нового місця проживання навички, високий рівень мотивації тощо. Таким чином, аналізуючи сучасні тенденції розвитку ринку праці в Україні маємо звернути особливу увагу на ВПО як можливе потенційне джерело вирішення проблеми кадрового забезпечення бізнесу в умовах війни.

Ознакою національного ринку праці України в умовах війни є те, що суттєвим залишається дисбаланс між попитом та пропозицією робочої сили, який кількісно може бути проаналізований через навантаження кількості безробітних на одне вакантне робоче місце. Динаміку цього показника за трирічний період графічно представлено на рис. 2, з якого видно, що

починаючи з лютого 2022 р. в Україні через зниження рівня ділової активності відбувається стрімке зростання кількості претендентів на одну вакансію. Воно досягає свого піку у червні 2022 р. (13 осіб), а до кінця року трохи зменшується до 11 осіб, які претендували на 1 вакантне робоче місце. Станом на 1 січня 2023 року, в середньому по Україні, на одне вільне робоче місце претендувало 9 безробітних (на 1 січня 2022 року - 7 осіб) [9, с.3], а вже через чотири місяці - станом на 1 травня 2023 року, в середньому по Україні, на одне вільне робоче місце претендувало лише 3 безробітних [10]. Як видно з рис. 2, це навіть менше, ніж відповідний показник у 2020 р.. Таким чином, можна констатувати певну позитивну тенденцію за умови визнання її як проміжного результату поживлення економіки та часткового відновлення активності бізнесу в Україні у 2023 р., що як вже зазначалось, відбувається на фоні зниження рівня зареєстрованого безробіття, який лише частково відображає реальну картину із забезпечення населення роботою в умовах воєнного стану.



**Рис.2. Динаміка кількості претендентів на 1 вакансію, станом на кінець місяця на ринку праці України у 2020-2022 рр., осіб [8]**

За аналізований період, невідповідність попиту на робочу силу та її пропозиції у професійно-кваліфікаційному розрізі спостерігалася за всіма групами професій, найбільше серед кваліфікованих робітників сільського господарства (на 1 вакансію

станом на 01.05.2023 р. претендували 8 осіб), технічних службовців (7 осіб), службовців та керівників (6 осіб), працівників сфери торгівлі та послуг (6 осіб), представників найпростіших професій (5 осіб) [10, с.19]. І фактично досягнуто баланс – 1 претендент на

1 робоче місце – лише по групі «кваліфіковані робітники з інструментом».

Не зважаючи на наявні диспропорції між кількістю бажаючих працювати та кількістю вакантних робочих місць, в Україні наразі на ринку праці домінують роботодавці. Це у своєму дослідженні наголошує І.О.Штундер [11]. За прогнозами фахівців невідповідність попиту та пропозиції на ринку праці залишатиметься ще тривалий час, а тому ринок, де домінує роботодавець збережеться і після війни – більшість персоналу готові до скорочення заробітної плати на 35–45%, зростає кількість відгуків на вакансії (на 33%) та кількість реєстрацій на відповідних сайтах з пошуку роботи (на 55%) [11].

Заробітна плата найманих працівників як елемент ринку праці також відреагувала на проблеми функціонування в бізнесу в умовах війни.

Одним з найпоширеніших методів адаптації бізнесу до умов війни стали замороження або скорочення зарплат, а також безоплатні відпустки – всі ці фактори говорять про приховане безробіття у державі. Скорочення доходів через втрату роботи, а також значна інфляція: в Україні різко подорожчали їжа, паливо та послуги (деякі майже на 50%), спричинили зріст показника рівня бідності. У 2022 році за межею бідності опинилось 24,2% українців (майже 7,1 мільйона людей) [2].

Опитування, проведене компанією Deloitte [12] у квітні-травні 2022 р. серед топ-менеджерів компаній, лідерів HR-функції та інших представників різних індустрій підтверджує, що на ринку праці України щодо рівня оплати праці найманих працівників в умовах перших місяців воєнного стану мали місце такі тенденції:

1. переважна більшість компаній здійснювали виплату заробітної плати в повному обсязі всім працівникам протягом лютого-квітня, проте частка таких компаній зменшувалася від місяця до місяця (за рахунок більш активного запровадження часткових виплат для деяких категорій персоналу);

