

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

# ЖУРНАЛ

СТРАТЕГІЧНИХ ЕКОНОМІЧНИХ  
ДОСЛІДЖЕНЬ

№ 2(13), 2023

DOI: 10.30857/2786-5398.2023.2

Наукове фахове видання

Періодичність виходу: 6 разів на рік

Дата заснування: грудень 1999 р.

*Київ 2023*

**Засновником видання «Журнал стратегічних економічних досліджень» є  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ**

Науковий фаховий журнал є правонаступником видання «Вісник Київського національного університету технологій та дизайну», який у свою чергу був правонаступником видання «Известия высших учебных заведений. Технология легкой промышленности», який видавався з березня 1958 року у Київському технологічному інституті легкої промисловості (СРСР).

**№ 2(13), 2023**

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації: серія КВ №24821–14761 ПР від 19.04.2021р.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи: ДК № 993 від 24.07.2002 р.

**Журнал входить до переліку наукових фахових видань.**

Наказ МОН України від 27.09.2021 № 1017 (додаток 2). Категорія Б. Економічні науки. Спеціальності: 051, 071, 072, 073, 075, 076, 241, 281 (від 2018 р.).

---

<b>ISSN 2786-5398</b>	Журнал зареєстровано в Міжнародному центрі періодичних видань (ISSN International Centre, Париж, Франція) Журнал реферується та індексується у наступних міжнародних базах даних: Library of Congress Online Catalog, International DOI Foundation, CrossRef, WorldCat, Google Scholar, Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського, Інституційний репозитарій Київського національного університету технологій та дизайну
<b>Засновник і видавець:</b>	Київський національний університет технологій та дизайну Україна, 01011, м. Київ, вул. Немировича-Данченка, 2
<b>Головний редактор:</b>	<b>Грищенко І.М.</b> , доктор економічних наук, професор, академік Національної академії педагогічних наук України, Заслужений працівник освіти України, лауреат Державної премії України в галузі науки та техніки.
<b>Заступник головного редактора:</b>	<b>Ганущак-Єфіменко Л.М.</b> , д.е.н., професор, проректор з наукової та інноваційної діяльності, лауреат Національної премії України імені Бориса Патона

---

Видання орієнтоване на науковців, викладачів, аспірантів, студентів, а також науково-практичних працівників і фахівців відповідних галузей промисловості.

**Кривонос Олена Олександрівна** – відповідальний секретар.

**АДРЕСА РЕДАКЦІЇ:**

01011, м. Київ, вул. Мала Шияновська, 2, корп. 1, к. 347

тел./факс: +38 (044) 256-21-39

e-mail: [econ-vistnyk@knu.edu.ua](mailto:econ-vistnyk@knu.edu.ua); <http://econ-vistnyk.edu.ua>

---

**Рекомендовано до друку Вченою радою Київського національного університету технологій та дизайну, протокол № 9 від 26.04.2023 р.**

---

Матеріали друкуються мовою оригіналу. Відповідальність за переклад, достовірність фактів, цитат, власних імен, географічних назв, назв підприємств, організацій, установ та іншої інформації несуть автори статей. Передруки та переклади статей дозволяються лише за згодою автора (-ів) та редакції.

© Київський національний університет технологій та дизайну, 2023

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE

**JOURNAL**  
of STRATEGIC ECONOMIC  
RESEARCH

**№ 2(13), 2023**

DOI: 10.30857/2786-5398.2023.2

**Scientific Specialized Edition**

**Issued: 6 times a year**

**Founded: December, 1999**

*Kyiv 2023*

**The owner of «Journal of Strategic Economic Research» is**

**KYIV NATIONAL UNIVERSITY OF TECHNOLOGIES AND DESIGN**

This Scientific Specialized Journal is the successor of the edition "Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design", which in turn was the legal successor of the edition «Proceedings of Higher educational establishments. Technology of the light industry», which was published by Kiev Technological Institute of Light Industry from March, 1958 (USSR).

**№ 2(13), 2023** The state registration of print media is KB № 24821-14761 ПП, originating date 19.04.2021  
License for publishing activity is ДК №993, originating date 24.07.2002  
**The journal is listed & reregistered in Higher Attestation Commission of Ukraine: № 1017 dated 27.09.2021 in the list of professional publications: cat. B, technical specialties – economical specialties: 051, 071, 072, 073, 075, 076, 241, 281 (from 2018).**

---

**ISSN 2786-5398** The journal is registered in ISSN International Centre, Paris  
The journal is abstracted and indexed by Library of Congress Online Catalog, International DOI Foundation, CrossRef, WorldCat, Google Scholar, The Vernadsky National Library of Ukraine, Kyiv National University of Technologies and Design Institutional Repository

---

**Owner and Publisher:** Kyiv National University of Technologies and Design  
Ukraine, 01011, Kyiv, 2, Nemyrovych-Danchenka, Str.

---

**Editor-in-Chief:** **Ivan M. Gryshchenko** – Dr., professor, academician National Academy of Pedagogical Sciences Ukraine, Honored Worker of Education of Ukraine, Laureate of the State Prize of Ukraine in science and technology.

---

**Deputy Editor:** **Liudmyla M. Hanushchak-Yefimenko** – Dr., professor

---

Economics & Business Management. Higher Education: progress, problems and prospects.

The journal is aimed at a wide range of researchers, professors, students, and graduate students and to bring the results of scientific research carried out under a variety of intellectual traditions and organizations of procedures to the attention of a specialized readership.

**EDITORIAL OFFICE:**

01011, Ukraine, Kyiv, 2, Mala Shyianovska, Str., office 1-0347

Tel./fax: +38 (044) 256-21-39

e-mail: [econ-vistnyk@knu.edu.ua](mailto:econ-vistnyk@knu.edu.ua); <http://econ-vistnyk.knu.edu.ua>

---

**Recommendations from Science Council of Kyiv National University of Technologies and Design, Protocol № 9 of 26.04.2023**

---

Articles are published in the original language. The authors are responsible for the translation, authenticity of facts, quotations, proper names, geographic names, names of enterprises and other information.

The Editorial Office and author's consent needed prior to republishing or translating the articles.

© **Kyiv National University of Technologies and Design, 2023**

**РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ**  
**наукового фахового видання**  
**«ЖУРНАЛ СТРАТЕГІЧНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ»**  
**(JOURNAL OF STRATEGIC ECONOMIC RESEARCH)**

**Головний редактор:**

**Грищенко Іван Михайлович** – доктор економічних наук, професор, академік Національної академії педагогічних наук України, Заслужений працівник освіти України, Лауреат Державної премії України в галузі науки та техніки, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна, ORCID 0000-0001-7572-4757.

**Заступник головного редактора:**

**Ганущак-Єфіменко Людмила Михайлівна** – доктор економічних наук, професор, Лауреат Національної премії України імені Бориса Патона, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна, ORCID 0000-0002-4458-2984.

**Члени редакційної колегії:**

**Гавриш Олег Анатолійович** – доктор технічних наук, професор, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Україна; ORCID 0000-0002-1961-3267.

**Белялов Талят Енверович** – доктор економічних наук, доцент, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна; ORCID 0000-0003-4019-755X.

**Жигалкевич Жанна Михайлівна** – доктор технічних наук, професор, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Україна; ORCID 0000-0002-5847-1302

**Касич Алла Олександрівна** – доктор економічних наук, професор, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна; ORCID 0000-0001-7019-1541.

**Лепейко Тетяна Іванівна** – доктор економічних наук, професор, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Україна; ORCID 0000-0001-8667-509X.

**Мягких Ірина Миколаївна** – доктор економічних наук, професор, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна; ORCID 0000-0003-3868-9643.

**Ольшанська Олександра Володимирівна** – доктор економічних наук, професор, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна; ORCID 0000-0003-1535-7742.

**Онегіна Вікторія Михайлівна** – доктор економічних наук, професор, Державний біотехнологічний університет, Україна; ORCID 0000-0001-9467-9808.

**Радіонова Наталія Йосипівна** – доктор економічних наук, професор, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна; ORCID 0000-0002-8855-2963.

**Тарасенко Ірина Олексіївна** – доктор економічних наук, професор, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна; ORCID 0000-0003-3626-4377.

**Шкода Мар'яна Сергіївна** – доктор економічних наук, професор, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна; ORCID 0000-0002-7356-4320.

**Dietmar Vahs** – PhD, Professor, Germany.

**Giorgi Gvartadze** – Full Professor, Akakii Tsereteli State University, Full Professor, Kutaisi University of Law and Economics, Georgia; ORCID 0000-0001-6080-0163.

**Hendrik S. Doss** – PhD, Professor, Germany.

**Plavčan Peter** – Prof., CSc., Ing., Danubius University in Sládkovičovo, Slovak Republic; ORCID 0000-0001-7088-6108.

**Rafał Rebilas** – PhD, Vice-Rector, Akademia WSB, Dąbrowa Górnicza, Poland; ORCID 0000-0001-7926-1155.

**Skibniewski Mirosław** – Prof., Ph.D., Dr.h.c., Honor. Prof., University of Maryland, College Park, USA; ORCID 0000-0002-7102-753X.

**William H. Meyers** – Emeritus Professor of Agricultural & Applied Economics Food and Agricultural Policy Research Institute, USA; ORCID 0000-0003-0952-5578.

**Zdzisława Dacko-Pikiewicz** – Professor, Rector University of Dąbrowa Górnicza, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Poland; ORCID 0000-0003-4542-5574.

**Krzysztof Zalewski** – PhD in Economics, International University of Applied Sciences in Łomża, Poland; ORCID 0000-0001-5580-483X.

**Ireneusz Żuchowski** – PhD in Economics, Professor, International University of Applied Sciences in Łomża, Poland; ORCID 0000-0002-3998-1892.

**АДРЕСА РЕДАКЦІЇ:**

01011, м. Київ, вул. Мала Шияновська, 2, корп. 1, к. 347

тел./факс: +38 (044) 256-21-39; e-mail: [econ-vistnyk@knu.edu.ua](mailto:econ-vistnyk@knu.edu.ua); <http://econ-vistnyk.knu.edu.ua>

DOI: 10.30857/2786-5398.2023.2

## ЗМІСТ

### МОДЕРНІЗАЦІЯ ОСВІТИ

- 1 **Рамський А. Ю., Казак О. О.**  
Розвиток системи управління та фінансування закладів загальної середньої освіти 8

### ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

- 2 **Гусейнов Г. С. оглу**  
Роль природних монополій у національній економіці 16
- 3 **Крахмальова Т. А.**  
Аналіз зарубіжного досвіду ефективного управління брендами компаній: сучасні нормативно-правові моделі управління брендами 25
- 4 **Матієнко В. М.**  
Інноваційні стратегії як фактор розвитку бізнесу сільських територій 33
- 5 **Радіонова Н. Й., Тарасенко І. О., Грищенко С. І.**  
Теоретико-методичні та прикладні аспекти застосування вартісно-орієнтованого підходу українськими туристичними підприємствами 42
- 6 **Шлапак А. В., Жукова Ю. М.**  
Формування системи фінансового забезпечення закладів загальної середньої освіти 52
- 7 **Яценко В. В.**  
Забезпечення мотивації соціальної відповідальності закладів вищої освіти під час структурних змін 60

### СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ

- 8 **Гур'єв В. О.**  
Оцінка рівня розвитку територій як інформаційно-аналітична основа антикризового управління 69
- 9 **Жигалкевич Ж. М., Залуцький Р. О.**  
Удосконалення якості бізнес-процесів підприємств на основі діджиталізації 84
- 10 **Рєпіна І. М.**  
Удосконалення підходів до формування системи управління якістю на фармацевтичному підприємстві 94
- 11 **Стахурська С. В.**  
Дослідження ринку молочної продукції України 102

### ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

- 12 **Гавриленко Н. Г., Олійник О. В.**  
Оптимізація інноваційно-інвестиційних процесів підприємства на основі використання ІКТ 110
- 13 **Панасюк В. М., Птащенко О. В.**  
Управління інвестиційною діяльністю: регіональний та міжнародний аспект 121

DOI: 10.30857/2786-5398.2023.2

## TABLE OF CONTENTS

### MODERNIZATION OF EDUCATION

- 1 **Ramskyi A. Yu., Kazak O. O.**  
Development of the management and financing system of general secondary education institutions 8

### PROBLEMS OF DEVELOPMENT OF ECONOMY

- 2 **Huseynov G. S. oglu**  
The role of natural monopolies in the national economy 16
- 3 **Krakhmalova T.**  
Analysis of foreign experience of effective management of company brands: modern regulatory and legal models of brand management 25
- 4 **Matiienko V. M.**  
Innovative strategies as a decisive factor in business development in rural areas 33
- 5 **Radionova N. Y., Tarasenko I. O., Gryshchenko S. I.**  
Theoretic-methodological and applied aspects of the value-oriented approaches application for Ukrainian tourist enterprises 42
- 6 **Shlapak A. V., Zhukova Yu. M.**  
Formation of the system of financial support of institutions of general secondary education 52
- 7 **Yatsenko V. V.**  
Ensuring motivation for social responsibility of higher education institutions during structural changes 60

### MODERN TENDENCIES AND MANAGEMENT PROBLEMS

- 8 **Huriev V. O.**  
Evaluating the level of territorial development as an information-analytical foundation for crisis management 69
- 9 **Zhygalkevych Zh. M., Zalutskyi R. O.**  
Improving the quality of business processes of enterprises based on digitization 84
- 10 **Repina I. M.**  
Improvement of approaches to the formation of a quality management system at a pharmaceutical enterprise 94
- 11 **Stakhurska S. V.**  
Research of the market of dairy products of Ukraine 102

### INNOVATION AND INVESTMENT POLICY

- 12 **Havrylenko N. H., Oliinyk O. V.**  
Optimization of innovation and investment processes of the enterprise based on the use of information and communication technologies 110
- 13 **Panasyuk V. M., Ptashchenko O. V.**  
Management of investment activities: regional and international aspect 121

УДК 336.145

DOI: 10.30857/2786-5398.2023.2.1

**Андрій Ю. Рамський, Оксана О. Казак**  
*Київський університет імені Бориса Грінченка, Україна*  
**РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ФІНАНСУВАННЯ ЗАКЛАДІВ  
ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

*В представленій роботі розглянуто основні аспекти розвитку закладів загальної середньої освіти, визначено особливості їх фінансування та подальші шляхи розвитку. Особливого значення за сучасних умов господарювання та розвитку освітніх процесів в світі має перехід освітніх закладів на інноваційних шлях розвитку для забезпечення своєї адаптації до сучасних глобалізаційних та інтеграційних процесів. Метою представленої роботи є дослідження ключових аспектів розвитку закладів загальної середньої освіти та можливі шляхи забезпечення додаткового фінансування освітніх процесів в них. Основними методами дослідження є аналіз і синтез для визначення особливостей розвитку закладів загальної середньої освіти, дедукції і індукції для інтерпретації можливостей для розвитку та фінансування закладів загальної середньої освіти, графічний метод для наочного відображення представлених досліджень. Основою фінансової системи є формування бюджету закладу. Бюджет повинен враховувати потреби закладу в різних напрямках, таких як оплата праці педагогічного персоналу, розвиток інфраструктури, придбання навчальних матеріалів та забезпечення безпеки. Система управління та фінансування повинна забезпечувати ефективне використання фінансових та людських ресурсів. Ресурси слід розподіляти таким чином, щоб максимально забезпечити потреби учнів та підтримати розвиток закладу. Взаємодія з громадою, батьками та учнями є важливим аспектом управління закладом. Залучення громадськості до прийняття рішень щодо фінансування та розвитку допомагає створити сприятливу атмосферу для успішного функціонування закладу. Розвиток системи управління та фінансування закладів загальної середньої освіти сприяє покращенню якості навчання та підготовки молодого покоління до життя у сучасному світі. Оптимальне використання ресурсів, створення сприятливого середовища для розвитку інтелектуального потенціалу учнів та педагогічного колективу є важливими чинниками ефективного функціонування закладу освіти.*

**Ключові слова:** *заклади освіти; загальна освіта; фінансування освіти; бюджет; розвиток освіти.*

**Andrii Yu. Ramskyi, Oksana O. Kazak**  
*Borys Grinchenko Kyiv University, Ukraine*  
**DEVELOPMENT OF THE MANAGEMENT AND FINANCING SYSTEM  
OF GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS**

*In the presented work, the main aspects of the development of general secondary education institutions are considered, the peculiarities of their financing and further ways of development are determined. The transition of educational institutions to the innovative path of development in order to ensure their adaptation to modern globalization and integration processes is of particular importance under modern economic conditions and the development of educational processes in the world. The purpose of the presented work is to study the key aspects of the development of general secondary education institutions and possible ways of providing additional financing of educational processes in them. The main methods of research are analysis and synthesis to determine the features of the development of institutions of general secondary education, deduction and induction for the interpretation of opportunities for the development and financing of institutions of general secondary education, a graphic method for visual display of the presented research. The basis of*

*the financial system is the formation of the institution's budget. The budget should take into account the needs of the institution in various areas, such as payment of teaching staff, development of infrastructure, purchase of educational materials and security. The management and financing system should ensure the efficient use of financial and human resources. Resources should be allocated in such a way as to meet the needs of students and support the development of the institution. Interaction with the community, parents, and students is an important aspect of school management. Public involvement in funding and development decisions helps to create an environment conducive to the successful functioning of an institution. The development of the system of management and financing of institutions of general secondary education contributes to the improvement of the quality of education and preparation of the young generation for life in the modern world. The optimal use of resources, the creation of a favorable environment for the development of the intellectual potential of students and the teaching staff are important factors in the effective functioning of an educational institution.*

**Keywords:** *educational institutions; general education; financing of education; budget; development of education.*

**Постановка проблеми.** Динамічні умови сьогодення диктують свої особливості розвитку всіх сфер суспільного життя. Так процеси глобалізації поступово прибирають кордони країн та роблять суспільства більш відкритими, що дає змогу для формування нового глобалізованого світу на засадах інформатизації та економіки знань. Саме глобалізаційні та інтеграційні процеси сьогодення ставлять перед системою освіти країн світу першочергові завдання з розвитку та адаптації до новітнього простору, переходу на інноваційний шлях розвитку.