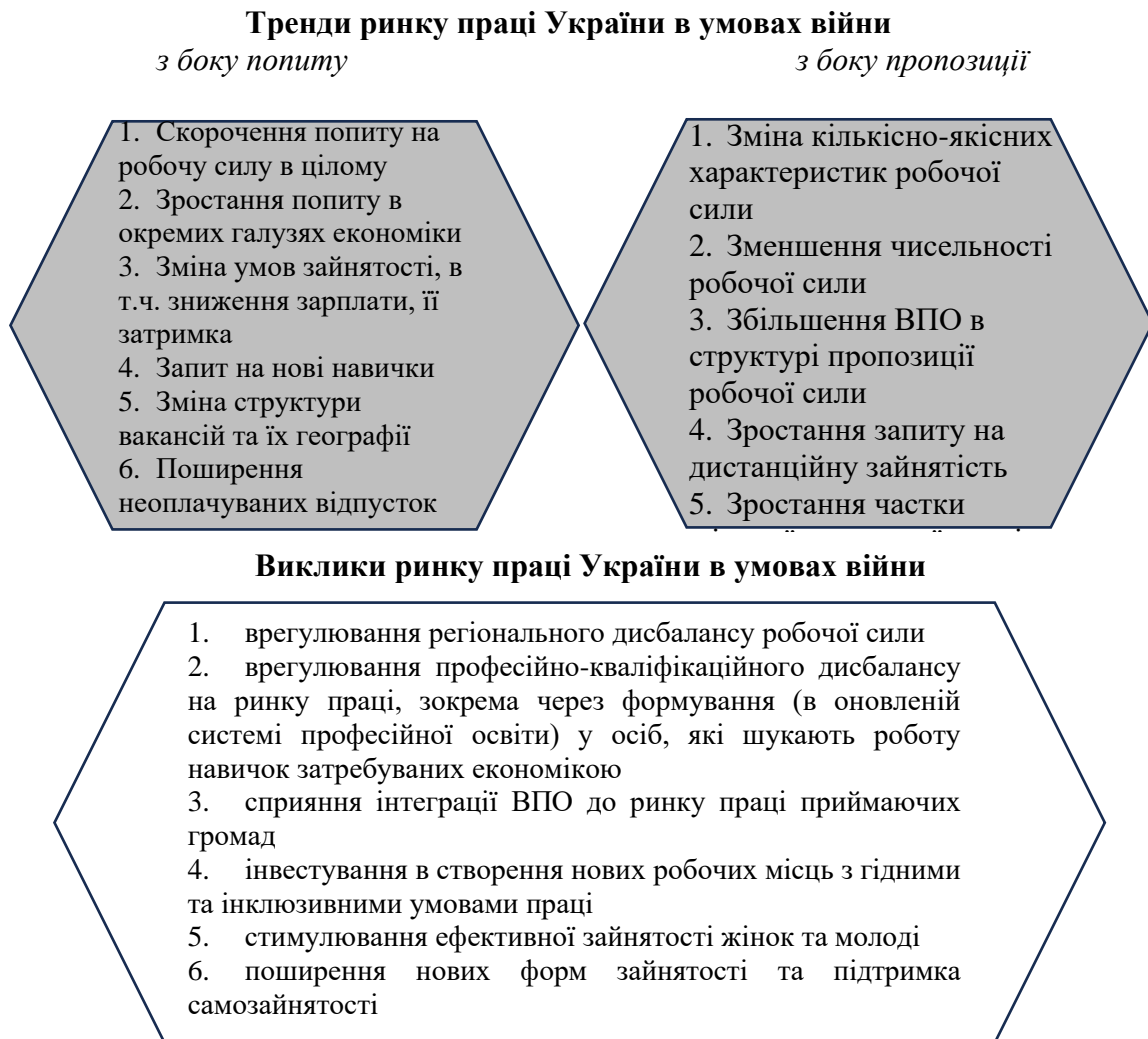
2. 41% компаній з тих, що мали плановий перегляд рівня винагороди у період не пізніше, ніж кінець квітня (62%), запровадили зміни до початку війни. Серед

тих, хто мав плановий перегляд у період після початку травня, 50% змінили свої плани через війну.

За даними Національного банку України, станом на 07.06.2022 р. падіння зарплат у приватному секторі в середньому становило від 25% до 50% порівняно з довоєнним часом [6]. Найбільше падіння рівня оплати праці порівняно з довоєнним зафіксовано у таких видах економічної діяльності [7, с. 6]: видобуток сировини (58%), інсталяція та сервіс (50%), консультування (46%). Далі з відновленням економіки, поживленням попиту на робочу силу номінальні зарплати швидко зростатимуть і перевищать довоєнний рівень вже у 2023 році. Але через інфляцію реальні зарплати навіть наприкінці 2024 року будуть усе ще нижчими за довоєнний рівень [6].

Узагальнення проаналізованих вище тенденцій функціонування ринку праці України в умовах воєнного часу дозволяє їх згрупувати за сегментами попиту та пропозиції, й виокремити на цій основі ключові виклики, що стоять перед ринком праці та потребують негайної реакції з боку державної політики зайнятості, соціальної політики та механізмів регулювання ринку праці (рис. 3).