Система освіти кожної країни в умовах інноваційних змін потребує ретельного дослідження зміни візії розвитку та можливого перегляду стратегії фінансування у бік залучення грантових коштів на розвиток та імплементацію освітніх програм. Особливого значення має, в таких умовах, розвиток закладів загальної середньої освіти, як першої ланки в підготовці майбутніх висококваліфікованих кадрів для національного господарства країни.

Розбудова системи управління та фінансування закладів загальної середньої освіти має вирішальне значення для забезпечення якісної освіти та загального розвитку освітнього середовища. На рис. 1 представимо основні аспекти розвитку закладів загальної середньої освіти.

Розвиваючи надійну систему управління та фінансування, заклади загальної середньої освіти можуть забезпечити сприятливе навчальне середовище та озброїти учнів необхідними знаннями та навичками, щоб досягти успіху в сучасному світі.

Розвиток системи управління закладів загальної середньої освіти є невід'ємною частиною процесу модернізації освітньої системи. Система управління включає комплекс організаційних, адміністративних, методологічних та інформаційних засад, що дозволяють забезпечити ефективне функціонування закладу освіти.

Забезпечення достатнього фінансування та створення сприятливих умов для приваблення інвестицій у систему освіти допомагає розвивати інфраструктуру, модернізувати технічне обладнання та ресурси закладів загальної середньої освіти.

Успішна система управління закладами загальної середньої освіти базується на гармонійному поєднанні засад ефективного управління, педагогічних інновацій, фінансового забезпечення та залучення всіх зацікавлених сторін до процесу прийняття рішень. Враховуючи потреби сучасного суспільства та глобальних викликів, система управління закладами загальної середньої освіти має бути гнучкою, інноваційною та спрямованою на розвиток інтелектуального потенціалу кожного учня.



Джерело: складено авторами на основі джерел [1, 2, 5, 7, 8, 11].

**Рис. 1. Основні аспекти розвитку закладів загальної середньої освіти**

Дослідженням освітньої сфери присвячені праці відомих працівників освітньої сфери, політиків, вчених та економістів таких як Л. Гриневич, І. Грищенко, Т. Демків, В. Кремень, А. Крисоватий, О. Пехота, Г. Сазоненко та інших.

Роботи цих авторів та інших вчених розкривають різні аспекти становлення освітнього процесу та допомагають в подальших дослідженнях обрати саме той вектор, що наочно відображає сучасний стан освітньої сфери.

Освіта сьогодні стає запорукою сталого розвитку держави та дає можливості покращення позицій країни на зовнішніх ринках, бо саме освіта спонукає розвиток багатьох

сфер народного господарства та диктує необхідність підготовки висококваліфікованих кадрів для всіх сфер життя суспільства.

**Метою** представленої роботи є визначення основних характеристик розвитку системи управління закладів загальної середньої освіти та забезпечення їх фінансування, що має особливу актуальність в сучасних умовах інноваційних змін та глобалізації.

**Результати дослідження.** Розвиток системи управління закладів загальної середньої освіти включає кілька ключових особливостей, що сприяють впровадженню інновацій, підвищенню якості навчання та забезпеченню ефективного функціонування закладів. Деякі з особливостей розвитку системи управління включають:

застосування сучасних інформаційних технологій та електронних систем управління дозволяє оптимізувати процеси прийняття рішень, автоматизувати адміністративні процедури та поліпшити комунікацію між всіма сторонами освітнього процесу;

співпраця з батьками, громадськими організаціями, бізнес-середовищем та іншими зацікавленими сторонами є важливим елементом розвитку системи управління. Взаємодія з партнерами допомагає забезпечити підтримку та ресурси для реалізації нових ініціатив;

розвиток системи управління передбачає формування кадрів з лідерським потенціалом, здатних впроваджувати інновації та реалізовувати стратегічні цілі закладів загальної середньої освіти [6];

постійне навчання та підвищення кваліфікації педагогічних працівників є важливим аспектом розвитку системи управління, що дозволяє підвищити якість навчання та створити стимулюючу робочу атмосферу;

розвиток системи управління передбачає формування стратегічного плану, який визначає місію, візію та основні цілі закладу загальної середньої освіти. Стратегічне планування дозволяє визначити пріоритети та напрямки розвитку;

регулярний моніторинг та оцінка діяльності закладів загальної середньої освіти допомагає виявляти проблеми та успіхи, а також внести необхідні корективи для досягнення стратегічних цілей;

розвиток системи управління вимагає впровадження нових інноваційних підходів та методів навчання, що дозволяють підвищити якість освіти та відповідати сучасним викликам;

ефективна система управління має базуватися на адекватному фінансовому забезпеченні, яке дозволяє забезпечити необхідні ресурси для функціонування та розвитку закладів загальної середньої освіти.

Схематично зазначені особливості представимо на рис.2.



Джерело: складено авторами на основі джерел [1, 3, 9, 10, 11].

Рис. 2. Особливості системи управління закладів загальної середньої освіти

Розвиток системи управління закладами загальної середньої освіти є складним процесом, який вимагає взаємодії всіх сторін освітнього процесу – адміністрації, педагогічних працівників, учнів, батьків та інших зацікавлених осіб. Основною метою розвитку системи управління є забезпечення якісної освіти, підвищення рівня знань та навичок учнів, створення сприятливого навчального середовища та формування особистісних якостей учасників освітнього процесу.

Процес розвитку системи управління передбачає аналіз та оцінку рівня розвитку закладів загальної середньої освіти, виявлення недоліків та проблем, розробку стратегічних планів та інноваційних рішень. Також важливим аспектом є залучення фінансових ресурсів для забезпечення необхідних інвестицій у розвиток закладів.

Сучасний розвиток системи управління закладами загальної середньої освіти передбачає впровадження сучасних технологій та методів управління, використання інформаційних систем для оптимізації адміністративних процесів та збору даних, а також активну співпрацю зі всіма сторонами освітнього процесу для досягнення спільних цілей.

Узагальнюючи, розвиток системи управління закладами загальної середньої освіти включає ряд складних процесів, які спрямовані на забезпечення якісної освіти та створення сприятливого середовища для навчання та розвитку учнів. Впровадження сучасних інновацій та ефективних методів управління допомагає досягти успіху та покращити результати навчання.

Розвиток системи управління закладів загальної середньої освіти передбачає тісний взаємозв'язок з формування системи фінансового забезпечення.

Розвиток системи фінансування закладів загальної середньої освіти є важливою складовою процесу покращення якості освіти та забезпечення рівних можливостей для всіх учнів. Ефективна система фінансування дозволяє забезпечити необхідні ресурси для здійснення навчально-виховного процесу, розвитку інфраструктури, підготовки та підтримки кваліфікованого педагогічного персоналу.

Однією з основних складових системи фінансування є бюджетування. Формування оптимального бюджету дозволяє визначити необхідні фінансові ресурси для різних напрямків діяльності закладів освіти, таких як забезпечення навчально-методичного забезпечення, заробітної плати педагогічних працівників, впровадження інноваційних програм тощо.

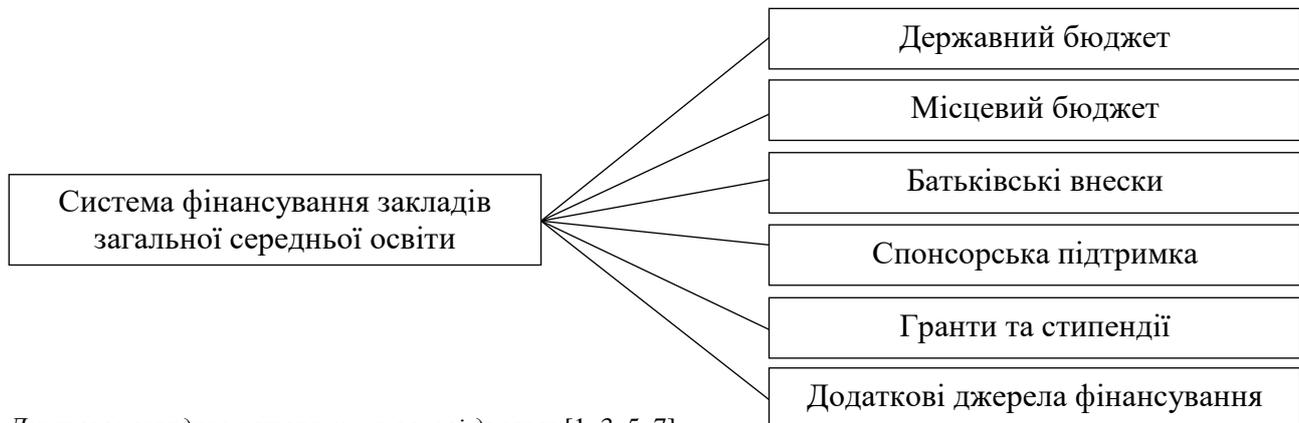
Так на рис. 3 представимо схематичне відображення системи фінансування закладів загальної середньої освіти.

Зазначимо, що окремим пунктом представленим на рис. 3 є «додаткові джерела фінансування». Під додатковими джерелами фінансування слід розуміти, що заклади освіти також можуть залучати кошти з різних додаткових джерел, таких як оренда частини приміщень, продаж навчальних матеріалів, послуги підприємницької діяльності тощо.

Залежно від країни та рівня державної підтримки освіти, складові системи фінансування можуть відрізнятися. Однак, головною метою є забезпечення стабільності та стимулювання розвитку закладів загальної середньої освіти для забезпечення якісної освіти для учнів.

Також важливою складовою є розподіл фінансових ресурсів між різними закладами загальної середньої освіти. Правильний розподіл допомагає забезпечити рівні умови навчання для учнів у різних школах та забезпечити доступ до різноманітних можливостей для розвитку і навчання.

Важливою складовою системи фінансування є залучення додаткових джерел фінансування. Це можуть бути гранти, спонсорська підтримка, благодійні внески та інші джерела, які допомагають забезпечити додаткові ресурси для розвитку закладів освіти.



Джерело: складено авторами на основі джерел [1–3, 5, 7].

**Рис. 3. Складові системи фінансування закладів загальної середньої освіти**

Важливо також забезпечити прозорість та ефективне використання фінансових ресурсів. Чітке планування та контроль допомагають забезпечити раціональне використання коштів та максимальний вплив на якість освітнього процесу.

Загалом, розвиток системи фінансування закладів загальної середньої освіти є складним та багатограним процесом, який потребує постійного вдосконалення та адаптації до змін у суспільстві та освітній сфері. Забезпечення стабільного та ефективного фінансування є ключовим фактором успішного розвитку системи загальної середньої освіти.

Розвиток системи фінансування закладів загальної середньої освіти повинен враховувати різні вимоги та потреби учнів, їх батьків, педагогічних працівників, а також суспільства в цілому. Сучасні виклики та зміни у світі, такі як швидкий розвиток технологій, глобалізація, зміни економічних умов, також впливають на систему фінансування та вимагають постійного адаптування.

Успішна система фінансування має забезпечити стабільність та стимулювати розвиток закладів загальної середньої освіти, щоб вони могли надавати якісну освіту та задовольняти потреби своїх учнів. Це означає не тільки забезпечення достатніх фінансових ресурсів, але й прозорість та відповідальність у їх використанні.

Крім того, ефективна система фінансування має сприяти створенню стимулів для підвищення якості освітнього процесу та досягнення позитивних результатів у навчанні. Це може включати в себе винагородження успіхів учнів, підтримку та розвиток педагогічного потенціалу, створення інноваційних програм та проектів.

Окрім того, система фінансування повинна бути гнучкою та адаптивною, щоб враховувати різноманітні потреби та особливості різних закладів освіти. Забезпечення рівних можливостей для всіх учнів та створення сприятливих умов для розвитку їх індивідуального потенціалу є ключовим завданням системи фінансування.

Враховуючи вищевказані аспекти, розвиток системи управління та фінансування закладів загальної середньої освіти потребує постійного вдосконалення та узгодження інтересів різних стейкхолдерів. Важливо забезпечити прозорість та відкритість у процесі прийняття рішень щодо фінансування, враховувати потреби та думки всіх зацікавлених сторін, а також використовувати сучасні методи та інструменти управління для досягнення кращих результатів у розвитку загальної середньої освіти.

## References

## Література

1. Hryshchenko, I. M. (ed.). (2015). Theoretical and methodological substantiation of effective financial and economic models of higher education development. Kyiv: National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine.
  2. Krasovskiy, I. N., Pilyavski, V. P., Shendrikova, S. P., Nazrieva, M. V. (2020). Mechanism of the innovation development in the university. *Advances in Economics, Business and Management Research*, No. 128, P. 2132–2140. DOI: 10.2991/aebmr.k.200312.296.
  3. Krysovatyu, A. (2015). The main paradigms of education and their essential characteristics. *Psychology and Society*, No. 1, P. 114–121.
  4. Bodnar, O. S. (2013). Upravlinnia analityko-ekspertnoiu diialnistiu u sferi zahalnoi serednoi osvity rehionu (teoretyko-prykladnoi aspekt): monohrafiia [Management of analytical and expert activities in the field of general secondary education of the region (theoretical and applied aspect): monograph]. Ternopil: Krok. 544 p. [in Ukrainian].
  5. Danylenko, L. I. (2004). Upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu v zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladakh: monohrafiia [Management of innovative activities in general educational institutions: monograph]. Kyiv: Milenium. 358 p. [in Ukrainian].
  6. Danylenko, L. (2014). Osoblyvosti liderstva v upravlinskii diialnosti [Peculiarities of leadership in managerial activities]. *Upr. osvitoiu: chasopys dlia ker. osvit. haluzi = Management of education: a magazine for leaders in the education industry*, No. 4, P. 3–5 [in Ukrainian].
  7. Kremen, V. H. (2005). Osvita i nauka v Ukraini – innovatsiini aspekty. Stratehiia. Pealizatsiia. Pezultaty [Education and science in Ukraine – innovative aspects. Strategy. Realization. The results]. Kyiv: Hramota. 448 p. [in Ukrainian].
  8. Aleksiuk, A. M., Bekh, I. D., Demkiv, T. F. (2000). Perspektyvni osvitni tekhnolohii: nauk.-metod. posib. [Promising educational technologies: a scientific and methodological manual]. Ed. H. S. Sazonenko. Kyiv: Hopak. 559 p. [in Ukrainian].
1. Theoretical and methodological substantiation of effective financial and economic models of higher education development. Ed. I. M. Hryshchenko. Kyiv: National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine, 2015.
  2. Krasovskiy I. N., Pilyavski V. P., Shendrikova S. P., Nazrieva M. V. Mechanism of the innovation development in the university. *Advances in Economics, Business and Management Research*. 2020. No. 128. P. 2132–2140. DOI: 10.2991/aebmr.k.200312.296.
  3. Krysovatyu A. The main paradigms of education and their essential characteristics. *Psychology and Society*. 2015. No. 1. P. 114–121.
  4. Боднар О. С. Управління аналітико-експертною діяльністю у сфері загальної середньої освіти регіону (теоретико-прикладний аспект): монографія. Тернопіль: Крок, 2013. 544 с.
  5. Даниленко Л. І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах: монографія. К.: Міленіум, 2004. 358 с.
  6. Даниленко Л. Особливості лідерства в управлінській діяльності. *Упр. освітою: часопис для кер. освіт. галузі*. 2014. No. 4. С. 3–5.
  7. Кремень В. Г. Освіта і наука в Україні – інноваційні аспекти. Стратегія. Реалізація. Результати. Київ: Грамота, 2005. 448 с.
  8. Алексюк А. М., Бех І. Д., Демків Т. Ф. Перспективні освітні технології: наук.-метод. посіб. За ред. Г. С. Сазоненко. К.: Гопак, 2000. 559 с.

9. Renkas, B. M. (2014). Vzaiemodiia zovnishnoho i vnutrishnoho seredovishcha yak faktor efektyvnoho upravlinnia zahalnoosvitnim navchalnym zakladom [The interaction of the external and internal environment as a factor in the effective management of a general educational institution]. *Zbirnyk materialiv Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii "Innovatsiinyi pidkhid upravlinni navchalnyimi zakladamy" = Collection of materials of the All-Ukrainian scientific and practical conference "Innovative approach to the management of educational institutions"* (April 10, 2014). Zhytomyr: Vyd-vo ZhDU im. I. Franka. 210 p. [in Ukrainian].
9. Ренькас Б. М. Взаємодія зовнішнього і внутрішнього середовища як фактор ефективного управління загальноосвітнім навчальним закладом. *Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції "Інноваційний підхід у управлінні навчальними закладами"* (10 квіт. 2014 р.). Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 210 с.
10. Rudnytska, R. M., Sydoruk, O. H., Stelmakh, O. M. (2005). Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia: sutnist i zmist [Mechanisms of state administration: essence and content]. Ed. d.e.n., prof. M. D. Lesechko, k.e.n., dots. A. O. Chemerysa. Lviv: LRIDU NADU. 28 p. [in Ukrainian].
10. Рудницька Р. М., Сидорчук О. Г., Стельмах О. М. Механізми державного управління: сутність і зміст. За наук. ред. д.е.н., проф. М. Д. Лесечка, к.е.н., доц. А. О. Чемериса. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2005. 28 с.
11. Sydopova, O. V. (2008). Onovlennia zmictu y form metodychnoi roboty v innovatsiinomu pproctopi osvithnoho okruhu [Updating the content and forms of methodical work in the innovative process of the educational district]. *Uppavlinnia shkoloiu = School management*, No. 29, P. 24–31 [in Ukrainian].
11. Сидорова О. В. Оновлення змісту й форм методичної роботи в інноваційному просторі освітнього округу. *Управління школою*. 2008. № 29. С. 24–31.

УДК 658.115.31:351:339.137.2

DOI: 10.30857/2786-5398.2023.2.2

**Galib Siraj oglu Huseynov**

*Sumgayit State University, Azerbaijan*

### **THE ROLE OF NATURAL MONOPOLIES IN THE NATIONAL ECONOMY**

*In the modern economy, natural monopolies, being mainly infrastructure companies, often determine the sustainable functioning and development of national economic systems. Their tariffs have a great impact on the country's economy. Natural monopolies exclude the possibility of creating an economically efficient competitive environment, resulting in the need for state intervention in its activity. In the article, the nature of natural monopolies, their social (public) effects, their performance as an essential part of the infrastructure of the national economy, the subadditivity of the costs of natural monopolies, the increasing importance of alternative energy sources in the world energy supply were touched upon, and an analysis of the indicators was given in the example of electroenergetics, which is one of the main representatives of natural monopolies in Azerbaijan, and the reform prospects of the field were considered. Also, a brief overview of the contributions made by representatives of various theoretical schools to the study of certain aspects of the activity of natural monopolies is given. It was noted that it is more important not to destroy natural monopolies, but to direct their activities to the maximization of social benefits, viability and economic security of the country through efficient regulation by the state. In the present conditions, it is concluded that this policy reflects the change of the priorities of the state policy in relation to the mentioned sectors of the economy, leaving room for the issues of the reform of Azerbaijan's natural monopolies. Based on the world experience, it is justified that the strategy of the reform of natural monopolies of Azerbaijan envisages the structural division of vertically integrated systems, and this involves a strict vertical division of the reformed areas into competitive and natural monopoly activities. However, in many countries, in addition to vertically integrated monopoly companies, independent electricity producers and even separate distribution companies exist in parallel.*

**Keywords:** *natural monopoly; infrastructure; electroenergetics; electricity; reform; market; competition; tariff.*

**Галіб Сіраж оглу Гусейнов**

*Сумгайтський державний університет, Азербайджан*

### **РОЛЬ ПРИРОДНИХ МОНОПОЛІЙ У НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ**

*У сучасній економіці природні монополії, будучи переважно інфраструктурними компаніями, часто визначають стійке функціонування та розвиток національних економічних систем. Їхні тарифи мають великий вплив на економіку країни. Природні монополії виключають можливість створення економічно ефективного конкурентного середовища, внаслідок чого виникає необхідність державного втручання в їх діяльність. У статті розглядається природа природних монополій, їхні соціальні (суспільні) ефекти, їх ефективність як невід'ємної частини інфраструктури національної економіки, субаддитивність витрат природних монополій, зростання значення альтернативних джерел енергії у світі. торкнулися питання енергопостачання, наведено аналіз показників на прикладі електроенергетики, яка є одним з основних представників природних монополій в Азербайджані, розглянуто перспективи реформування галузі. Також подано короткий огляд внеску представників різних теоретичних шкіл у дослідження окремих аспектів діяльності природних монополій. Зазначалося, що важливіше не знищити природні монополії, а спрямувати їхню діяльність на максимізацію соціальних переваг, життєздатності та економічної безпеки країни шляхом ефективного державного*

регулювання. У сучасних умовах зроблено висновок, що ця політика відображає зміну пріоритетів державної політики щодо зазначених секторів економіки, залишаючи місце для питань реформування природних монополій Азербайджану. Виходячи зі світового досвіду, обґрунтовано, що стратегія реформування природних монополій Азербайджану передбачає структурний поділ вертикально інтегрованих систем, що передбачає жорсткий вертикальний поділ реформованих сфер на конкурентну та природну монополію. Однак у багатьох країнах, крім вертикально інтегрованих компаній-монополістів, паралельно існують незалежні виробники електроенергії та навіть окремі розподільні компанії.

**Ключові слова:** природна монополія; інфраструктура; електроенергетика; електрика; реформа; ринок; конкуренція; тариф.

**Introduction.** Currently, natural monopolies deserve special attention as they form the basis of the sustainable development of the domestic economic system in a situation where crises often occur in the world.

Natural monopolies are cost-intensive industries, so the level of tariffs for their products and services affects the general price level in the country, inflation and the state of the economy as a whole. A decrease in the productivity index in this area can lead the economy to a deeper crisis.

If the state does not have the ability to systematically influence natural monopolies, it and its citizens become hostages to the abuse of the powers of natural monopolies. In practice, this manifests itself in the increase in prices and tariffs for the services of natural monopoly subjects, which aggravates the already difficult economic situation of most industrial enterprises and the population.

Therefore, the influence of tariffs of natural monopoly subjects on inflationary processes and its regulation are urgent issues both for our country and for other countries that have chosen the path of market economy, because all state production is based on the raw materials of natural monopolies [2, p. 68].

Tariffs of natural monopolies have a great impact on the country's economy because the monopolist has huge market power and sets the prices of its goods and services much higher than the production costs. First, they lead to an inefficient allocation of resources among consumers, and secondly, an increase in tariffs leads to an increase in inflation, because the increase in tariffs leads to an increase in the prices of the products of producers who use the products of natural monopolies as resources.

Demand-side inflation is associated with an improvement in the economy and (or) an increase in the money supply. With this form of inflation, consumers themselves create demand for products and cause price increases. The consumer may refuse this product, but he does not intend to refuse because of the increased purchasing power. At the same time, the cost of production may remain unchanged, but increased demand may lead to increased prices for certain types of goods.

Cost inflation, on the other hand, is related to changes in the cost of production. Consumers cannot refuse these types of goods and services, no matter how much they want to. A good example of this is utility bills. Natural monopolies play their role here. Monopolists raise the price of their resources, and as a result, the population faces higher quarterly bills for electricity, heating, hot water, etc.

It goes without saying that the resources of natural monopolies are included in the consumption basket, because their raw materials are a kind of "base". Whether it is a simple bakery that uses electricity to bake bread, or the production of gasoline based on oil, enterprises build their production on this "foundation". Such enterprises are quite familiar with the changes in the prices of raw materials of natural monopoly subjects and are forced to increase the price of their products to cover production costs.

In 2020, 156 products and services were included in the consumer basket in Azerbaijan. Of course, the products of natural monopolies are directly presented in small quantities, but by causing a chain reaction, the monopolist absorbs the entire economy, all production areas in which its raw materials are involved. As a result, prices rise, the purchasing power of the nominal currency decreases, which causes inflation.

According to various estimates, it can lead to a significant acceleration of price growth in a situation where the contribution of the tariff increase to inflation is 30% or more [8, p. 29].

**The problem with tariff increases is twofold.** On the one hand, in the short term, increasing the tariffs of natural monopolies has a negative impact on all economic entities that create strong coalitions against tariff increases. On the other hand, underinvestment in the development of natural monopolies may lead to constraints on economic growth in the long run.

The French economist Jacques Sapir said the following about the social (public) effects of the activity of natural monopolies: "Natural monopoly is a special form of monopolies, where the production of goods and services allows to create a single more effective organizational structure of production and a more efficient system of service to the population. The indicated units are of great social importance to provide the population with vitally necessary services and are mostly used by the state for these purposes. Therefore, the activity of such monopolies is under his control compared to others." This definition places an important emphasis on not only the efficiency of natural monopolies, but also their social orientation and social importance. After all, in most cases, providing the population with vitally important services reflects the level of social welfare.

The production approach to the study of natural monopoly is that it is currently considered part of the infrastructure of the national economy. Therefore, they also associate natural monopoly with the network nature of service delivery. Natural monopolies include the supply of oil and gas, energy and heating networks, railway transport, air traffic dispatch system. These areas are the areas that form the production infrastructure. In our opinion, the operation of infrastructures causes large external effects, both positive and negative (in the case of continuous operation). Thus, the losses due to the failure of communications can be greater than the direct marginal benefits of the products obtained with their help. Infrastructure companies operating electricity, gas, and water supply systems are characterized by high capital intensity of fixed assets and have high value. This predetermines high fixed costs on the one hand and leads to very low marginal costs on the other hand. According to A. Cournot, if the marginal cost function decreases, then "nothing limits the production of goods in the future" and a monopoly arises. The famous Irish economist F.I. Edgeworth, who first graphically described the state of natural monopoly, noted in his work "Graphical representation of costs" that the demand curve intersects the supply curve to the extent that marginal costs increase, and then to the extent that they decrease.

The very important position they hold in the economy determines the necessity of regulating the activity of natural monopolies and coordinating their development policy. Mechanisms of operation of natural monopoly enterprises and methods of their state regulation were formed during the last century. Another important nuance is that the technological and economic characteristics of the behavior of natural monopolies form such a mechanism that the consumer loses not only the opportunity to choose, but also, in most cases, the ability to influence other conditions of the supply of natural monopoly products (services). These fields have networks as an integral technological element.

Since the second half of the 20th century, the possibilities of competitive relations opening up to the activities of natural monopoly enterprises have been theoretically justified. Since the 80s, the reform process of natural monopoly enterprises has been started in most industrially developed countries, which has not bypassed the principles of their operation mechanism and regulation.

The effect of economies of scale plays an important role in the production of natural monopoly products, which are considered by a number of researchers as a public good. It should be noted that the effect of scale leads to the creation of a natural monopoly if we are talking about a product with low demand elasticity and no substitutability. The definition of natural monopoly given by D.N. Hyman is based on the characteristics of the average cost function. "A natural monopoly is a firm that can satisfy the entire market demand for one unit of output at a lower average cost than would be possible for two or more firms to supply the same volume of the commodity". Thus, if the intersection of the demand curve and the average cost curve graphically lies in the lower part of the latter, then the natural monopoly market will be served by one firm.

Thus, the larger the output volume in the field, the lower the average costs, and therefore the marginal costs are lower than the average costs over all output volumes.

An important consequence of economies of scale is that this field can be monopolized through the operation of normal market mechanisms. For example, if there were more than one firm in the field, one of them could cut price and increase output dramatically, creating profit difficulties for its smaller competitors.

The regulation of most natural monopolies tariffs, which are infrastructural in nature, often acts as one of the most effective tools for stimulating business activity.

Already from the middle of the 19th century, outstanding economists N.V. Senior, A.A. Cournot, C.St. Mill, L. Walras, F.Y. Edgeworth tried to reveal the essence of natural monopoly. All of these economists were united by the idea that a number of firms become monopolies under special conditions that arise in the industrial production method typical of the firm.

We consider it necessary to mention one fact that the phenomenon of natural monopoly differs from other monopoly phenomena in that it is not determined by the state, but arises naturally as a result of the activity of market forces.

The phrase "natural monopoly" was introduced into scientific circulation for the first time by A.A. Cournot. He reviewed the natural monopoly from the point of view of determining control over the use of nature, that is, natural resources. It follows from this that the basis of the concept of "natural monopoly" is the determination of the specific feature of having an exclusive right to a natural resource.

The definition of natural monopoly in the modern sense was completed and definitively formulated by W.J. Baumol, W.W. Sharkey, J.C. Panzar and R.D. Willig within the framework of the theory of conflict markets [1, p. 809–822; 5; 7].

Referring to the feature of natural monopoly costs called subadditivity, we would like to note that the average costs of production of goods (services) by two or more firms are higher than those of production of goods (services) by one firm. When costs are subadditive, society may prefer the market of one firm over the market of many firms producing the same amount of output.

Subadditivity can be formally expressed as the following inequality:

$$C(\sum X_i) < \sum C(X_i), \quad (1)$$

Here,  $X_i$  – the share of the release volume needed by each firm;

$C$  – costs of each firm relative to its output volume.

Let us also add that there is a close connection between the scale effect, subadditivity and barriers to entry into the field.

Economies of scale in a single-product firm are not a sufficient but necessary condition for a natural monopoly. A production process can be subadditive when savings due to an increase in production (a decrease in average costs) also occur in the case of an increase in average costs. In a

multi-product firm, for example, economies of scale are not observed when producing goods separately, while economies of scale cannot create a natural monopoly.

Let's take a brief look at the impact of the factors we have touched on in electroenergetics. Here, on the one hand, there is a network structure under the control of a single dispatcher, and its performance in most cases is not economically justified, on the other hand, electricity is the most necessary commodity for the absolute majority of citizens, enterprises and organizations, until now, the purchase of this commodity from other sources (autonomous generation) is uncompetitive. A number of specialists investigating the field have shown in their work that electric energy has had a significant scale effect that allowed it to be viewed as a natural monopoly at least during the 20th century. In addition, it should be noted that taking into account the social importance of the field and the risks arising during the operation of energy equipment, the activity on the production and distribution of electric energy is not possible without a license in many countries.

Let's take into account that the size of production – "scale effect", technological characteristics – "network effect" and state licensing also justify another feature of the behavior of natural monopolies in the market – they form very high barriers to market entry.

In general, the technological characteristics of production and the supply of a number of goods and services (for example, the availability of network infrastructure), the absence of commodity-substitutes and, in turn, both as a result of economies of scale (for example, in electroenergetics) and as a result of limited government activities, high barriers of entry into the field are considered as the main factors of the formation of natural monopolies.

From what we mentioned, it also follows that the model of monopoly behavior in the market assumes that the monopolist tries to determine the price that corresponds to the elastic part of the demand curve and maximizes the demand, relying on its market dominance.

The basis of long-term price regulation of natural monopolies is the principle of price formation based on full average costs.  $P = AC$ .

A number of characteristics specific to natural monopolies – ensuring all demand in the served market, having and disposing of information about the market, regulating the activity and prices of natural monopolies, and the features of such regulation mechanisms (asymmetry of information, "capture of the regulator", etc.) consolidation – forms a seller's market. The characteristics of the seller's market are that the natural monopoly dictates the terms of supply of products (providing services) to the consumer through its direct and/or indirect effects [11, p. 217].

Among the researchers of the field, such an idea has formed that the change in the nature of production can destroy the natural monopoly. Thus, as scientific and technical progress develops, new production methods appear that allow natural monopolies to more efficiently satisfy the current demand for goods and services. In other words, a firm with new technologies has costs and structures that help it achieve efficiency (allowing for new players to enter the market and the emergence of substitutes) and eliminate cost subadditivity within a natural monopoly goods (services) market, which in turn can destroy the condition of existence of natural monopoly.

It is no secret that technical progress significantly reduces production costs, it gives rise to new products and contributes greatly to economic prosperity. If we consider what we have said again in the example of electroenergetics, we will see that such changes are also taking place here. Thus, towards the 80s of the 20th century, the development of technological production on the basis of the cycle that turns steam into mechanical power has practically exhausted the possibilities of economy of scale due to the increase of the individual power of thermal power plant units.

In these circumstances, it became possible to create a new generation of independent electricity producers, whose basis is a steam-gas unit and steam generator units. New technologies have made it possible to increase the efficiency of new turbines in order to decrease the optimal

power of power plants (the level of capital costs for their production is not less important). As a result, the cost of construction of 1 MW fixed capacity has been significantly reduced.

In addition, the sun, wind, swells, thermal sources, etc. environmentally friendly alternative methods of electricity that use energy are gradually becoming competitive. There are expectations that in the medium-term perspective, low-power devices and especially renewable energy sources will occupy a significant place in the world's energy supply. This is proven by the changes in the attitude of the small energy sector by the World Bank. So, if earlier it actively supported only large-scale energy projects, now, according to its experts, the promising way to supply energy to several billion people who are forced to live without electricity passes through the latter. It should also be noted that wind and solar energy production are more developed and universal sectors of small electric energy.

Small power industry acts as a serious alternative enterprise to the natural monopoly of the supply of services in the field of electric power. Small-scale systems of energy production, which have already taken their place, are gradually becoming attractive alternatives to large power plants. Increasing their efficiency is accompanied by a change in demand. Among the demands of consumers, there are factors such as the attempt to reduce their dependence on centralized supplies, the concern for environmental protection, and the reduction of the risks of a sharp increase in the price of electricity [3, p. 35–38].

In 2020, the volume of products (works, services) produced in the main indicators of Azerbaijan's enterprises operating in the field of energy amounted to 27,344 million manats at the current prices of the respective years. This indicator was 20,581 million manats in 2015, 25,438 million manats in 2016, 32,108 million manats in 2017, 39,418 million manats in 2018, 37,401 million manats in 2019, and 27,344 million manats in 2020. As it can be seen, there was an increase in the products manufactured until 2019, but a decrease was recorded in the last two years. This was also related to the processes going on in the world, especially the coronavirus pandemic.

Energy supply from renewable sources in Azerbaijan was equal to 16,611.4 thousand NET in 2020. If we look at the dynamics of development in the last 5 years, we will see that growth has been observed here, with the exception of 2020. If we pay attention to energy efficiency indicators, we will see that the specific weight of electricity from renewable energy sources in the total electricity production will be 5.5 percent in 2020. In that year, the value of 1 kg of energy product produced in the GDP was equal to 1.8 1 manat/kg of oil equivalent. In general, the specific weight of electricity costs in the total production costs is 0.9 percent in the said year. Energy dependence was equal to -254.5 percent, self-sufficiency was equal to 364.0 percent. It should also be noted that both coefficients have shown a decreasing trend over the last 5 years.

Allowed losses in the energy sector are reflected in the table 1.

Table 1

**Losses (in kind)**

	2016	2017	2018	2019	2020
Crude oil (including gas condensate), thousand tons	43,1	40,6	76,8	40,7	48,3
Natural gas, million cubic meters	804,8	769,0	580,8	720,8	667,0
Thermal energy, thousand G. cal	200,0	189,8	195,6	190,8	206,3
Electricity, million kWh	2 350,2	2 250,6	2 219,8	2 225,6	2 042,2

Source: [9, p. 60].

It should also be noted that losses of up to five percent in electric grids are considered acceptable for developed countries.

In the Strategic Roadmap for the development of communal services (electricity and heat energy, water and gas) in the Republic of Azerbaijan, the issues of reducing electricity losses were

touched upon, and in any case, despite the aging of the general infrastructure network, certain achievements were made in reducing losses during the transmission and distribution of electricity. It was shown that the share of these losses in the total amount of electricity produced during 2010–2014 decreased from 20.4 percent to 13.6 percent.

The analysis of technological changes in a number of areas allows us to say that they affect the fundamental conditions of the existence of natural monopolies in the industry, and as a result, the nature and forms of the formation of natural monopolies in modern conditions are transformed. This is especially noticeable in the case of a multi-product natural monopoly, because in these companies, first of all, subadditivity of costs is broken and a single firm in the market ceases to be economically efficient.