Серед ключових викликів, що постануть на етапі повоєнного відновлення економіки України експерти виокремлюють такі: мільйонам працівників (щонайменше 10% робочої сили) доведеться змінити роботу; пошук відповідних вакансій у багатьох випадках передбачатиме неодноразові зміни місця проживання через спричинені війною руйнування житлового фонду та невідповідність між галузевим розподілом переміщених працівників і релокованих фірм у регіонах; потрібно буде реінтегрувати до ринку праці колишніх біженців, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, які часто матимуть фізичні та психологічні травми від війни; частину населення працездатного віку, значно більшу, ніж до повномасштабного вторгнення, доведеться мобілізувати, щоб закрити дефіцит деяких професій під час повоєнного відновлення; потрібно буде інтегрувати та залучати до відбудови країни іммігрантів з інших країн [13, с. 313].



**Рис. 3. Основні зміни трендів розвитку ринку праці в Україні та виклики воєнного часу**

Є чотири основні набори політик, які слід реалізувати в найближчі роки для відбудови кращого ринку праці [13, с.332]:

1. Інвестиції в людський капітал для майбутнього через надання компенсаційної освіти учням, які втратили роки навчання, та перепідготовку людей, які втратили роботу, але яким іще далеко до пенсії;

2. Краще використання наявного людського капіталу, підвищення участі жінок у робочій силі та вирішення проблеми безробіття серед внутрішньо переміщених працівників молодого віку;

3. Стабільний захист найбільш уразливих груп (тих, хто втратив роботу, ветеранів, вразливих і літніх працівників);

4. Сприяння поверненню ідей, якщо не людей: залучати до реконструкції людський капітал, який емігрував за кордон і не планує повертатися.

Також дослідники виокремлюють такі пріоритетні напрями відновлення параметрів ринку праці на якісно новому рівні [11]:

- відновлення людського потенціалу та капіталу,

- створення стимулів для швидкого працевлаштування працівників,

- формування дієвих програм перекваліфікації та підвищення кваліфікації згідно вимог поточної ситуації,

- залучення донорських засобів до створення нових робочих місць,

- прогнозування професій, які в короткостроковій та середньостроковій перспективі будуть користуватися попитом на ринку праці,

- створення програм зайнятості для внутрішньо переміщених осіб,

- розвиток дистанційних форм зайнятості.

Вважаємо, що серед пріоритетних завдань, що сприятимуть відновленню ринку праці та нівелюванню негативних тенденцій слід виокремлювати запровадження сучасних програм розвитку актуальних навичок та їх адаптацію для різних соціальних груп учасників ринку праці (зокрема, ВПО, демобілізовані військовослужбовці, особи, які частково втратили працездатність через війну тощо). Крім того, слід зауважити, що оскільки ринок праці в Україні перебуває на етапі значних трансформацій, багато нових місць є новоствореними (наприклад, при релокації бізнесу або його відновленні після руйнування), то при проєктуванні робочих місць важливо робити акцент на забезпеченні гідних умов зайнятості працівників, що дозволить в результаті отримати низку важливих ефектів задля подальшого поживлення економіки країни та її повоєнного відновлення.

## 6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Повноцінне кадрове забезпечення економіки України в умовах війни ускладнюється негативними тенденціями, що мають місце в різних сегментах національного ринку праці, а повоєнне відновлення економіки безсумнівно залежатиме від спроможності ринку праці гнучко та адаптивно реагувати на наявні виклики. Погіршення параметрів робочої сили та скорочення її чисельності висуває жорсткі умови до підвищення ефективності використання тих людських ресурсів, які є в наявності та доступні бізнесу. Проведене в результаті дослідження узагальнення змін, що відбуваються на ринку праці України в умовах війни в розрізі попиту та пропозиції робочої сили дозволило ідентифікувати виклики, що впливають на кадрове забезпечення економіки та потребують напрацювань відповідних управлінських інструментів на всіх рівнях регулювання ринку праці з метою подальшого обґрунтування дієвих напрямів їх застосування.

## Література

1. Важливість розвитку людського капіталу у сучасному світі. Якою має бути стратегія України. Ukrainian Institute For the Future, 2021. 13 с. URL: <https://uifuture.org/publications/vazhlyvist-rozvytku-lyudskogo-kapitalu-u-suchasnomu-sviti-yakoyu-maye-buty-strategiya-ukrayiny/>
2. Пошук роботи: як змінився ринок праці в Україні під час війни та що буде після/ URL: <https://visitukraine.today/uk/blog/1872/posuk-roboti-yak-zminivsya-rinok-praci-v-ukraini-pid-cas-viini-ta-shho-bude-pislya>
3. Людський розвиток в Україні. Пріоритети національної політики мінімізації асиметрії українського ринку праці / кер. авт. кол. О.І. Цимбал; Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України. Київ: Академ-періодика, 2021. 210 с.
4. Близнюк В. В., Яценко Л. Д. Ринок праці України в умовах війни. URL: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/view/237/6356/13392-1>
5. Сergygina H.O. (2022). Вплив військових дій на продуктивну зайнятість в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: Публічне управління та адміністрування. Том 33 (72), № 6. С. 36-40. URL: [https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/6\\_2022/6.pdf](https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/6_2022/6.pdf)
6. Мантур-Чубата О.С., Ваганова Л.В. (2022). Ринок праці України в умовах воєнного стану. *Економіка і регіон*. № 2 (85), С.81-87.
7. Пищуліна О., Маркевич К. Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-ANALIT-ZAPIS-PISHULINA-2.pdf>
8. Ситуація на ринку праці та діяльність Державної служби зайнятості у 2022 році URL: <https://www.dcz.gov.ua/analytics/67>
9. Попит та пропозиція на зареєстрованому ринку праці у 2022 році. URL: <https://www.dcz.gov.ua/analytics/67>
10. Ситуація на ринку праці та діяльність Державної служби зайнятості у січні-квітні 2023 року. URL: <https://www.dcz.gov.ua/analytics/67>.
11. Штундер І.О. Ринок праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. Випуск № 40, 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1453>