**Conclusion.** Thus, in the conditions of modern economic development, the operating conditions of natural monopolies change under the influence of various factors. First of all, as a result of scientific and technical progress, new types of goods and services appear, goods-substitutes are created, the quality and reliability of the released product (service) increases, new technologies and alternative methods of production of the corresponding product are applied. All this leads to a change in the fundamental conditions for the existence of natural monopolies. In natural monopolies, the initial conditions for the development of competition are formed.

As a natural monopoly market structure, it tries to maximize profits, but operating in those socially important sectors, production costs are considered as carriers of resources that are not insignificant for society. This requires state intervention in the operation of a natural monopoly to balance the interests of the monopoly itself and society as a whole. From this point of view, it is not necessary to destroy natural monopolies, but to direct their activities to the maximum of social benefits, viability and economic security of the country through efficient regulation by the state. Still, natural monopolies in Azerbaijan have less incentive to reduce costs and increase production efficiency than natural monopolies in many developed countries due to the lack of motivation for managers, despite allocations (transfers) from the state budget, the "X-inefficiency" factor.

Currently, the reform of Azerbaijan's natural monopolies reflects the change of state policy priorities in relation to these sectors of the economy. The strategy of the reform of natural monopolies of Azerbaijan envisages the structural fragmentation of vertically integrated systems, which means a strict vertical division of the reformed areas into competitive and natural monopoly activities [10].

If we take the electric energy sector as an example, this sector of the Azerbaijani economy is characterized by vertically integrated monopoly companies that sell the entire cycle of energy production (production, transportation, distribution and marketing) in the territory entrusted to them. Thus, such companies "vertically" cover all areas of activity, being responsible for reliable (uninterrupted) energy supply to consumers in a certain area. The reason for the dominance of vertically integrated companies in the electricity industry is the high level of transaction costs. The technological and organizational impossibility of "separating" electricity generation from its transmission made vertical integration the only possible condition of the industry for a long time, which allows to ensure the reliability and quality of its operation.

However, for some time now, in many countries, alongside such vertically integrated monopolistic companies, it has been possible to coexist with independent electricity producers, or even separate distribution companies, which, they can also buy and sell electricity from monopoly companies under special contracts and under state control. Structural changes should contribute to the development of market relations in potentially competitive segments, increasing their investment attractiveness.

From this point of view, we must closely monitor the institutional transformations in the fields of natural monopoly in the developed market economies in the 70s and 80s of the last

century. As the experience of reforming natural monopolies in those countries shows, this is a rather long process.

If we are going to reform natural monopolies under these conditions, in our opinion, it is appropriate to keep Azerenergy partially state-owned by being effectively managed by the state.

## References

## Література

- |   |  |
|---|--|
| <p>1. Baumol, W. (1977). On the Proper Cost Thesis for Natural Monopoly in a Multiproduct Industry. <i>The Economic Review</i>, Pittsburgh, Vol. 67, No. 5, P. 809–822.</p> <p>2. Burkeeva, R. G. (2012). Estestvennye monopolii v usloviyah rynochnoj jekonomiki [Natural monopolies in a market economy]. <i>Formirovanie rynochnogo hozjajstva: teorija i praktika: sbornik nauchnyh statej = Formation of a market economy: theory and practice: a collection of scientific articles</i>. Orenburg: OOO IPK Universitet. P. 68–71 [in Russian].</p> <p>3. Davydovskij, F. N. (2011). Monopolija i konkurencija v jelektroenergetike: al'ternativy razvitija i problema jeffektivnosti [Monopoly and competition in the electric power industry: development alternatives and the problem of efficiency]. <i>Jekonomika, predprinimatel'stvo i pravo = Economics, business and law</i>, No. 6 (6), P. 30–44 [in Russian].</p> <p>4. Hajman, N. D. (1992). Sovremennaja mikroekonomika: analiz i primenenie: v 2-h tomah [Modern Microeconomics: Analysis and Application: in 2 volumes]. Ed. S. V. Vol'dejcevo. Moscow: Finansy i statistika. 334 p. [in Russian].</p> <p>5. Panzar, J. C., Willig, R. D. (1977). Free entry and Stability of Natural Monopoly. <i>Bell Journal of Economics</i>, No. 8.</p> <p>6. Sapir, Zh. (1998). Natural monopolies: problems of definition and control. 42 p.</p> <p>7. Sharkey, W. (1982). <i>The Theory of Natural Monopoly</i>. Cambridge: Cambridge University Press.</p> <p>8. Tuchina, N. A. (2016). Aktual'nost' issledovanija estestvennyh monopolij v rossijskih usloviyah [The relevance of the study of natural monopolies in Russian conditions]. <i>Tendencii razvitija nauki i obrazovanija = Trends in the development of science and education</i>, No. 15-4, P. 28–30. DOI: 10.18411/lj2016-6-4-10 [in Russian].</p> <p>9. Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi. Nəşrlərin e-versiyaları. Azərbaycan energetikası.</p> | <p>1. Baumol W. On the Proper Cost Thesis for Natural Monopoly in a Multiproduct Industry. <i>The Economic Review</i>. Pittsburgh, 1977. Vol. 67, No. 5. P. 809–822.</p> <p>2. Буркеева Р. Г. Естественные монополии в условиях рыночной экономики. <i>Формирование рыночного хозяйства: теория и практика: сборник научных статей</i>. Оренбург: ООО ИПК Университет, 2012. С. 68–71.</p> <p>3. Давыдовский Ф. Н. Монополия и конкуренция в электроэнергетике: альтернативы развития и проблема эффективности. <i>Экономика, предпринимательство и право</i>. 2011. № 6 (6). С. 30–44.</p> <p>4. Хайман Н. Д. Современная микроэкономика: анализ и применение: в 2-х томах. Под ред. С. В. Вольдейцева. М.: Финансы и статистика, 1992. 334 с.</p> <p>5. Panzar J. C., Willig R. D. Free entry and Stability of Natural Monopoly. <i>Bell Journal of Economics</i>. 1977. No. 8.</p> <p>6. Sapir Zh. Natural monopolies: problems of definition and control. 1998. 42 p.</p> <p>7. Sharkey W. <i>The Theory of Natural Monopoly</i>. Cambridge: Cambridge University Press, 1982.</p> <p>8. Тучина Н. А. Актуальность исследования естественных монополий в российских условиях. <i>Тенденции развития науки и образования</i>. 2016. № 15-4. С. 28–30. DOI: 10.18411/lj2016-6-4-10.</p> <p>9. Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi. Nəşrlərin e-versiyaları. Azərbaycan energetikası.</p> |
|---|--|

10. Hüseynov, Q. S. (2021). Conceptual approach to natural monopoly reform problems in azerbaijan. *International Scientific and Practical Conference Innovative Paradigm for the Development of the Economy, Finance, Form and Law* (September 15, 2021). P. 19.

11. Hüseynov, Q. S. (2022). Reform of natural monopolies: approaches and development directions (on the example of electroenergetics). *Finansovaja jekonomika = Financial Economics*, No. 3, P. 217.

10. Hüseynov Q. S. Conceptual approach to natural monopoly reform problems in azerbaijan. *Міжнародна науково-практична конференція Інноваційна парадигма розвитку економіки, фінансів, обліку та права* (15 вересня 2021). P. 19.

11. Hüseynov Q. S. Reform of natural monopolies: approaches and development directions (on the example of electroenergetics). *Финансовая экономика*. 2022. № 3. С. 217.

УДК 658.8:659.11

DOI: 10.30857/2786-5398.2023.2.3

**Tetiana A. Krakhmalova**

*National Academy of Internal Affairs, Kyiv, Ukraine*

**ANALYSIS OF FOREIGN EXPERIENCE OF EFFECTIVE MANAGEMENT  
OF COMPANY BRANDS: MODERN REGULATORY AND LEGAL MODELS  
OF BRAND MANAGEMENT**

*The article presents the results of a study of the foreign experience of brand formation, provides an analysis of models of effective management and protection of intellectual property rights to it. The analysis of foreign experience of effective management of company brands and modern brand management models was carried out. Thus, the foreign experience of successful brand management is presented in terms of two models: Anglo-American or Western and Japanese or Eastern. Distinguishing these two models are logical differences in macroeconomic development and traditions of management – American and Japanese. It has been proven that, despite a rather variable number of international legal acts, international law lacks uniform conditions-criteria for the use of a brand for the purpose of preserving exclusive rights to it; lack of unified methods for evaluating the similarity of brands. The overall brand strategy, group, product, price, brand identification strategy and brand communication strategy were analyzed and the leading innovative branding strategies were substantiated accordingly. It has been established that in order to counteract the aggressive and oversaturated market environment with various goods and services, under the modern conditions of their development, managers and lawyers of various companies are actively looking for new ways, methods, methods, technologies and develop innovative competitive models based on them, constantly adapting to changes and even , stimulating such changes. Therefore, the presence of unique assets and advantages of the company helps to consolidate its positions on the market. In order to win the struggle of manufacturing enterprises for the consumer, to draw his attention to the product of a particular business, more and more efforts are being made in the field of development and effective application of one of these assets – the brand. It was found that according to the latest concept of innovative branding – brand leadership – the main goal of brand management models is the development and growth of the value of the main intangible asset of the organization – brand capital, which is determined by the value of the brand.*

**Keywords:** brand; brand management; intellectual property; brand regulatory support; brand management models; innovative management.

**Тетяна А. Крахмальова**

*Національна академія внутрішніх справ, Київ, Україна*

**АНАЛІЗ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ  
БРЕНДАМИ КОМПАНІЙ: СУЧАСНІ НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ МОДЕЛІ  
УПРАВЛІННЯ БРЕНДАМИ**

*В статті представлено результати дослідження зарубіжного досвіду формування бренду, наведено аналізування моделей ефективного управління та захисту прав інтелектуальної власності на нього. Проведено аналіз зарубіжного досвіду ефективного управління брендами компаній та сучасні моделі бренд-менеджменту. Так, іноземний досвід успішного бренд-менеджменту представлений у розрізі двох моделей: англо-американської або західної та японської або східної. Виокремлення цих двох моделей є логічними відмінностями у макроекономічному розвитку та традиціями управління – американської і японської. Доведено, що не зважаючи на досить варіативний ряд міжнародних нормативно-правових актів, в міжнародному праві відсутні єдині умови-критеріїв використання бренда з метою збереження на нього виключних прав; відсутність уніфікованих методів*

оцінки схожості брендів. Проаналізовано загальну стратегію бренду, групову, товарну, цінову, стратегію ідентифікації бренду та стратегію комунікацій бренду та відповідно обгрунтовано провідні інноваційні стратегії брендингу. Встановлено, що на протидію агресивного та перенасиченого різноманітними товарами й послугами ринкового середовища за сучасних умов свого розвитку управлінці та правники різноманітних компаній активно шукають нові шляхи, методи, способи, технології та розробляють на їх основі інноваційні конкурентні моделі, постійно адаптуючись до змін і, навіть, стимулюючи такі зміни. Відтак наявність унікальних активів і переваг компанії сприяє закріпленню її позицій на ринку. Аби виграти боротьбу підприємств-виробників за споживача, повернути його увагу саме до продукту конкретного бізнесу все більше зусиль докладається у сфері розробки та ефективного застосування одного з таких активів – бренду. Виявлено, що відповідно до новітньої концепції інноваційного брендингу – бренд-лідерства – головною метою моделей бренд-менеджменту виступає розвиток та зростання вартості основного нематеріального активу організації – капіталу бренда, який визначається вартістю бренда.

**Ключові слова:** бренд; бренд-менеджмент; інтелектуальна власність; нормативно-правове забезпечення бренду; моделі управління брендами; інноваційне управління.

**Statement of the problem.** Foreign experience of effective brand management is significantly ahead of Ukrainian experience. Most of the successful companies in the world will direct considerable effort and money to the development and promotion of their own brands, because the brand brings much more profits than the usual noname product. Currently, there are two generally accepted models of brand management: American (Western) and Japanese (Eastern). Both models have their advantages and disadvantages, but in today's globalized world, the boundaries between these two models are becoming increasingly blurred due to the influence of one model on the other.

**Analysis of the latest research and publications** Many scientists, including L. Keller [1], D. Aaker [2], T. Hedning [3], P. Kotler [4], were engaged in the study of the theoretical and methodological foundations of brand management at enterprises. O.A. Kovalchuk [6], A.O. Shevchenko [7], L.I. Stadnik [8], R.P. Zadorozhna [8], S.F. Smerichevskiy [8], S.Ye. Petropavlovska [9], O.A. Radchenko [9] and others.

**The purpose of the article** is analysis of foreign experience of effective management of company brands: modern regulatory and legal models of brand management

**Presentation of the main material** The concept of brand management was born in the 30s of the last century, when Proctor&Gamble employee Neil McElroy introduced the position called "brand man". Since then and to this day, the foreign experience of successful brand management is presented in terms of two models:

1. Anglo-American or Western.
2. Japanese or Eastern.

Distinguishing these two models are logical differences in macroeconomic development and traditions of management – American and Japanese. Usually, the Western BM model is mainly used (taking into account the specifics of one or another country) in the countries of North America and Western Europe, and the Japanese model is used in the countries of Southeast Asia [7].

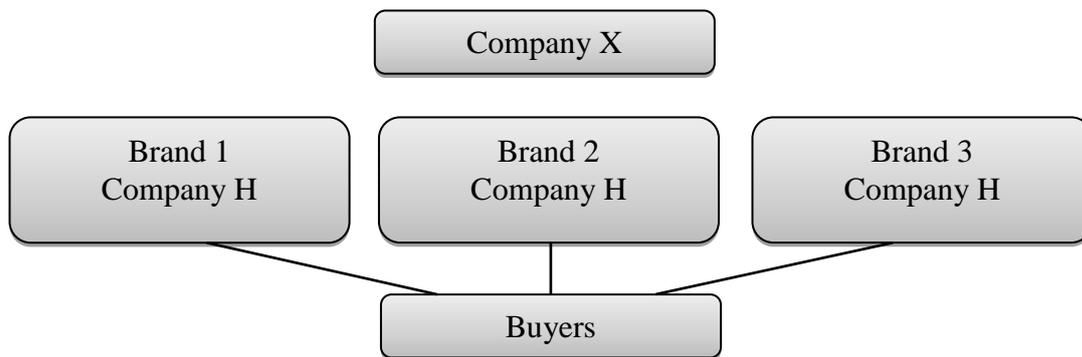
The application of these models, among other things, explains the success or, on the contrary, the collapse of the brand in the context of its promotion on the territory and in the socio-cultural space of a certain region or individual country.

Therefore, we will consider the features of these models in more detail.

The Western model of BM is most often characterized by the prevalence of the theory of free standing brands or the House of Brands architecture. Brand architecture should be understood

as the hierarchy of enterprise brands, which reflects its marketing strategy, as well as the consistency and verbal-visual ordering of all brand components. Thus, the concept of stand-alone brands consists in the creation of different brands or a line of brands of different applications and in different areas, which are positioned not only separately from each other, but also separately from the parent company to which they belong [11].

Creating a new brand for a Western company is a long-term investment. During the first years, this requires significant investment in both production and advertising, but this does not mean that the launch of a new brand will be successful. Only a few years after attracting customers to a new product, the brand begins to make significant profits and allows the company to launch new brands. The Western model for building branding is presented in fig. 1.



Source: built by the author on the basis of [4].

Fig. 1. Western model (approach) to brand management

It can be argued that from the point of view of the Western model, the brand is considered as an independent "combat unit" with its existing positive qualities and customer base. Therefore, an advertising company can be based on the exploitation of one topic for years.

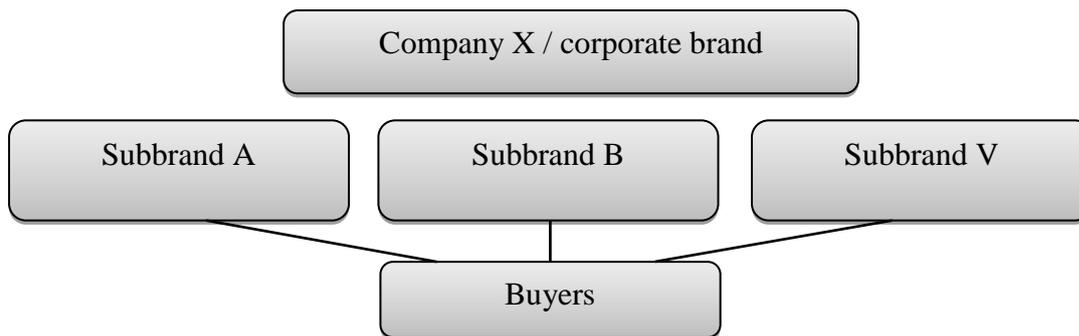
Some companies call certain product lines brands. For example, Johnson & Johnson Health Care Products sells a line of baby hygiene products under the Johnson's Baby brand, and a hair and skin care line for adults under the pH 5.5 brand. Sometimes this is also done so that manufacturers can distinguish similar products from among different price categories. An example can be the company L'Oreal. She sells cosmetics under the brand of the same name for women who pay a lot of attention to their image and achieving success in life. But cosmetics under the Maybelline brand (which also belongs to L'Oreal) are positioned in a cheaper price category and are designed for young girls.

The choice of a different innovative model at a certain historical moment than was used before can be traced on the example of Henry Ford's loss of a monopoly position in the market as a result of progressive brand management at General Motors (GM).

When creating and promoting a brand, the key task of a company that adheres to the Anglo-American model is to create its image. The name of Tide powder (English: "cleanliness") is not much different from the name of another washing powder - "Losk". Therefore, the main thing is to build the image of these names so that one image of the product (brand) is completely different from the other. The most significant differences between the Anglo-American and Japanese models are hidden in the methods of image creation [12].

The Japanese (Eastern) model of brand management is built, first of all, on the concept of Branded House (Branded House) or on the system of sub-brands ("umbrellas"). This type of brand architecture includes a master brand that is then transferred and extended to other products using the master brand name.

Such brand management developed in Japan due to historical conditions, since after a period of active development of the Japanese market in the 1950s and 1960s. Japanese consumers began to pay attention to the quality of products, which could be guaranteed only by large manufacturing companies investing in scientific developments. Therefore, the Western system of brands (when the buyer often does not know at all which company produced this product) was absolutely not suitable for Japan, because quality for most Japanese people was associated with the size of the company. Therefore, Japanese companies and advertising agencies abandoned the creation of separate brands and introduced their own system of sub-brands, which is shown in Fig. 2.



Source: built by the author on the basis of [10].

Fig. 2. The Japanese approach to brand management

So, for example, the name of the Sony or Panasonic companies, which are already well known to buyers on the market and guarantee the quality of their products, is a kind of "umbrella" for sub-brands in the product lines of Sony Walkman players, Sony Trinitron televisions. In other words, in Japan, brands carry much less meaning than the company name itself, so Japanese entrepreneurs very often place the corporate logo in television commercials and print ads. The main value for them is a high corporate image, not the image of individual brands [13].

Since the corporate brand guarantees quality, launching a sub-brand is not that expensive. As soon as the product, and with it the sub-brand "get old" or start to lose in the competition, it is replaced by a new one. At the same time, the source of income in Japanese companies is the image of all corporations, which allows to launch new and new sub-brands quite quickly.

It should be noted that in modern conditions of globalization of almost all trade processes and economies, both models are no longer preserved in a "frozen" form. They inevitably influence each other, and the features of each of them gradually "flow" from one to the other. A clear example of infiltration into the Japanese system of values and management of the Western model of branding is the introduction of the free standing brand system by powerful Japanese companies KAO (such as Procter & Gamble) and Shiseido. Even the Toyota automobile concern places the Toyota and Lexus car brands separately. On the other hand, the Japanese model also influences Western countries. For example, the Philips or Rowenta companies conduct advertising campaigns for their brands under the slogans with the corporate brand – "Philips – let's change life for the better" or "Rowenta – joy in your home" [14].

Each of the described models of brand management has its own advantages and disadvantages, a comparison of which is shown in Table 1.

If we compare foreign companies with Ukrainian ones, it should be said that we have both models of brand management, that is, a typical mixed type of branding. A successful example of the application of the Japanese model is "Nova Poshta" LLC, which under its parent brand launched such sub-brands as "Nova Pay", "Nova Post". An example of the application of the American

branding model is the group of companies Fozzy Group, which is represented by separate Premiya, Premiya Select, "Full Bowl", "Green Country", Protex.

Table 1

**Advantages and disadvantages of Western and Eastern branding models**

Brand management	Model Advantages	Disadvantages
American (emphasis on free-standing brands)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- if a particular brand is experiencing a crisis, it is not "contagious" to other brands;</li> <li>- complete freedom in creating an identity: freedom to create different brand strategies, name, logo, design and creative campaigns;</li> <li>- presence in different market niches, targeting different audiences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- the fact that each brand needs its own strategy, identification and marketing activities is a financial disadvantage;</li> <li>- increase in time and resources spent on planning and implementation of brand activities;</li> <li>- success will not be directly related to the parent brand</li> </ul>
Japanese (emphasis on sub-brand or "umbrellas")	<ul style="list-style-type: none"> <li>- companies can target many different customers, as sub-brands have different names, logos, different promises, positions and personality traits, that is, you can appeal even to conflicting audiences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- the main drawback is legal and creative/marketing costs for creating new sub-brands;</li> <li>- if the parent company's brand fails, all other sub-brands will be affected</li> </ul>

Source: compiled by the author on the basis of [13, 14].

One of the reasons for the success and sustainability of Western brands is a well-defined, clear mission shared by most of the firm's clients. It helps to find and build a strong argument that reflects the requirements of the market, that demonstrates the market novelty of the brand, the presence of special properties that meet some unsatisfied needs and at the same time meet consumer expectations. Such a situation allows us to assert the presence of a unique sales offer (USP).

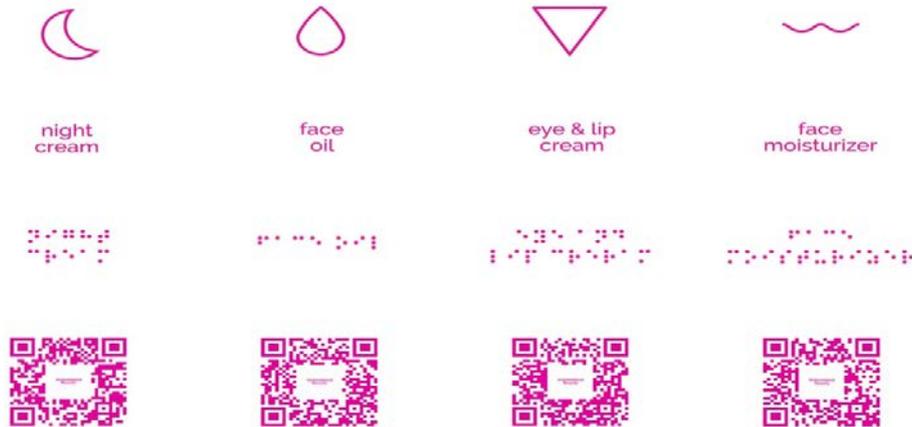
The unique selling proposition can be traced in the description of Apple brand computers – "modern and affordable, changing activity, understanding, thinking, communication." UTP is contained in the values that are declared when presenting to the consumer the environment of mobile phones, "which use the latest scientific and technical achievements, have many functions and modern design, are convenient and easy to use, which give great opportunities and freedom to their owner" [15].

If we talk about the successful experience of innovative cases of the packaging industry and the use of packaging as part of the brand, we can cite several excellent examples of how brand managers effectively work to promote and support their own brands.

The currently patented technology is still on track to be cheaper than most glass bottles. It is planned that the bottle will be able to accommodate both carbonated and hot products. What's more, Pulpex can still offer customizable shapes, stable color pigments, embossing and labeling on products, so the brand looks not only green (don't forget that in today's environment, green consumption continues to grow and influence many purchasing decisions), but and very stylish. Moreover, when such a world-famous brand as Johnny Walker started using paper bottles, the impact on awareness and purchase commitment will definitely be reflected in the company's profits in the direction of growth [16].

Victorialand Beauty brand. The American company Victorialand Beauty, engaged in natural skin care, recently presented an innovative solution in the field of product packaging - packaging for people with visual impairments.

It uses the system of relief universal symbols TM CyR.U.S. It is a tactile recognition system consisting of a set of embossed brand symbols that make the packaging more accessible by simply touching it. The company has created 11 symbols that customers can use, but only four of them have been released so far



Maybelline brand. FitMe Matte foundation from Maybelline became a record packaging innovation. It has completely transformed its traditional glass bottle into a flexible 36 gram container – a pouch with a special “spout” suitable for e-commerce retailers. The design itself features one of the first applications of digital printing for a high-barrier transparent bag. In turn, this type of packaging does not require additional packaging before transportation, is completely protected from spillage during travel and is ideal for professional use. In addition, the package is 41% lighter than a glass bottle, which helps to reduce the use of packaging materials [17].

Analyzing successful cases of foreign brand management experience of companies with an innovative development vector, it should be noted that all of them rely on understanding human behavior, trends and expectations during brand development and its further promotion. As they innovate and learn about consumer preferences, businesses are constantly looking for smart tools that save time and resources for action. Therefore, in the future, it is predicted that emotional connections will determine the future of business and brand equity.

One of the innovative foreign approaches in brand management is neurobranding technology, which determines the holistic development of a brand from a neuroeconomic point of view. With the help of neurobranding, brands are developed using neurocognitive methods to create more emotional brands – especially in the B2B sphere – that are perceived as more attractive, and therefore more desirable, than similar brands [18].

The experience of consuming a product or service becomes one with the brand. This experience acts as a “transaction product”. Therefore, every contact with the client through the brand should be a memorable event.

Neurobranding is an advanced discipline that studies the combination of brand management with neuroscientific methods to understand consumer behavior towards brands and their markets. The goal of neurobranding is to understand consumer behavior in the context of decision-making during the full cycle from the desire to buy a brand to the actual purchase itself, in which the human phenomenon is reflected in the interaction between the consumer and the brand.

Brands that create emotional connections and stay in the memory create a digital “vessel” to store brands. The ability to develop an effective brand “activation” will be a critical success factor for any company. We believe that, taking into account digitalization and the transition to the

knowledge economy, the use of neurobranding can become very effective, since brands compete not so much in markets, but as much in people's heads.

**Conclusions** Therefore, the analysis of foreign experience of effective brand management showed that modern companies use American, Japanese or mixed approaches (models) to branding in their activities. Most companies are trying to implement eco-technologies in order to position themselves as ecologically responsible and eco-caring companies. The application of neurobranding technology is also seen as a promising direction for the development of brand technologies.

### References

### Література

1. Keller, L. L. (1998). *Strategic Brand management*. Prentice Hall, NY.
1. Батра Р., Майерс Дж., Ейкер Д. *Рекламный менеджмент*. СПб.: Вильямс, 2018. 780 с.
2. Batra, R., Majers, Dzh., Ejker, D. (2018). *Reklamnyj menedzhment [Advertising management]*. SPb.: Vil'jams. 780 p. [in Russian].
2. Батра Р., Майерс Дж., Ейкер Д. *Рекламный менеджмент*. СПб.: Вильямс, 2018. 780 с.
3. Heding, T., Knudtzen, C. F., Bjerre, M. (2009). *Brand management: research, theory and practice*. Routledge. 267 p.
3. Heding T., Knudtzen C. F., Bjerre M. *Brand management: research, theory and practice*. Routledge, 2009. 267 p.
4. Kotler, F., Pferch, V. (2007). *Brend-menedzhment v V2V-sferi [Brand management in B2B]*. Moscow: Vershina. P. 224 [in Russian].
4. Котлер Ф., Пферч В. *Бренд-менеджмент в B2B-сфере*. М.: Вершина, 2007. С. 224.
5. Kovalchuk, O. A. (2018). *Upravlinnia brenom yak skladova brend-menedzhmentu [Brand management as a component of brand management]*. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia". Seriya: Ekonomika = Scientific notes of the National University "Ostroh Academy". Series: Economy*, No. 11 (39), P. 52–55 [in Ukrainian].
5. Ковальчук О. А. *Управління брендом як складова бренд-менеджменту*. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія: Економіка*. 2018. № 11 (39). С. 52–55.
6. Shevchenko, A. O., Stadnik, L. I., Zadorozhna, R. P. (2021). *Brend menedzhment yak marker efektyvnosti v konsaltnykh ta brokerskykh posluhakh [Brand management as a marker of efficiency in consulting and brokerage services]*. *Ekonomika ta derzhava = Economy and the state*, No. 9, P. 68–73. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.9.68 [in Ukrainian].
6. Шевченко А. О., Стадник Л. І., Задорожна Р. П. *Бренд менеджмент як маркер ефективності в консалтингових та брокерських послугах*. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 68–73. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.9.68.
7. Smerichevskiy, S. F., Petropavlovskaya, S. Ye., Radchenko, O. A. (2019). *Brend-menedzhment: navchalnyi posibnyk [Brand management: a study guide]*. Eds. S. F. Smerichevskiy, S. Ye. Petropavlovskaya, O. A. Radchenko. Kyiv: NAU. 156 p. [in Ukrainian].
7. Смерічевський С. Ф., Петропавловська С. Є., Радченко О. А. *Бренд-менеджмент: навчальний посібник*. За заг. ред. С. Ф. Смерічевський, С. Є. Петропавловська, О. А. Радченко. К.: НАУ, 2019. 156 с.
8. Petropavlovskaya, S. Ye., Radchenko, O. A. (2017). *Stratehii pozytsionuvannya brendu [Brand positioning strategies]*. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy = Economics and enterprise management*, Vol. 7, P. 187–191. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/7\\_2017\\_ukr/33.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/7_2017_ukr/33.pdf) [in Ukrainian].
8. Петропавловська С. Є., Радченко О. А. *Стратегії позиціонування бренду*. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Вип. 7. С. 187–191. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/7\\_2017\\_ukr/33.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/7_2017_ukr/33.pdf).

9. Roche, A. (2016). Brand Architecture: Why Build It? URL: <https://designbyday.co.uk/brand-architecture/>
10. Kulikov, O. (2008). Rozvytok brendynhu v Yevropi [Development of branding in Europe]. *Teoriia i praktyka intelektualnoi vlasnosti = Theory and practice of intellectual property*, No. 1, P. 32–43 [in Ukrainian].
11. Bezrukova, N. V., Svichkar, V. A. (2014). Osoblyvosti brend-menedzhmentu v transnatsionalnykh korporatsiakh [Peculiarities of brand management in multinational corporations]. *Efektivna ekonomika = Efficient economy*, No. 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_2\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_2_24) [in Ukrainian].
12. The Advantages and Disadvantages of Using Each Brand Architecture. 2022. URL: <https://www.brand-rep.com/what-is-brand-architecture/advantages-and-disadvantages/>.
13. Vlasenko, O. O. (2015). Novitni pidkhody do stvorennia novoho brenda ta vyvedennia yoho na rynek [New approaches to creating a new brand and bringing it to market]. *Problemy nauky = Problems of science*, No. 2, P. 39–42 [in Ukrainian].
14. Horbachova, I. V. (2016). Mekhanizmy stratehichnoho planuvannia ahrarnykh pidpriemstv v umovakh vykhodu na mizhnarodni rynky [Mechanisms of strategic planning of agrarian enterprises in terms of entering international markets]. *Efektivna ekonomika = Efficient economy*, No. 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4891> [in Ukrainian].
15. Excellent Examples Of Packaging Innovation. 2021. URL: <https://lekac.com/branding/5-excellent-examples-of-packaging-innovation>
16. American Marketing Association. URL: <https://www.ama.org/topics/branding/>.
17. Innovation and graphic design. 2020. URL: <https://www.proampac.com/en-us/whats-new/46/innovation-and-graphic-design/>.
18. Yarosh, O. (2019). Neurobranding in territorial development: from traditional to innovative. *Proceedings of the International Scientific-Practical Conference "Business Cooperation as a Resource of Sustainable Economic Development and Investment Attraction"*. URL: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/ispcbc-19/125914530>.
9. Roche A. Brand Architecture: Why Build It? 2016. URL: <https://designbyday.co.uk/brand-architecture/>
10. Куліков О. Розвиток брендингу в Європі. *Теорія і практика інтелектуальної власності*. 2008. № 1. С. 32–43.
11. Безрукова Н. В., Свічкарь В. А. Особливості бренд-менеджменту в транснаціональних корпораціях. *Ефективна економіка*. 2014. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_2\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_2_24).
12. The Advantages and Disadvantages of Using Each Brand Architecture. 2022. URL: <https://www.brand-rep.com/what-is-brand-architecture/advantages-and-disadvantages/>.
13. Власенко О. О. Новітні підходи до створення нового бренда та виведення його на ринок. *Проблеми науки*. 2015. № 2. С. 39–42.
14. Горбачова І. В. Механізми стратегічного планування аграрних підприємств в умовах виходу на міжнародні ринки. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4891>.
15. Excellent Examples Of Packaging Innovation. 2021. URL: <https://lekac.com/branding/5-excellent-examples-of-packaging-innovation>.
16. American Marketing Association. URL: <https://www.ama.org/topics/branding/>.
17. Innovation and graphic design. 2020. URL: <https://www.proampac.com/en-us/whats-new/46/innovation-and-graphic-design/>.
18. Yarosh O. Neurobranding in territorial development: from traditional to innovative. *Proceedings of the International Scientific-Practical Conference "Business Cooperation as a Resource of Sustainable Economic Development and Investment Attraction"*. 2019. URL: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/ispcbc-19/125914530>.

УДК 658.51

DOI: 10.30857/2786-5398.2023.2.4

**Vasyl M. Matiienko**

*Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine*  
**INNOVATIVE STRATEGIES AS A DECISIVE FACTOR  
IN BUSINESS DEVELOPMENT IN RURAL AREAS**

*The article presents the results of research on the role of forming an innovative strategy for business development in rural areas. It has been proven that in the conditions of a turbulent economic environment, which is characterized by the rapid development of information technologies, the full-scale war of the Russian Federation, the consequences of the pandemic, and increased competition, it is extremely important for the development of business in rural areas to conduct effective innovative management of enterprises. The article substantiates at the theoretical level the vector component of innovative business management, namely the innovative strategy of business in rural areas. It has been proven that this specific direction of business development is aimed at strengthening the position of rural areas, achieving the intended goals, meeting the needs of customers as efficiently as possible through the use of innovative management methods and technologies. In the context of innovative management, it is determined that the development of business in rural areas involves constant changes and flexible adaptation to these changes, an approach to identifying innovative strategies based on a change in the current state of one or more management objects is formed: the market, the state of business, the industry aspect, the presence innovative technologies, reference strategies that are important for rural areas are singled out, namely, concentrated growth, integrated growth, diversified growth, and planned reduction. The justification for choosing an innovative business strategy should take into account the fact of compliance with the general strategy for the development of rural areas, as well as the possibility of market acceptance of a new product and the corresponding risks of promoting this product in the future. The key factor in choosing a particular innovation strategy is the existing innovation potential of the business.*

**Keywords:** *innovative strategy; innovative potential; innovative technologies; rural areas; business development of rural areas.*

**Василь М. Матієнко**

*Київський національний університет технологій та дизайну, Україна*  
**ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ  
БІЗНЕСУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ**

*В статті наведено результати дослідження щодо ролі формування інноваційної стратегії розвитку бізнесу сільських територій. Доведено, що в умовах турбулентного економічного середовища, яке характеризується стрімким розвитком інформаційних технологій, повномасштабної війни рф, наслідків пандемії, та посиленням конкуренції вкрай важливо для розвитку бізнесу сільських територій провадити ефективне інноваційне управління підприємствами. В статті обґрунтовано на теоретичному рівні векторну складову інноваційного управління бізнесом, а саме інноваційну стратегію бізнесу сільських територій. Доведено, що цей визначений напрям розвитку бізнесу, спрямований на укріплення позицій сільських територій, досягнення намічених цілей, максимально якісне задоволення потреб клієнтів за рахунок використання інноваційних методів і технологій управління. В розрізі інноваційного управління визначено, що розвиток бізнесу сільських територій передбачає постійні зміни та гнучку адаптацію до цих змін, сформовано підхід до виокремлення інноваційних стратегій, що базуються на зміні поточного стану однієї або декількох об'єктів управління: ринку, стану бізнесу галузевий аспект, наявність*

*інноваційних технологій, виокремлено еталонні стратегії, які є вагомими для сільських територій, а саме концентрованого зростання, інтегрованого зростання, диверсифікованого зростання, запланованого скорочення. Обґрунтування обрання інноваційної стратегії бізнесу має враховувати факт відповідності загальній стратегії розвитку сільських територій, а також можливість прийняття ринком нового продукту і відповідні ризики просування цього продукту в подальшому. Ключовим чинником вибору тієї чи іншої інноваційної стратегії є наявний інноваційний потенціал бізнесу.*

***Ключові слова:** інноваційна стратегія; інноваційний потенціал; інноваційні технології; сільські території; розвиток бізнесу сільських територій.*

**Statement of the problem** Under the conditions of the high cost of energy resources, increased competition, taking into account the rapid development of information and communication technologies, the implementation of innovations is practically the only effective option for ensuring the competitiveness of an enterprise when resources are limited, the decisive factor in business development [4]. And before investing huge funds in research and development or purchasing modern production equipment, it is necessary to first develop an effective innovation strategy adequate to the available potential of the company.