12. Опитування щодо впливу війни на підходи до управління людським капіталом: Deloitte. URL: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on-HC\\_UKR.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on-HC_UKR.pdf).

13. Відбудова України: принципи та політика/ за ред. Ю. Городніченка, І. Сологуб, Беатріс Ведер ді Мауро. CEPР, 2022. 508 с.

### References

1. Vazhlyvist rozvytku liudskoho kapitalu u suchasnomu sviti. Yakoiu maie buty stratehiia Ukrainy [The importance of human capital development in the modern world. What should be Ukraine's strategy]. Ukrainian Institute For the Future, 2021. 13 s. URL: <https://uifuture.org/publications/vazhlyvist-rozvytku-lyudskogo-kapitalu-u-suchasnomu-sviti-yakoyu-maye-buty-strategiya-ukrayiny/>
2. Poshuk roboty: yak zminyvsia rynek pratsi v Ukraini pid chas viyny ta shcho bude pislia [Job search: how the labor market in Ukraine changed during the war and what will happen after]. URL: <https://visitukraine.today/uk/blog/1872/posuk-roboti-yak-zminyvsia-rynek-praci-v-ukraini-pid-cas-viiny-ta-shho-bude-pislya>
3. Liudskyi rozvytok v Ukraini. Priorytety natsionalnoi polityky minimizatsii asymetrii ukrainskoho rynku pratsi [Human development in Ukraine. Priorities of the national policy of minimizing the asymmetry of the Ukrainian labor market]/ ker. avt. kol. O.I. Tsymbal; In-t demohrafii ta sotsialnykh doslidzhen im. M.V. Ptukhy NAN Ukrainy. Kyiv: Akadem-periodyka, 2021. 210 s.
4. Blyzniuk V. V., Yatsenko L. D. Rynek pratsi Ukrainy v umovakh viiny [The labor market of Ukraine in the conditions of war] URL: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/view/237/6356/13392-1>
5. Serohina N.O. (2022). Vplyv viiskovykh dii na produktyvnu zainiatist v Ukraini [The impact of military operations on productive employment in Ukraine]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriia: Publichne upravlinnia ta administruvannia*. Tom 33 (72), № 6. S. 36-40. [https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/6\\_2022/6.pdf](https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/6_2022/6.pdf)
6. Mantur-Chubata O.S., Vahanova L.V. (2022). Rynek pratsi Ukrainy v umovakh voiennoho stanu. [The labor market of Ukraine in the conditions of martial law]. *Ekonomika i rehion*. № 2 (85), S.81-87.
7. Pyshchulina O., Markevych K. (2022) Rynek pratsi v umovakh viiny: osnovni tendentsii ta napriamy stabilizatsii. [The labor market in the conditions of war: main trends and directions of stabilization]. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-ANALIT-ZAPIS-PISHULINA-2.pdf>
8. Sytuatsiia na rynku pratsi ta diialnist Derzhavnoi sluzhby zainiatosti u 2022 rotsi [The situation on the labor market and the activities of the State Employment Service in 2022]. URL: <https://www.dcz.gov.ua/analitics/67>
9. Popyt ta propozytsiia na zareiestrovanomu rynku pratsi u 2022 rotsi [Demand and supply on the registered labor market in 2022.]. URL: <https://www.dcz.gov.ua/analitics/67>
10. Sytuatsiia na rynku pratsi ta diialnist Derzhavnoi sluzhby zainiatosti u sichni-kvitni 2023 roku [The situation on the labor market and the activities of the State Employment Service in January-April 2023]. URL: <https://www.dcz.gov.ua/analitics/67>.
11. Shtunder I.O. (2022) Rynek pratsi Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [The labor market of Ukraine in the conditions of martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vypusk № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1453>
12. Opytuvannia shchodo vplyvu viiny na pidkhody do upravlinnia liudskym kapitalom: Deloitte [Survey on the impact of war on human capital management approaches: Deloitte] URL: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on-HC\\_UKR.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on-HC_UKR.pdf)
13. Vidbudova Ukrainy: pryntsypy ta polityka [Reconstruction of Ukraine: principles and policy] (2022)/ za red. Yu. Horodnichenka, I. Solohub, Beatris Veder di Mauro. SERR.

### Abstract

**TOMCHUK Olesya**

#### ***Analysis of labor market development trends in Ukraine: key changes and challenges of wartime***

*The article is devoted to the generalization of the changes taking place in the labor market of Ukraine in the conditions of the war based on the analysis of its development trends, as well as the identification of challenges affecting the human resources of the economy. The relevance of the research topic is due to the fact that currently in Ukraine, business needs comprehensive and accessible information about the state and trends of the labor market in order to make sound management decisions in the field of personnel support and develop appropriate measures in response to the challenges experienced by the labor market in the conditions of martial*



law. The research was conducted using the information base of the State Employment Service, as well as on the basis of processing the results of surveys conducted by sociological groups and consulting companies. The dynamics of the unemployment rate in Ukraine and the load on 1 vacancy were analyzed, special attention was paid to the category of internally displaced persons (IDPs) in the labor market. It was determined that IDPs are a potential source of solving the problem of business staffing in wartime conditions. The trends of the labor market of Ukraine in the conditions of war, which take place from the side of labor supply and demand, are summarized. The challenges of wartime, which the labor market of Ukraine feels most acutely, are defined as follows: settlement of the regional imbalance of the labor force; settlement of the professional and qualification imbalance in the labor market, in particular through the formation (in the updated system of professional education) of jobseekers with the skills required by the economy; promoting the integration of IDPs into the labor market of host communities; investing in the creation of new jobs with decent and inclusive working conditions; stimulation of effective employment of women and youth; spread of new forms of employment and support of self-employment.

*Key words: labor market, unemployment, workforce, staffing of the economy, changes, challenges*

---

**Стаття надійшла до редакції 27.04.2023 р.**

**Бібліографічний опис статті:**

Томчук О. В. Аналіз трендів розвитку ринку праці в Україні: ключові зміни та виклики воєнного часу. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 2. С. 110-119.

Tomchuk O. (2023) Analysis of labor market development trends in Ukraine: key changes and challenges of wartime. *Innovation and Sustainability*, no. 2, pp. 110-119.

УДК 336.02

**ЄПФАНОВА Ірина Юріївна**доктор економічних наук, професор  
проректор з наукової роботи

Вінницький національний технічний університет, Україна

ORCID ID: 0000-0002-0391-9026

e-mail: yerifanova@vntu.edu.ua

**ДЖЕДЖУЛА В'ячеслав Васильович**

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри фінансів та інноваційного менеджменту

Вінницький національний технічний університет, Україна

ORCID ID: 0000-0002-2740-0771

e-mail: djedjulavv@gmail.com

**ШЕВЧУК Євгеній Григорович**

директор, ПП «Екосімбуд»

ORCID ID: 0009-0006-0879-0942

**ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ**

*В роботі проаналізовано фактори впливу на процес управління економічною безпекою підприємств в умовах військового стану. Зважаючи на те, що економічна безпека суттєво залежить від джерел фінансування підприємства, інтелектуальної складової, наявності достатньої кількості персоналу та обсягу інформації, саме ці фактори враховано в дослідженні. В роботі запропоновано ієрархічні зв'язки факторів впливу на систему управління економічною безпекою підприємства, що на відміну від існуючих підходів, дозволяє більш повно врахувати фактори, які визначають ефективність управління економічною безпекою і сформуванню математичну модель інтелектуальної підтримки прийняття рішень з управління економічною безпекою.*

**Ключові слова:** економічна безпека, фінансова безпека, інформаційна безпека, математична модель, ієрархічні зв'язки факторів впливу

JEL classification: A10; C10; R53

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.120.125>**1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

В умовах військового стану досить актуальним для вітчизняних підприємств є забезпечення економічної безпеки. Питання економічної безпеки визначається тим, що значна кількість підприємств, розташованих на Сході країни, змушена релокуватись у ті частини країни, в яких не відбувається активних бойових дій. Значна кількість підприємств втратила своє майно у зв'язку із бомбардуванням. Суттєвими є й втрати персоналу у зв'язку із мобілізацією,

загибеллю, виїздом за кордон. У зв'язку із цим важливим є оцінка факторів впливу на економічну безпеку в умовах військового стану.

**2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ**

Питання, пов'язані із економічною безпекою, є предметом досліджень значної кількості вітчизняних вчених. Так, в роботі Кургузенкової Л.А. систематизовано підходи до визначення змісту економічної безпеки підприємства та основних факторів, що впливають на її формування [1]. Зайченко К. С. розглядає структуру економічної безпеки

підприємства, до якої входять такі структурні елементи як інформаційна, техніко-технологічна, кадрова та інтелектуальна, фінансова, організаційно-управлінська, силова, екологічна, політико-правова [2]. Мельником С. І. в роботі [3] обґрунтовано базові засади застосування адаптивного управління фінансовою безпекою підприємства. В роботі [4] систематизовано теоретико-методичні підходи до управління фінансовою безпекою в умовах військового стану.