At the expense of innovative strategies, managers are looking for promising directions for the company's development, the production of fundamentally new goods or the provision of new services through the implementation of scientific research, the permanent application of advanced innovative technologies.

**Analysis of the latest research and publications** Scientists interpret the concept of innovation strategy (hereafter IS) and its place in the system of strategic management of the enterprise in different ways. Thus, S.M. Ilyashenko says that IS should be built starting from the corporate level and ending with the product level and puts it next to the functional strategies of the enterprise in the management of the company [2]. L.E. Dovgan, Yu.V. Karakai and L.P. Artemenko hold the same opinion regarding the place of innovative strategy in general strategic management [1], saying that IS contributes to the implementation of the company's corporate strategy, deepens and refines it.

We agree with the opinion of T.M. Yankovets that such an approach is somewhat limited, since in the competitive struggle, any strategy applied for the first time by the company, the use of which leads to the growth of competitive advantages and increased profits, can be considered innovative. Therefore, in the strategic management of business development, it is appropriate to place the innovation strategy between competitive and functional strategies. Such placement substantiates the innovativeness of functional strategies, since for the implementation of any IS, measures of a strategic nature are formed according to functional vectors. The scientist defines IS as any new tool for realizing the strategic goals of the enterprise [3].

So, the innovative strategy can be defined as a super-strategy, one of the types of strategies for the development of business in rural areas and ways of achieving the strategic goals of the company, which is distinguished from other methods due to its novelty for a specific company, for consumers, the industry, and the country, and which is focused on the development and implementation of innovations. IS outlines the vectors and opportunities for the enterprise's innovative activity in order to ensure long-term competitive advantages [5]. Such an approach to defining the essence of an innovative strategy comprehensively characterizes it, it should only be added that currently for domestic enterprises this strategy in the strategic set does not yet play the key priority positions as in modern foreign companies [6].

The purpose of the article is to research theoretical approaches regarding the key role of innovation strategy as a factor in business development in rural areas.

Presentation of the main material Strategy, as a rule, is a key element of the vector of business development in rural areas, which has a long-term nature. New or revised strategies may be developed as a result of changes in the business environment. Firms also regularly revise or create new strategies, often annually, by assessing and responding to external and competitive forces and to maximize organizational performance. Determining their resources and capabilities, companies try to use them effectively with the help of strategies that will give them a competitive advantage, so consumers will buy their product or service instead of a competitor's product or service [7].

There are different types of innovation strategies, which are classified according to different characteristics. The modern classification of innovative strategies is summarized in the table 1.

Table 1

**Classification of innovative strategies for business development in rural areas**

Innovative strategies	
Attitude to competition	1. Offensive 2. Defensive
By types of organization strategies	1. Product 2. Functional 3. Resourceful 4. Organizational and managerial
By purpose and positions on the market	1. Traditional 2. Opportunistic ("Niche" strategy) 3. Imitation 4. Protective (Defensive) 5. Dependent 6. Offensive
By the stages of the innovation process	1. Strategies for conducting R&D 2. Strategies for introducing and adapting innovations
By type of competitive market behavior	1. Cost leadership strategy 2. Broad differentiation strategy 3. Strategy of optimal costs 4. Focused strategy based on low costs 5. Focused strategy based on product differentiation
By planning level	1. Corporate 2. Business Strategy 3. Functional 4. Operational
By changes and adaptation in the market	1. Violent 2. Patient 3. Commutative 4. Expletive

Source: made on the basis of [1].

Traditionally, active (offensive, expansive) and passive (defensive, defensive) innovation strategies are distinguished [8]. According to the levels of management, scientists classify IS according to the following types: passive, offensive, stagnant innovative strategies [9]. T.M. Yankovets notes that there are such IS as traditional, opportunistic ("niche" strategy),

imitative, protective (defensive), dependent, offensive [4]. Its classification is shared by V.V. Stadnyk (except for the traditional one) [8].

In general, the identification of basic innovation strategies by different scientists is similar. Since the competitive position and strategic goal are fundamental concepts in the strategic management of the development of the enterprise, we will consider in more detail the types of IS according to the purpose and positions of the company on the market. According to this classification feature, the following innovative strategies are distinguished:

1. Traditional. It is used when there is a unique product or service, it is based on continuous improvement to improve the quality of the product. It provides for such strategic measures as, for example, improving the methods and general level of delivery of goods to customers (timeliness and reduction of deadlines) and the level of customer service, reducing the number of complaints; optimization of packaging; creation of loyalty programs for a permanent audience; improvement of marketing policy and its tools; construction of additional types of goods in the same direction; increasing control over the rational use of material resources, etc. [4].

2. Opportunistic ("niche" strategy). It is also called adaptive strategy. It is characterized by the absence of technological changes in the company, only long-term use of some innovative methods or forms in product production [10]. In essence, the enterprise adapts to marketing or technological innovation developments that are already operating in the market and are aimed at the largest specified niche of this market (or at the significant need of a larger number of buyers). The enterprise can also act as a subcontractor for other leading companies or, for example, partially develop jointly with the contractor enterprise, service together with it its innovative products [11].

3. Imitation. This strategy copies other people's product production technologies of leading companies (pioneers). Most often, it is realized in the form of buying a license for the production of such a product or service [10]. It requires the support of state authorities, the invitation of scientific and technical professionals, the realization of the effect of scale (for example, a reduction in the price of products due to the availability of cheap labor, regional raw materials, and cheap resources [12].

4. Protective (defensive). It is aimed at protecting innovative developments of the enterprise. The main goal is to remove or minimize risks from competitor attacks [11]. This strategy is used when the company seeks to occupy and maintain leading positions, that is, to enter new markets through the introduction of innovative technologies and means of production. Defense IS requires significant improving innovations (and not their replacement), innovative technologies, flexibility of all company systems, developed scientific and technical base, acquisition of product patents [12]. To implement protective IS, the company can resort to increasing the variety of new products in order to avoid occupation of free market segments by competing firms; imitation of competitors' goods/services or offer of competitors' analogue models at better prices; protection of one's own know-how, patenting of one's technologies and other measures against competitors [11].

5. Dependent. Under this strategy, technological transformations at the enterprise depend on another main enterprise. "Dependents" most often perform subcontracting work, do not change their products due to the dependence of the main company's requirements on it [12].

6. Offensive or aggressive. This IS is the strategy of the pioneer firm. The implementation of an offensive innovation strategy requires the development and introduction of new goods and services, based on global achievements in the development of science and technology. The firm must invest significant funds in its own innovation activity and innovation process (therefore have a good financial potential), quickly adapt to new information and technological opportunities, form special scientific and research structural parts, protect the innovative product as best as possible [12]. The implementation of offensive IS provides significant advantages: rapid growth in sales volumes, an increase in the market share of the relevant industry, and an increase in the number of

satisfied consumers. It can be used not only by leading international companies, but also by small venture firms [11].

The justification for choosing an innovative business strategy in rural areas should take into account the fact of compliance with the company's general development strategy, as well as the possibility of market acceptance of a new product and the corresponding risks of promoting this product in the future. A typical mechanism for forming and implementing an innovative strategy (Fig. 1) includes the following components (stages):

1. Strategic analysis. It includes the study of the situation at the preliminary stage of the formation of the company's strategy and state, research and assessment of the external and internal environment, identification of strategic zones, analysis of the environment, assessment of innovation potential and innovation climate, taking into account external threats and opportunities;

2. Formulation of innovative strategic alternatives. It includes the stages of identifying key development strategies, innovative components of these strategies; creation and evaluation of alternative IS options, an innovative strategy is chosen that is most suitable for a specific enterprise, taking into account its development opportunities [13].

3. Formation of an innovative strategy. This stage is characterized by the generation of the company's innovation goals and the direct implementation of the innovation strategy, which includes: the development and implementation plan of a strategic project (strategic changes, measures to implement strategic changes) taking into account the innovativeness of product transformations;

4. Control of the implementation and evaluation of the innovation strategy. This includes: outline of planned innovative competitive advantages, assessment effectiveness of IS implementation, strategic control of the project implementation process itself; if necessary, appropriate adjustments are made to both the project and the goals or the strategy itself [14].

Bright examples of successful implementation of innovative business development management strategies are such enterprises as Google, Amazon, Tesla, Samsung, Apple, etc.

In Ukraine, an example of successful implementation of an innovative strategy is, for example, Nova Poshta LLC, Kernel, Glovo, Delta Medical and others.

Many factors affect the process of choosing one or another innovative strategy. Among them are the conditions and state of development of the surrounding environment (socio-cultural factors, market size, growth rates, the company's competitive field, legislation and market entry barriers, geographical factors, etc.); industry where the enterprise plans to operate or is already operating; production and organizational capabilities for the release of an innovative product; the company's ability to monitor and evaluate scientific and technical information related to innovative processes and innovations; resource and scientific and technical potential of the enterprise and other influencing factors.

The main factor in the choice of one or another innovation strategy in the conditions of a tough competitive environment is the available and hidden opportunities for the implementation of innovations – innovation potential.

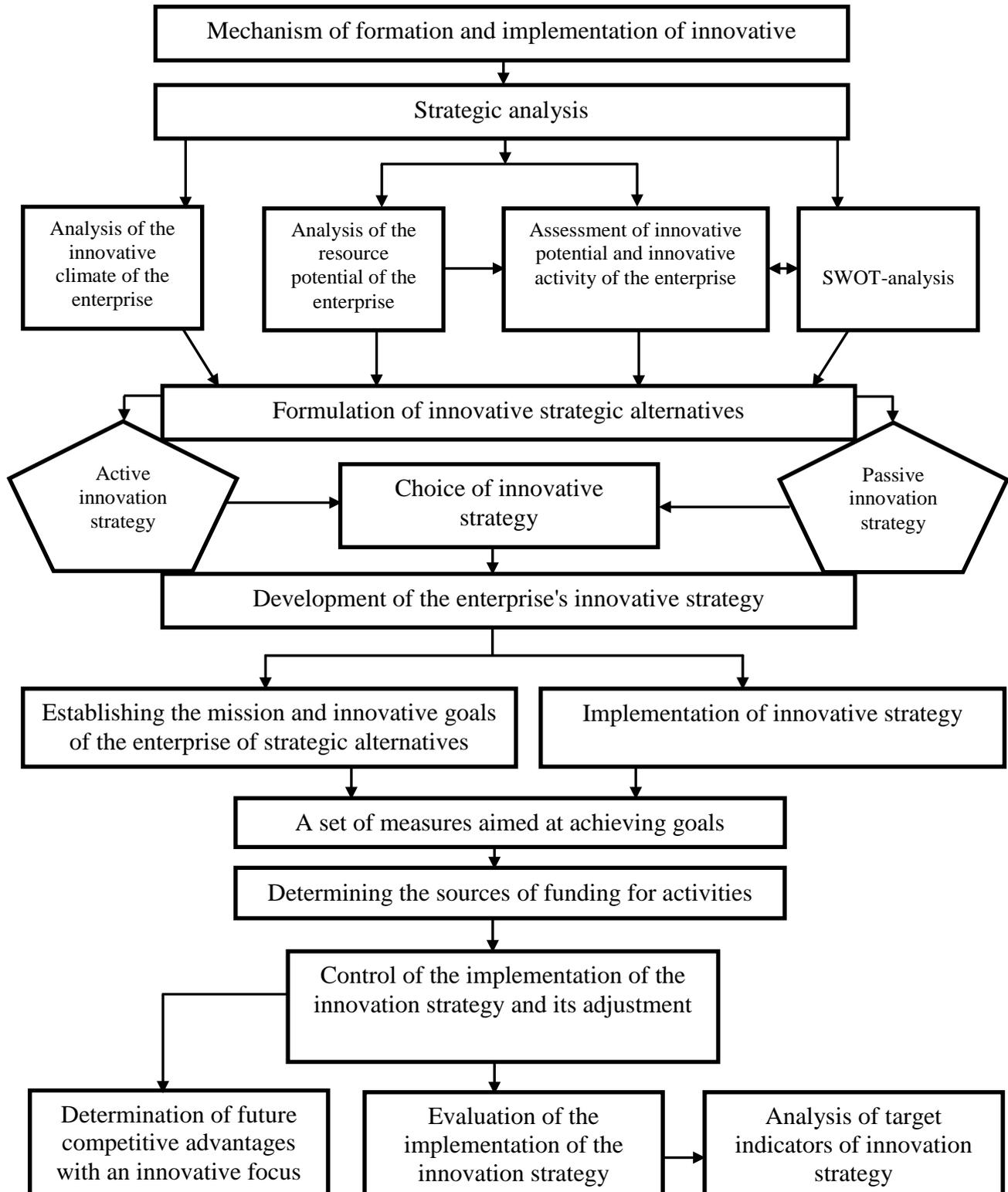
Innovation potential (IP) can generally be defined as a synergy of personnel, information, material, organizational, and technical resources (obvious and hidden), which enable the enterprise to solve the tasks of scientific and technical development [15].

According to V.M. Golovii, the essence of IP is determined by three components:

1) resource level (resource potential) – an ordered system of the enterprise's resources, both in kind and in value terms, which are used to create an innovative product and to form the appropriate material and technical base for this;

2) effective level – the IP is the final result of the implementation of existing capabilities;

3) internal level – the company's ability to use one or another resource, or to turn their interdependent and synergistic combination into innovative products [16].



Source: compiled by the author on the basis of [14].

**Fig. 1. The mechanism of formation and implementation of the innovative strategy of the enterprise**

The company's focus on the development of IP, in fact, allows it to develop all other business processes. The level of innovation potential outlines the firm's real ability to choose and implement one or another innovation strategy, therefore innovation potential is also subject to mandatory assessment in the process of developing an innovation development strategy [1].

Like any strategy, IS has its own characteristics, which include:

1. The company's IS is affected by changes in the business environment of rural areas. Businesses can drive these changes on their own or just react to current or future changes.

2. The strategy of innovative development makes it possible to evaluate and take into account the company's strengths and weaknesses (those that already exist and those that may arise later) and to implement innovative potential in practice as effectively and adequately as possible.

3. The innovation strategy is based on scientific and economic forecasting and the level of scientific and technical progress, should take into account the life cycles of products, technology, the market and their relationship, since these factors have an impact on the life cycle of the enterprise itself.

4. IS is cyclical in nature. This is explained by the fact that in each specific period of time, a competitive company must immediately pay attention to the 3rd generation of its product (service): unpromising, key and new. The sustainable overall profit of the company is determined by the correct distribution of efforts, methods and methods of developing and manufacturing innovative products of these three generations. An effective innovation strategy requires extensive and in-depth knowledge of the technical and technological capabilities of each of the product generations.

5. Competitive IS requires investment in the development and development of new products much earlier than competitors do. Funds must be attracted even before the innovation will have a real effect due to the company obtaining a good solid state in the relevant market [11].

**Conclusions** So, the innovative business strategy of rural areas is currently one of the decisive factors of development. The development, implementation and implementation of innovative strategies by domestic companies contributes to the acceleration of their development under modern business conditions, obtaining long-term competitive advantages due to the enterprises taking leading positions, the step-by-step rational application of the latest technologies, gives the opportunity to be a monopoly of specific innovative technological developments for some time (even a very long time), while receiving huge profits (of course, if the innovation turns out to be successful in a commercial sense), improving the image of the company in society.

#### References

#### Література

- |   |  |
|---|--|
| <p>1. Dovhan, L. Ye., Karakai, Yu. V., Artemenko, L. P. (2011). <i>Stratehichne upravlinnia: navch. posib.</i> [Strategic management: education. manual]. 2nd edition. Kyiv: Center of educational literature. 440 p. [in Ukrainian].</p> <p>2. Illiashenko, S. M. (2010). <i>Innovatsiinyi menedzhment: pidruchnyk</i> [Innovative management: a textbook]. Sumy: VTD "Universytetska knyha". 334 p. [in Ukrainian].</p> <p>3. Yankovets, T. M. (2012). <i>Realizatsiia innovatsiinykh stratehii dlia dosiahnennia konkurentnykh perevah</i> [Implementation of innovative strategies to achieve competitive advantages]. URL: <a href="https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/statja_yankovec_3.pdf">https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/statja_yankovec_3.pdf</a> [in Ukrainian].</p> | <p>1. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. <i>Стратегічне управління: навч. посіб. 2-ге вид.</i> К.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.</p> <p>2. Ілляшенко С. М. <i>Інноваційний менеджмент: підручник.</i> Суми: ВТД "Університетська книга", 2010. 334 с.</p> <p>3. Янковець Т. М. <i>Реалізація інноваційних стратегій для досягнення конкурентних переваг.</i> 2012. URL: <a href="https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/statja_yankovec_3.pdf">https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/statja_yankovec_3.pdf</a>.</p> |
|---|--|

4. Kovtun, O. (2012). Innovatsiini stratehii dlia vitchyznianskykh pidpriemstv [Innovative strategies for domestic enterprises]. *Ekonomist = Economist*, No. 11, P. 31–38. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ\\_2012\\_11\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ_2012_11_9) [in Ukrainian].
4. Ковтун О. Інноваційні стратегії для вітчизняних підприємств. *Економіст*. 2012. № 11. С. 31–38. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ\\_2012\\_11\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ_2012_11_9).
5. Kovtun, O. I. (2013). Innovatsiini stratehii pidpriemstv: teoretyko-metodolohichni zasady [Innovative strategies of enterprises: theoretical and methodological foundations]. *Ekonomika Ukrainy = Ukraine economy*, No. 4 (617), P. 44–56 [in Ukrainian].
5. Ковтун О. І. Інноваційні стратегії підприємств: теоретико-методологічні засади. *Економіка України*. 2013. № 4 (617). С. 44–56.
6. Larina, Ya. S. (2015). Innovatsiini stratehii rozvytku pidpriemstv ahrarnoho sektora ekonomiky Ukrainy [Innovative strategies for the development of enterprises in the agrarian sector of the economy of Ukraine]. *Ekonomichni innovatsii: zbirnyk naukovykh prats = Economic innovations: a collection of scientific papers*. Odesa: IPREED NAN Ukrainy. Vol. 60, T. I, P. 260–269 [in Ukrainian].
6. Ларіна Я. С. Інноваційні стратегії розвитку підприємств аграрного сектора економіки України. *Економічні інновації: збірник наукових праць*. Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2015. Вип. 60, Т. I. С. 260–269.
7. Kennedy, R. (2020). Strategic Management. Pamplin College of Business. Blacksburg. <https://doi.org/10.21061/strategicmanagement>.
7. Kennedy R. Strategic Management. Pamplin College of Business. Blacksburg, 2020. <https://doi.org/10.21061/strategicmanagement>.
8. Porter, M. E. (2008). On Competition. Harvard Business Review Press. Updated. 576 p.
8. Porter M. E. On Competition. Harvard Business Review Press. Updated, 2008. 576 p.
9. Larina, Ya. S. (2015). Innovatsiini stratehii rozvytku pidpriemstv ahrarnoho sektora ekonomiky Ukrainy [Innovative strategies for the development of enterprises in the agrarian sector of the economy of Ukraine]. *Ekonomichni innovatsii: zbirnyk naukovykh prats = Economic innovations: a collection of scientific papers*. Odesa: IPREED NAN Ukrainy. Vol. 60, T. I, P. 260–269 [in Ukrainian].
9. Ларіна Я. С. Інноваційні стратегії розвитку підприємств аграрного сектора економіки України. *Економічні інновації: збірник наукових праць*. Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2015. Вип. 60, Т. I. С. 260–269.
10. Fedulova, I. V. (2010). Klasyfikatsiia innovatsiinykh stratehii [Classification of innovative strategies]. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10837/1/Classification%20of%20innovation.pdf> [in Ukrainian].
10. Федулова І. В. Класифікація інноваційних стратегій. 2010. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10837/1/Classification%20of%20innovation.pdf>.
11. Chukhrai, L. S., Lisovska, L. S. (2015). Upravlinnia innovatsiiamy: navch. posib. [Management of innovations: education. manual]. National Lviv University. Polytechnic". Lviv: View of Lviv. polytechnics. 277 p. [in Ukrainian].
11. Чухрай Л. С., Лісовська Л. С. Управління інноваціями: навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2015. 277 с.
12. Derykolenko, O. M. (2012). Osoblyvosti vyboru innovatsiinykh stratehii promyslovymy pidpriemstvamy [Peculiarities of choosing innovative strategies by industrial enterprises]. *Marketing i*
12. Дериколенко О. М. Особливості вибору інноваційних стратегій промисловими підприємствами. *Маркетинг і менеджмент інновацій*.

- menedzhment innovatsii = Marketing and innovation management*, No. 2, P. 78–83. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi\\_2012\\_2\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2012_2_10) [in Ukrainian].
13. Krasnokutska, N. V. (2003). *Innovatsiinyi menedzhment: navch. posibnyk* [Innovative management: a study guide]. Kyiv: KNEU. 504 p. [in Ukrainian].
14. Kariuk, V. I. (2012). *Metodyka vyboru stratehichnykh alternatyv u protsesi formuvannia innovatsiinoi stratehii pidpriemstva* [Methodology for choosing strategic alternatives in the process of forming an enterprise's innovative strategy]. *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky = Theoretical and applied issues of economics*, Vol. 27 (1), P. 385–391. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tppe\\_2012\\_27%281%29\\_\\_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tppe_2012_27%281%29__51) [in Ukrainian].
15. Filyppova, S. V., Saadzhan, V. A., Vasilieva, V. Yu. (2018). Innovative strategies and innovative technologies. *Economic Journal Odessa Polytechnic University*, No. 1 (3). URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2018/No1/49.pdf>.
16. Maliarets, L. M., Shtereveria, A. V. (2008). *Zbalansovana systema pokaznykiv v otsyntsi diialnosti pidpriemstva: naukove vydannia* [A balanced system of indicators in the assessment of enterprise activity: scientific publication]. Kharkiv: KhNEU Publishing House. 188 p. [in Ukrainian].
2012. № 2. С. 78–83. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi\\_2012\\_2\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2012_2_10).
13. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2003. 504 с.
14. Карюк В. І. Методика вибору стратегічних альтернатив у процесі формування інноваційної стратегії підприємства. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2012. Вип. 27(1). С. 385–391. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tppe\\_2012\\_27%281%29\\_\\_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tppe_2012_27%281%29__51).
15. Filyppova S. V., Saadzhan V. A., Vasilieva V. Yu. Innovative strategies and innovative technologies. *Economic Journal Odessa Polytechnic University*. 2018. № 1 (3). URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2018/No1/49.pdf>.
16. Малярець Л. М., Штереверя А. В. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства: наукове видання. Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. 188 с.

УДК 658.2

DOI: 10.30857/2786-5398.2023.2.5

**Наталія Й. Радіонова, Ірина О. Тарасенко, Сергій І. Грищенко**  
*Київський національний університет технологій та дизайну, Україна*  
**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ  
ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ УКРАЇНСЬКИМИ  
ТУРИСТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

*Динамічні зміни, які відбуваються в економічній системі України, обтяженій воєнною ситуацією, потребують суттєвого перегляду традиційних підходів до управління фінансовими ресурсами підприємств і формування нових принципів управління. Для відновлення промисловості будуть потрібні значні інвестиційні ресурси. Сьогодні українським підприємствам не можна просто працювати з метою отримання прибутку, не замислюючись над стратегічними перспективами існування бізнесу. У статті обґрунтовано важливість визначення стратегічної мети підприємства із застосуванням вартісно-орієнтованого підходу. Систематизовано чинники впливу на діяльність українських підприємств в сучасних умовах. Досліджено еволюційні кроки становлення вартісно-орієнтованого управління підприємством. Обґрунтовано не тільки економічну доцільність, а й юридичну можливість застосування вартісно-орієнтованого управління в системі менеджменту українських підприємств шляхом розгляду нормативно-правового забезпечення зазначеного підходу. Розглянуто основні методичні підходи до оцінки бізнесу, що пропонує українське законодавство: Національний стандарт № 3 «Оцінка цілісних майнових комплексів» зазначає можливість застосування майнового, дохідного й порівняльного (ринкового) підходів. Для реалізації дохідного підходу пропонується застосування методу прямої капіталізації доходів та методу дисконтованого грошового потоку. Шляхом застосування методу накопичення активів, методу чистих активів та методу ліквідаційної вартості, можливо реалізувати майновий підхід до визначення вартості підприємства. Метод ринку капіталу та ринкових угод використовують при визначенні вартості підприємства за порівняльним методом. Проаналізовано основні методи кожного підходу із зазначенням їх переваг та недоліків. Виділено переваги вартісно-орієнтованого управління для підприємства як системи та представлено візуалізацію здатності зазначеного підходу врахувати інтереси всіх зацікавлених сторін. Розкрито переваги й недоліки застосування вартісно-орієнтованого підходу до управління фінансами підприємства. Обґрунтовано необхідність державної підтримки підприємствам, орієнтованим на впровадження системи вартісно-орієнтоване управління, оскільки такий підхід, як було зазначено, відповідає інтересам економічного розвитку та сприятиме прискоренню післявоєнного відновлення України.*

**Ключові слова:** економічна діяльність; підприємство; стратегічне управління; вартісно-орієнтований підхід; фінанси підприємства; вартість бізнесу.

**Nataliia Y. Radionova, Irina O. Tarasenko, Sergii I. Gryshchenko**  
*Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine*  
**THEORETIC-METHODOLOGICAL AND APPLIED ASPECTS  
OF THE VALUE-ORIENTED APPROACHES APPLICATION  
FOR UKRAINIAN TOURIST ENTERPRISES**

*The dynamic changes that are taking place in the economic system of Ukraine, burdened by the war situation, require a significant revision of traditional approaches to the management of financial resources of enterprises and the formation of new management principles. Great investment resources will be required to restore the industry. Today, Ukrainian enterprises cannot*

*simply work for the purpose of making a profit without thinking about the strategic prospects of business existence. The article substantiates the importance of determining the strategic goal of the enterprise using a value-oriented approach. Factors influencing the activity of Ukrainian enterprises in modern conditions are indicated. The evolutionary steps of the formation of value-oriented management of the enterprise are studied. Not only the economic expediency, but also the legal possibility of applying value-oriented management in the management system of Ukrainian enterprises is substantiated by considering the regulatory and legal support of the mentioned approach. The main methodical approaches to business valuation offered by Ukrainian legislation are considered: National Standard №3 "Evaluation of integral property complexes" indicates the possibility of applying property, income and comparative (market) approaches. It is proposed to use the method of direct capitalization of income and the method of discounted cash flow for implementation of the income approach. By the asset accumulation methods applying, the net asset method, and the liquidation value method, it is possible to implement a property approach to determining the enterprises value. The method of the capital market and market transactions is used in determining the enterprises value by the comparative method. The main methods of each approach are shown, indicating their advantages and disadvantages. The advantages of value-oriented management for the enterprise as a system are highlighted and a visualization of the ability of the specified approach to take into account the interests of all interested parties is presented. The advantages and disadvantages of using a value-oriented approach to managing the company's finances are revealed. The need for state support for enterprises focused on value-oriented management is indicated, because such an approach, as was stated, corresponds to the interests of Ukraine.*

**Keywords:** *economic activity; enterprise; strategic management; value-oriented approach; enterprise finance; business value.*

**Постановка проблеми.** Підхід щодо вартісно-орієнтованого управління фінансами вже довів свою ефективність на досвіді європейських й американських компаній, оскільки забезпечує врахування інтересів як власне підприємства, так і стейкхолдерів. Разом з тим, керівництво більшості українських підприємств з різних причин не розглядає доцільність запровадження вартісно-орієнтованого управління в практику господарювання та не визначає як завдання стратегічного рівня. Вважаємо, що висвітлення позитивного впливу на результати господарювання українських підприємств від застосування вартісно-орієнтованого підходу і дослідження методів його реалізації, буде мати прикладне значення для розвитку вітчизняних підприємств у теперішній непростий час.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі.** Дослідженням зазначеної проблематики займалися такі вітчизняні й закордонні вчені та практики, серед яких: Л.А. Костирко [1], О.О. Терещенко [1], Р.О. Костирко [1], О.О. Середа [1], М.С. Клішук [4], Ю.О. Кульбач [5], Т.В. Момот [6], М.В. Коломієць [6], О.В. Стащук [13], М.І. Скрипник [14], Т.Є. Воронкова [14], А. Раппорт [15], Б. Стюарт [16]. Тематиці вартісно-орієнтованого управління фінансами підприємств було приділено значну кількість наукових досліджень, однак питання ефективності застосування методичних підходів щодо оцінювання вартості підприємства залишаються дискусійними.

**Невирішені частини дослідження.** В науковій літературі недостатньою мірою висвітлюється значення вартісно-орієнтованого управління для розвитку підприємства, не популяризуються методи реалізації такого підходу із зазначенням його переваг, відсутній активний розгляд особливостей регулювання цього питання нормативно-правовими актами України, що може бути причиною низького рівня застосування зазначеного підходу українськими підприємствами.

**Мета дослідження** полягає в обґрунтуванні основних теоретико-методичних та прикладних аспектів застосування вартісно-орієнтованого підходу до управління українськими підприємствами.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** З визначення дефініції «підприємство», яке надає «Економічна енциклопедія», зрозуміло, що основною метою кожного суб'єкта господарювання, який здійснює свою діяльність на комерційних засадах, є отримання прибутку шляхом здійснення комерційної діяльності [2, Т. 2, с. 737]. Здійснюючи операційну, фінансову та інвестиційну діяльність, кожне підприємство прагне збільшити доходи, зменшити витрати й отримати прибуток максимально можливого рівня, що можна зазначити цілком тактичного рівня. Разом з тим, менеджмент кожного підприємства має бути спрямований на покращення результатів діяльності в майбутньому, на досягнення поставленої стратегічної мети.

Сучасні реалії, в яких доводиться функціонувати вітчизняним підприємствам – це нестабільне ринкове середовище з високим рівнем інфляції, низькою платоспроможністю населення, значною конкуренцією, недосконалим законодавством, ускладнене військовими діями. Зазначене обумовлює інтерес до теоретичних аспектів пошуку практичних механізмів реалізації ефективних стратегічних рішень, без яких жодне підприємство не може бути успішним та мати довготривалий бізнес. Оскільки в умовах ринкових відносин кожне підприємство може розглядатися як об'єкт купівлі-продажу, як стратегічну мету цілком логічно буде визначити зростання вартості підприємства. Це буде не тільки показником ефективності управління, а й сприятиме підвищенню рівня інвестиційної привабливості підприємства [6, с. 229].

Ідея вартісно-орієнтованого управління (Value Based Management – VBM), що націлене на максимізацію вартості підприємства, не є новою. Засновником концепції вартісно-орієнтованого управління є американський професор А. Раппорт, який у своїй праці «Створення вартості для акціонерів» [15] систематизував основні ідеї вартісно-орієнтованого управління, визначив принципи управління вартістю підприємства та обґрунтував доцільність використання цього підходу. Згодом Б. Стюарт, автор наукової праці «В пошуках вартості», запропонував інформативну систему показників, яка корелює з оцінкою підприємства через призму його ринкової вартості, що показує рівень успішності бізнесу [16].

З середини 80-х років спостерігалось поширення ідеї вартісно-орієнтованого підходу, що було підтримано й апробовано великими американськими й англійськими акціонерними товариствами, наприклад «Alliance Boots», «Llods TSB», «Cadbury Schweppes», які проголосили своєю метою максимізацію вартості для акціонерів [6, с. 231]. Складна економічна ситуація в Україні змушує керівництво підприємств звертати все більшу увагу не тільки на дохідність акціонерного капіталу, а й на підвищення ринкової вартості підприємства, що можна трактувати, як критерій ефективності бізнесу.

Більшість керівників українських підприємств про оцінку майна починають думати у випадках реорганізації, банкрутства та ліквідації підприємства, застави майна та при визначенні кредитоспроможності підприємства, інших критичних для підприємства ситуаціях. За стратегічний орієнтир діяльності вітчизняні підприємства не часто обирають вартісно-орієнтований підхід. Хоча, необхідна нормативно-правова база в Україні для цього існує. Так, основні правові засади оцінки вартості майна та підприємства (як цілісного майнового комплексу) регламентують Закон України «Про оцінку майна, майнових прав і професійну оціночну діяльність в Україні» [3], Постанова «Про затвердження Методики оцінки вартості майна під час приватизації» [12], Національні стандарти оцінки [7–10], нормативні документи Фонду державного майна [11].

Національний стандарт № 1 «Загальні засади оцінки майна і майнових прав» дає таке визначення підприємству, як об'єкту оцінювання: «Цілісними майновими комплексами є підприємства, а також їх структурні підрозділи (цехи, виробництва, дільниці тощо), які можуть бути виділені в установленому порядку в самостійні об'єкти з подальшим складанням відповідного балансу і зареєстровані як самостійні суб'єкти господарської діяльності» [7].

Методичні принципи та порядок здійснення оцінки вартості цілісного майнового комплексу регламентує Національний стандарт № 3 «Оцінка цілісних майнових комплексів» [9]. Для оцінки вартості цілісного майнового комплексу Національним стандартом № 3 пропонуються такі основні методичні підходи до оцінювання бізнесу:

- майновий підхід (базується на показниках визначення вартості активів без врахування зобов'язань);
- доходний підхід (заснований на перерахунку очікуваних доходів);
- порівняльний (ринковий) підхід (порівняння даного підприємства з аналогічними підприємствами).

Зазначені підходи реалізуються з використанням методів, які наведено на рис. 1.



Джерело: складено авторами за даними [9; 6, с. 85].

Рис. 1. Підходи та методи забезпечення процесу оцінки вартості підприємства

У стандарті №3 «Оцінка цілісних майнових комплексів» [9] зазначено, що основним методом майнового підходу є метод накопичення активів, що полягає у визначенні вартості активів цілісного майнового комплексу. Більш об'єктивним є метод чистої вартості активів, який розглядає чисту вартість як різницю між активами підприємства та його зобов'язаннями, на певну дату.

В основу методу ліквідаційної вартості покладено принцип доцільності списання необоротних активів орієнтуючись на відхилення між витратами на ліквідацію підприємства й доходами від пооб'єктної реалізації його активів. За своєю сутністю ліквідаційна вартість визначає суму, яка є межею ефективності й доцільності використання об'єкту необоротного активу.