У статті [5] досліджено особливості фінансової складової економічної безпеки провідних машинобудівних підприємств Вінницької області, виявлено базові засади формування фінансової складової економічної безпеки підприємства, здійснено аналіз з використанням інтегрального показника фінансової складової економічної безпеки.

У дослідженні [6] наголошено на актуальності обґрунтування нових більш якісних підходів до аналізування структурно-функціональних аспектів забезпечення економічної безпеки промислового підприємства.

### **3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ**

Разом з тим, важливим є оцінювання факторів впливу на процес управління економічною безпекою в умовах військового стану.

### **4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою роботи є формування моделі, яка забезпечить оцінювання факторів впливу на управління економічною безпекою в умовах військового стану.

### **5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

Економічна безпека підприємства – це комплексна характеристика, під якою розуміють рівень захищеності всіх видів потенціалу підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, що забезпечує стабільне функціонування та ефективний розвиток і

потребує управління з боку керівництва підприємства [1].

Аналіз літературних джерел [1-5] показав, що процес управління економічною безпекою є комплексним процесом, який складається із таких складових економічної безпеки:

- фінансова,
- інтелектуальна,
- кадрова,
- інформаційна,
- правова,
- технологічна,
- екологічна, тощо.

В умовах військового стану особливої уваги потребують такі складові як фінансова, інтелектуальна, кадрова та інформаційна. Зважаючи на те, що ці складові економічної безпеки містять в собі якісні та кількісні показники оцінювання, для побудови моделі оцінки стану управління економічною безпекою доцільним є використання теорії гібридних нейронних мереж.

Створення системи управління знаннями, яка забезпечить високу конкурентоспроможність підприємств і організацій та їх розвиток в концепції економічної безпеки, є конкретним кількісним показником ефективності управління економічною безпекою.

Процес прийняття рішень, заснований на теорії гібридних нейронних мереж, ґрунтується на використанні системи нечіткого логічного висновку [6-7]. Ця система базується на апроксимації залежності:

$$Ff=f(a_1,a_2,b_1,y_1\dots y_n) \quad (1)$$

за допомогою нечітких правил та нечітких логічних операцій, таких як доповнення, об'єднання, перетин та імплікація.

Як результат моделювання обрано показник ефективності управління економічною безпекою, що дозволить здійснювати оцінку і висновок про стратегію, яку доцільно обрати підприємству для забезпечення економічної безпеки.

Зважаючи на те, що економічна безпека суттєво залежить від джерел фінансування підприємства, інтелектуальної складової, наявності достатньої кількості персоналу та

обсягу інформації, саме ці фактори врахуємо в дослідженні.

Розподіл факторів впливу на процес оцінки значень показника ефективності

управління економічною безпекою наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

**Фактори впливу, описані лінгвістичними змінними**

Параметр	Позначення та назва змінної	Універсальна множина, балів	Лінгвістичні терми для оцінювання
Фінансові фактори, які впливають на економічну безпеку (X)	$x_1$ – ЛЗ «Власні кошти»	$U(a_1) = [1...5]$ (балів)	Нестача (н), достатній обсяг (д), надлишок (нд)
	$x_2$ – ЛЗ «Залучені кошти»	$U(a_2) = [1...5]$ (балів)	
	$x_3$ – ЛЗ «Кредитні кошти»	$U(a_3) = [1...5]$ (балів)	
Інтелектуальні фактори, які впливають на економічну безпеку (В)	$b_1$ – ЛЗ «рівень захисту інтелектуальної власності»	$U(x_3) = [1...5]$ (балів)	Низький (н), середній (с), високий (в)
	$b_2$ – ЛЗ «наявність персоналу необхідної кваліфікації»	$U(b_2) = [1...5]$ бали	Відсутність(в), нестача (н), достатня кількість (д)
	$b_3$ – ЛЗ «морально-психологічний клімат в колективі»	$U(x_2)=[1...5]$ (балів)	Сприятливий, нейтральний, несприятливий
	$b_4$ – ЛЗ «система підбору персоналу»	$U(x_1)=[1...5]$ (балів)	Внутрішній підбір, зовнішній підбір
Інформаційні фактори, яка впливають на економічну безпеку (Z)	$z_1$ – ЛЗ «рівень доступності інформації»	$U(z_1) = [1...5]$ балів	низький «Н»; нижче середнього «нС»; середній «С»; вище середнього «вС», високий «В»
	$z_2$ – ЛЗ «рівень конфіденційності на підприємстві»	$U(z_2) = [1...5]$ балів	
	$z_3$ – ЛЗ «рівень цілісності інформації на підприємстві»	$U(z_3) = [1...5]$ балів	

Лінгвістичну змінну, що відповідає показнику ефективності управління фінансовою безпекою Ff можна представити у вигляді функції від складових, наведених за формулою:

$$Ff = f(X, B, Z), \tag{2}$$

де Ff – показник ефективності управління економічною безпекою промислового підприємства;

X – лінгвістична змінна, що описує вплив фінансових факторів;

B – лінгвістична змінна, що описує вплив інтелектуальних факторів;

Z – лінгвістична змінна, що описує вплив інформаційних факторів.

Лінгвістичну змінну, що описує вплив фінансових факторів, можна розгорнути у залежність, наведену за формулою:

$$X = f(x_1, x_2, x_3), \tag{3}$$

де  $x_1$  – лінгвістична змінна «власні кошти»;

$x_2$  – лінгвістична змінна «залучені кошти»;

$x_3$  – лінгвістична змінна «кредитні кошти».

Лінгвістичну змінну, яка характеризує вплив на процес управління економічною безпекою інтелектуальних факторів, можна представити таким чином:

$$B=f(b_1, b_2, b_3, b_4), \quad (4)$$

де  $b_1$  – лінгвістична змінна «рівень захисту інтелектуальної власності»;

$b_2$  – лінгвістична змінна «наявність персоналу необхідної кваліфікації»;

$b_3$  – лінгвістична змінна «морально-психологічний клімат в колективі»;

$b_4$  – лінгвістична змінна «система підбору персоналу».

Лінгвістичну змінну, що описує вплив інформаційних факторів на процес управління економічною безпекою, можна представити таким чином:

$$Z=f(z_1, z_2, z_3), \quad (5)$$

де  $z_1$  – лінгвістична змінна «рівень доступності інформації»;

$z_2$  – лінгвістична змінна «рівень конфіденційності на підприємстві»;

$z_3$  – лінгвістична змінна «рівень цілісності інформації на підприємстві».

Розглянемо запропоновані фактори впливу більш детально. Перша група факторів А включає джерела фінансування підприємства, тобто власні, залучені та кредитні кошти.

Фактор  $a_1$  характеризує наявність власних коштів у підприємства для реалізації стратегій розвитку. Лінгвістична змінна, що описує власні кошти, оцінюється на універсальній шкалі від 1 до 5 балів та характеризується термінами «нестача», «достатній обсяг» та «надлишок». Аналогічно оцінюються інші фактори групи А.

Фактор  $a_2$  характеризує спроможність підприємства залучати зовнішні кошти для своєї господарської діяльності. Фактор  $a_3$  характеризує можливість підприємства користуватись кредитними коштами. Для забезпечення економічної безпеки на підприємстві необхідно мати принаймні одне джерело фінансування (власні кошти) або кілька джерел у різних співвідношеннях вартості та обсягу доступних коштів.

Окрім наявності джерел фінансування, дуже важливим є врахування особливостей управління персоналом та наявності необхідного обсягу інтелектуального капіталу, що характеризує друга група факторів В.

Фактор  $b_1$  «рівень захисту інтелектуальної власності» визначає відсоток захищених патентами і авторськими свідоцтвами розробок фахівців підприємства.

Фактор  $b_2$  «наявність персоналу необхідної кваліфікації» характеризує спроможність підприємства залучати фахівців, які мають необхідну кваліфікацію та навички і оцінюється на універсальній множині [1...5] балів.

Фактор  $b_3$  «морально-психологічний клімат в колективі» характеризує спроможність підприємства створювати належний рівень морально-психологічного клімату, уникати булінгу, некоректного ставлення до колег.

Фактор  $b_4$  характеризує якість підбору персоналу за рахунок різних джерел.

Суттєво на економічну безпеку підприємства впливає і вимагає її врахування й така група чинників, як інформаційні. Доступ і збереження інформації на сьогоднішній день є надзвичайно важливим чинником безпеки підприємства. Промисловий шпіонаж за новими розробками, витік інформації конкурентам та інше – все це може завдати значних збитків підприємству. Фактор «рівень доступності інформації» характеризує рівень доступності для персоналу підприємства до необхідної інформації для ведення бізнесу. Це і технологічна інформація і юридична, дані про новітні розробки в даній сфері, інформація про дії конкурентів тощо. Фактор «рівень конфіденційності на підприємстві» характеризує рівень інформаційної безпеки – захист від витоку (викрадення) інформації, як через комп'ютерні мережі так і шляхом їх розголошення працівниками. Фактор «рівень цілісності інформації на підприємстві» характеризує рівень цілісності інформації і її доступність для обробки. Всі фактори даного блоку оцінюються на універсальній шкалі [0...5] і лінгвістично термами «низький», «середній», «високий».

## 6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Отже, в роботі запропоновано ієрархічні зв'язки факторів впливу на систему управління економічною безпекою підприємства, що на відміну від існуючих

підходів, дозволяє більш повно врахувати фактори, які визначають ефективність управління економічною безпекою і сформувати математичну модель інтелектуальної підтримки прийняття рішень з управління економічною безпекою.

### Література

1. Кургузенкова Л.А. Економічна безпека підприємства: сутність та чинники формування її відповідного рівня. *Економіка і суспільство*. 2015. №1. С. 31-34.
2. Зайченко К. С., Діма Н. І. Економічна безпека підприємства: сутність та роль. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8900>.
3. Мельник С. І. Адаптивне управління фінансовою безпекою підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10271>.
4. Єпіфанова І., Дзеджула В., Розводюк О., Шевчук Д. Теоретичні аспекти управління фінансовою безпекою вітчизняних підприємств. *Innovation and Sustainability*, 2023. (1), 8–14. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.8.14>
5. Вітюк А., Куран О. Інтегральне оцінювання фінансової складової економічної безпеки машинобудівних підприємств. *Innovation and Sustainability*, 2022 (4), 147–159. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.147.159>.
6. Yepifanova I. Yu., Dzhedzhula V. V. Optimization of Energy Saving Potential of Industrial Enterprises. 11th International Conference on Advanced computer information technologies ACIT'2021: Conference Proceedings. 2021, P. 433 – 436.
7. Voynarenko M., Hurochkina V., Dzhedzhula V., Yepifanova I., Menchynska O. Applying Fuzzy Logic to Modeling Economic Emergence. WSEAS Transactions on Business and Economics, 2021, Volume 18, pp. 424-434.

### References

1. Kurguzenkova L.A. (2015) Economic security of the enterprise: essence and factors of formation of its corresponding level. *Economy and society*. No. 1. P. 31-34.
2. Zaichenko K. S., Dima N. I. (2021) Economic security of the enterprise: essence and role. *Efficient economy*. No. 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8900>.
3. Melnyk S. I. (2022) Adaptive management of the financial security of the enterprise. *Efficient economy*. No. 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10271>.
4. Yepifanova, I., Dzhedzhula, V., Rozvodyuk, O., Shevchuk, D. (2023). Theoretical aspects of managing the financial security of domestic enterprises. *Innovation and Sustainability*, (1), 8–14. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.8.14>
5. Vityuk, A., Kuran, O.. (2022). Integral assessment of the financial component of the economic security of machine-building enterprises. *Innovation and Sustainability*, (4), 147–159. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.147.159>.
6. Yepifanova I. Yu., Dzhedzhula V. V. (2021) Optimization of Energy Saving Potential of Industrial Enterprises. 11th International Conference on Advanced computer information technologies ACIT'2021: Conference Proceedings. p. 433 - 436.
7. Voynarenko M., Hurochkina V., Dzhedzhula V., Yepifanova I., Menchynska O. (2021) Applying Fuzzy Logic to Modeling Economic Emergence. WSEAS Transactions on Business and Economics, Volume 18, pp. 424-434.

### Abstract

**YEPIFANOVA Iryna, DZHEDZHULA Viacheslav, SHEVCHUK Yevheniy**  
**Factors influencing the process of managing economic security of enterprises in conditions of military condition**

*In the conditions of martial law, ensuring economic security is highly relevant for domestic enterprises. The issue of economic security is defined by the fact that a significant number of companies located in the Eastern part of the country are forced to relocate to areas where active combat operations are not taking place. Issues related to economic security are the subject of extensive research. At the same time, it is important to assess the factors influencing the process of managing economic security in the context of martial law.*

*The purpose of this work is to develop a model that will enable the evaluation of factors influencing the management of economic security in conditions of martial law. Economic security of an enterprise is a comprehensive characteristic that encompasses the level of protection of all types of the enterprise's potential from internal and external threats, ensuring its stable functioning and effective development, and requires management by the enterprise's leadership. This paper analyzes the factors influencing the process of managing economic security of enterprises in conditions of martial law.*

*Given that economic security significantly depends on sources of funding for the enterprise, the intellectual component, the availability of an adequate workforce, and the volume of information, these factors are taken into account in the research. The distribution of factors influencing the evaluation of the efficiency indicator of economic security management is presented. The paper proposes hierarchical relationships of factors influencing the system of economic security management of an enterprise, which, unlike existing approaches, allows for a more comprehensive consideration of the factors determining the effectiveness of economic security management and the development of a mathematical model for intelligent decision support in managing economic security.*

**Key words:** *economic security, financial security, information security, mathematical model, hierarchical relationships of influencing factors*

---

**Стаття надійшла до редакції 01.05.2023 р.**

**Бібліографічний опис статті:**

Єпіфанова І. Ю., Джеджула В.В., Шевчук Є. Г. Фактори впливу на процес управління економічною безпекою підприємств в умовах військового стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 2. С. 120-125.

Yepifanova I., Dzhedzhula V., Shevchuk Ye. (2023) Factors influencing the process of managing economic security of enterprises in conditions of military condition. *Innovation and Sustainability*, no. 2, pp. 120-125.