До основних недоліків майнового підходу слід віднести те, що по факту вартість об'єктів необоротних активів, що відображена в балансі переважно не співпадає з їх ринковою вартістю.

Застосування дохідного підходу до оцінки підприємства заснований на оцінці очікуваних доходів шляхом оцінки вартості цілісного майнового комплексу з врахуванням фінансового стану та перспектив стратегічного розвитку підприємства [9].

Реалізація дохідного підходу відбувається шляхом застосування методу дисконтування грошового потоку, який дозволяє зробити оцінку цілісного майнового комплексу.

Серед основних етапів методу дисконтування грошового потоку слід зазначити:

- визначення доцільної моделі грошового потоку;
- відбір оптимального періоду для розрахунку прогнозних значень надходження грошового потоку;
- обґрунтування елементів чистого грошового потоку підприємства;
- розрахунок впливу кожного елементу на рівень грошового потоку протягом прогнозного періоду;
- визначення складових ставки дисконтування та її обрахунок;
- обґрунтування вартості реверсії та її обчислення;
- розрахунок поточної вартості чистих грошових потоків, реверсії та вартості надлишкового майна у разі його наявності на підприємстві;
- оцінка вартості цілісного майнового комплексу шляхом обрахунку отриманих значень поточної вартості чистих грошових потоків та надлишкового майна й визначеної реверсії.

Серед недоліків методу слід зазначити елементи суб'єктивності у підходах до визначення грошового потоку та коефіцієнта дисконтування. Крім того, метод дисконтування грошового потоку можна застосовувати тільки для прибуткових підприємств, які стабільно розвиваються, що значно обмежує його дію для українських підприємств.

У випадку коли грошові потоки підприємства мають приблизно однаковий рівень чи рівномірно змінюються від функціонування цілісного майнового комплексу, а їх отримання не обмежується в часі, може застосовуватися метод прямої капіталізації доходу, реалізація якого передбачає:

- визначення періоду капіталізації чистого грошового потоку;
- обчислення чистого грошового потоку за досліджуваний період;
- обґрунтування й розрахунок ставки капіталізації;
- оцінка вартості надлишкового майна (у випадку його наявності на підприємстві);
- встановлення вартості підприємства шляхом ділення чистого грошового потоку на ставку капіталізації і збільшення отриманого результату на вартість надлишкового майна у разі його наявності.

При цьому слід зазначити, що цей метод не придатний для підприємств, які швидко розвиваються чи мають значні відхилення чистих грошових потоків за різні періоди.

Застосування методів порівняльного підходу базується на аналізуванні підприємства з конкурентами. При цьому потрібно підібрати суб'єкти господарювання подібні за всіма основними критеріями: належність до одного виду економічної діяльності; місцезнаходження підприємства; подібність реалізуємих товарів, продукції, (робіт, послуг); величина необоротних активів; кількість працюючих; обсяг доходів, витрат й прибутків; структура активів й пасивів, тощо. Розглянемо два основних методи порівняльного підходу.

Основою методу ринку капіталу є припущення про те, що ринкова вартість підприємства дорівнює його фактичній ринковій капіталізації або прогнозній капіталізації, враховуючи права контролю. Ринкова капіталізація розраховується як добуток кількості акцій підприємства на їх ринкову ціну.

Інший метод порівняльного підходу-метод ринкових угод-базується на припущенні, що ринкова вартість підприємства еквівалентна ціні продажу подібного підприємства. Основоюполагаючими показниками зазначеного методу є ціна пропозиції та ціна продажу подібних підприємств чи їх корпоративних часток. При визначення ринкової вартості враховують значення фінансово-економічних показників діяльності підприємства та відповідні мультиплікатори сформовані за даними подібних підприємств.

Серед основних недоліків підходу слід зазначити складність отримання інформації для проведення розрахунків, складність власне розрахунків, що може вплинути на достовірність отриманого результату, підбір підприємств для порівняння, оскільки абсолютно ідентичних підприємств не існує й дані конкурентів можуть містити недостовірну інформацію.

Крім того, слід відзначити, що імплементація вартісно-орієнтованого підходу в практику управління фінансами підприємства, сприятиме реалізації інтересів багатьох стейкхолдерів (рис. 2). При цьому, підприємство, як система, отримає від впровадження системи вартісно-орієнтованого управління наступні переваги: ефективний менеджмент, внутрішня стабільність й своєчасне відтворення, зростання технологічного й інтелектуального рівня, мотивація трудового колективу до злагоженої роботи [1, с. 27].



Джерело: складено авторами за даними [1, с. 26; 14, с. 186].

**Рис. 2. Реалізація інтересів стейкхолдерів при впровадженні на підприємстві концепції вартісно-орієнтованого управління фінансами**

Доцільно погодитися з висновком О.В. Стащука, що застосування вартісно-орієнтованого підходу в управлінні підприємством дозволяє «виділити його фінансову складову, на основі якої і стає можливою трансформація цього підходу з суто управлінської категорії в елемент фінансового менеджменту суб'єкта господарювання» [13]. На користь рішення про доцільність переходу вітчизняними підприємствами «від ринкового мислення до вартісного, основою якого є захист прав власників та акціонерів від неефективного та недбалого прийняття рішень менеджерами» також висловився Ю.О. Кульбач [5, с. 83].

Розглянуте дозволяє зробити узагальнення, що застосування вартісно-орієнтованого підходу до управління фінансами підприємства має свої переваги, які знаходять відображення через:

- узгодженість інтересів усіх зацікавлених сторін;
- визначення ключових чинників, які впливають на зміну вартості та можуть бути інструментами стратегічного і оперативного управління;
- впровадження постійного та максимально повного моніторингу діяльності підприємства, що значно підвищує якість та ефективність прийнятих рішень (завдяки наданню керівникам і ключовим фахівцям оптимального обсягу, структури і формату інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень);
- оптимальне поєднання довгострокових і короткострокових цілей підприємства на основі використання показників вартості;
- забезпечення зв'язку між вартістю та стратегією підприємства;
- покращення іміджу підприємства у довгостроковій перспективі;
- досягнення стратегічної мети підприємства, забезпечення стабільності й довготривалості бізнесу.

Звісно, як й будь-який інший підхід, вартісно-орієнтоване управління має свої недоліки, серед яких доцільно відзначити: по-перше, використовуючи розрахунки прогнозних даних про майбутні доходи суб'єкта господарювання, важко дати об'єктивну оцінку його вартості, оскільки кожний прогноз має умовний характер й не має можливості врахувати вплив всіх існуючих чинників; по-друге, встановлення вартості акціонерного капіталу суб'єкта господарювання базуючись на ринкову ціну його акцій ефективно тільки в умовах ефективного функціонуючого фінансового ринку, який в Україні ще на стадії розвитку; по-третє, необхідність побудови ефективної системи мотивації, яка дозволить пов'язати інтереси власників і працівників, спрямовуючи зусилля останніх до більш продуктивної праці задля зростання ринкової вартості підприємства.

Крім того, історично склалась ситуація, коли отримавши бізнес в 90-ті роки за демпінговими цінами, власники не були зацікавлені в підвищенні його вартості, оскільки їх економічні цілі обмежені отриманням вигоди в поточному періоді, а не вкладанням ресурсів у збільшення вартості підприємства в довгостроковій перспективі.

Зазначене дозволяє зробити висновок, що підприємствам, орієнтованим на впровадження системи вартісно-орієнтованого управління, потрібна державна підтримка, оскільки такий підхід відповідає економічними інтересам України як на етапі післявоєнного відновлення, так і в стратегічній перспективі.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Максимізація прибутку, зростання масштабів виробництва, збільшення обсягів реалізації продукції, зростання величини активів та інші критерії, відмінні від вартісного, є проміжними орієнтирами, що характеризують окремі фінансово-економічні аспекти функціонування підприємства. Тільки в прирості вартості підприємства в узагальненому вигляді втілюється кінцева мета його розвитку, досягнення якої пов'язане із заключним етапом формування сукупного результату функціонування суб'єкта господарювання. Стратегічним чинником успіху та підвищення

конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах є зростання їх вартості в довгостроковій перспективі.

Впровадження вартісно-орієнтованого управління має важливе прикладне значення для вітчизняних підприємств, адже дозволить їм підвищити рівень прозорості та якості управління, надасть можливість бачити показники реальної ринкової вартості вітчизняних підприємств, які часто є недооціненими. Це буде сприяти задоволенню інтересів великої кількості стейкхолдерів- власників, інвесторів, працівників, контрагентів, і , саме головне, держави.

Зважаючи на Євроінтеграційні процеси та враховуючи перспективність зазначеного підходу для українських підприємств, з боку держави має бути проведена політика популяризації вартісно-орієнтованого управління як інструмента підвищення інвестиційної привабливості вітчизняних підприємств та засобу підвищення їх конкурентоспроможності на міжнародних ринках капіталів та фондових ринках.

### References

### Література

1. Kosturko, L. A., Tereshenko, O. O., Kosturko, R. O., Sereda, O. O. (2019). Vartisno-orientovane upravlinnia finansamy pidpriemstv [Value-oriented management of enterprise finances]. Sievierodonets'k: vyd-vo im. V. Dalia. 466 p. [in Ukrainian].
2. Mochernuy, S. (eds.) (2000–2002). Ekonomichna entsyklopediia [Economic encyclopedia: Vols. 3]. Kyiv: Vydavnychyj tsentr "Akademiia" [in Ukrainian].
3. Pro otsinku majna, majnovykh prav i profesijnu otsinochnu diial'nist' v Ukraini: Zakon Ukrainy (2001, July 12) № 2658-III [About the valuation of property, property rights and professional valuation activity in Ukraine: Law of Ukraine activity from 2001 July 12 [in Ukrainian].
4. Klishchuk, M. S., Tarasenko, I. O. (2021). Optymizatsiia vytrat v zakladakh fakhovoi peredvyschoi osvity [Cost optimization in vocational education institutions]. *Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal "Internauka". Serii: Ekonomichni nauky = International scientific journal "Internauka". Series: Economic sciences*, Vol. 9 (53), P. 22–28 [in Ukrainian].
5. Kulbach, Yu. O. (2017). Mekhanizm upravlinnia vartistiu pidpriemstva [Mechanism of management of enterprise cost]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid = Investments: practice and experience*, Vol. 23, P. 82–86 [in Ukrainian].
6. Momot, T. V., Kolomiets, M. V. (2014). Informatsijno-analitychne zabezpechennia vartisno-orientovanoho upravlinnia aktsionernym tovarystvom budivel'noi haluzi: metodychno-prykladni aspekty zastosuvannia dokhodnoho pidkhodu [Information and
1. Костирко Л. А., Терещенко О. О., Костирко Р. О., Серета О. О. Вартісно-орієнтоване управління фінансами підприємств. Сєверодонецьк: вид-во ім. В. Даля, 2019. 466 с.
2. Економічна енциклопедія: в 3-х т. Відп. ред. С.В. Мочерний. К.: Видавничий центр "Академія", 2000–2002.
3. Про оцінку майна, майнових прав і професійну оціночну діяльність в Україні: Закон України від 12.07.2001 № 2658-III.
4. Кліщук М. С., Тарасенко І. О. Оптимізація витрат в закладах фахової передвищої освіти. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки*. 2021. № 9 (53). С. 22–28.
5. Кульбач Ю. О. Механізм управління вартістю підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 23. С. 82–86.
6. Момот Т. В., Коломієць М. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення вартісно-орієнтованого управління акціонерним товариством будівельної галузі: методично-прикладні аспекти

analytical support of value-oriented management of a joint-stock company in the construction industry: methodical and applied aspects of applying the income approach]. *Naukovo-tehnichnyj zbirnyk «Komunal'ne hospodarstvo mist» = Scientific and technical collection "Utility management of cities"*, Vol. 113, P. 229–234 [in Ukrainian].

7. Natsional'nyj standart № 1 "Zahal'ni zasady otsinky majna i majnovykh prav" [National Standard No. 1 "General Principles of Valuation of Property and Property Rights"] № 1440 from September 10, 2003. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1440-2003-%D0%BF> [in Ukrainian].

8. Natsional'nyj standart № 2 "Otsinka nerukhomoho majna" [National standard No. 2 "Evaluation of real estate"] № 1442 from October 28, 2004. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1442-2004-%D0%BF> [in Ukrainian].

9. Natsional'nyj standart № 3 "Otsinka tsilisnykh majnovykh kompleksiv" [National standard No. 3 "Evaluation of integral property complexes"] № 1655 from 29 November, 2006. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1655-2006-%D0%BF> [in Ukrainian].

10. Natsional'nyj standart № 4 "Otsinka majnovykh prav intelektual'noi vlasnosti" [National Standard No. 4 "Evaluation of intellectual property rights"] № 1655 from 29 November, 2006. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1655-2006-%D0%BF> [in Ukrainian].

11. Official website of the State Property Fund of Ukraine. Normatyvno-pravova baza [Regulatory and legal framework]. URL: <http://www.spfu.gov.ua/ua/content/fund-corruption-regulations.html> [in Ukrainian].

12. Pro zatverdzhennia Metodyky otsinky vartosti majna pid chas pryvatyzatsii: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy [On Approval of the Methodology for Valuation of Property during Privatization: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine] № 1554 from October 12, 2000. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1554-2000-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

13. Stashchuk, O. (2022). Vartisno-orientovane upravlinnia finansamy pidpriemstva [Value-oriented management of enterprise finances]. *Ekonomika ta suspil'stvo = Economy and society*, No. 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/arti>

застосування доходного підходу. *Науково-технічний збірник "Комунальне господарство міст"*. 2014. № 113. С. 229–234.

7. Національний стандарт № 1 "Загальні засади оцінки майна і майнових прав": Постанова Кабінету Міністрів від 10.09.2003 № 1440. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1440-2003-%D0%BF>.

8. Національний стандарт № 2 "Оцінка нерухомого майна": Постанова Кабінету Міністрів від 28.10.2004 № 1442. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1442-2004-%D0%BF>.

9. Національний стандарт № 3 "Оцінка цілісних майнових комплексів": Постанова Кабінету Міністрів від 29.11.2006 № 1655. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1655-2006-%D0%BF>.

10. Національний стандарт № 4 "Оцінка майнових прав інтелектуальної власності": Постанова Кабінету Міністрів від 29.11.2006 № 1655. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1655-2006-%D0%BF>.

11. Нормативно-правова база. *Офіційний веб-сайт Фонду державного майна України*. URL: <http://www.spfu.gov.ua/ua/content/fund-corruption-regulations.html>.

12. Про затвердження Методики оцінки вартості майна під час приватизації: Постанова Кабінету Міністрів України від 12.10.2000 № 1554. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1554-2000-%D0%BF#Text>.

13. Стащук О. В. Вартісно-орієнтоване управління фінансами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1645/1582>.

cle/view/1645/1582 [in Ukrainian].

14. Radionova, N., Skrypnyk, M., Voronkova, T. (2019). Dual nature of industrial enterprise cost management system. *Baltic Journal of Economic Studies*, Vol. 5, No. 2, P. 184–190 [in Ukrainian].

15. Rappaport, A. (1998). *Creating shareholder value : The new standard for business performance*. New York: The FreePress. 205 p.

16. Bennet, S. G. (1991). *The Quest For Value: the EVA Management Guide*. New York: Harper Business. 738 p.

14. Radionova N., Skrypnyk M., Voronkova T. Dual nature of industrial enterprise cost management system. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2019. Vol. 5, No. 2. P. 184–190.

15. Rappaport A. *Creating shareholder value: The new standard for business performance*. New York: The FreePress, 1998. 205 p.

16. Bennet S. G. *The Quest For Value: the EVA Management Guide*. New York: Harper Business, 1991. 738 p.

УДК 336.145

DOI: 10.30857/2786-5398.2023.2.6

Алла В. Шлапак, Юлія М. Жукова

*Київський університет імені Бориса Грінченка, Україна*

### **ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

*В представленій роботі визначено основні складові процесу формування системи фінансового забезпечення закладів загальної середньої освіти. Представлено основні характеристики системи фінансування закладів освіти та визначено основні можливості та загрози представленого процесу. Метою представленої роботи є дослідження процесу формування системи фінансового забезпечення закладів загальної середньої освіти. Формування системи фінансового забезпечення закладів загальної середньої освіти є важливим завданням, що впливає на якість надання освітніх послуг та розвиток освітнього процесу. Основними аспектами формування такої системи є: бюджетування, фінансовий план, залучення додаткових коштів, ефективне використання коштів, фінансова звітність, інвестування, державна підтримка. Один із основних інструментів фінансового забезпечення закладів освіти – це бюджетування. Воно визначає обсяги фінансування, джерела коштів, а також розподіл цих коштів на різні потреби закладу. Для забезпечення розвитку закладів загальної середньої освіти необхідне залучення додаткових коштів, наприклад, за рахунок спонсорської допомоги, пожертвувань батьків та громадських організацій. Раціональне та ефективне використання фінансових ресурсів є важливим аспектом формування системи фінансового забезпечення. Це передбачає контроль над витратами та оптимізацію видатків. Державна підтримка в формі субвенцій, грантів та інших програм може значно сприяти фінансовому забезпеченню закладів загальної середньої освіти. Також слід зазначити, що заклади загальної середньої освіти можуть залучати інвестиції для реалізації проектів розвитку та модернізації освітнього процесу. Формування системи фінансового забезпечення вимагає цілеспрямованої роботи, розробки стратегії та постійного контролю за виконанням фінансових планів. Відправною точкою повинні бути потреби та інтереси закладів загальної середньої освіти, їх плани розвитку та місія, орієнтована на якісну освіту та створення сприятливих умов для розвитку учнів.*

**Ключові слова:** фінансування; фінансова підтримка; освіта; рівні освіти; система забезпечення; фінансування освітніх закладів.

Alla V. Shlapak, Yuliia M. Zhukova

*Borys Grinchenko Kyiv University, Ukraine*

### **FORMATION OF THE SYSTEM OF FINANCIAL SUPPORT OF INSTITUTIONS OF GENERAL SECONDARY EDUCATION**

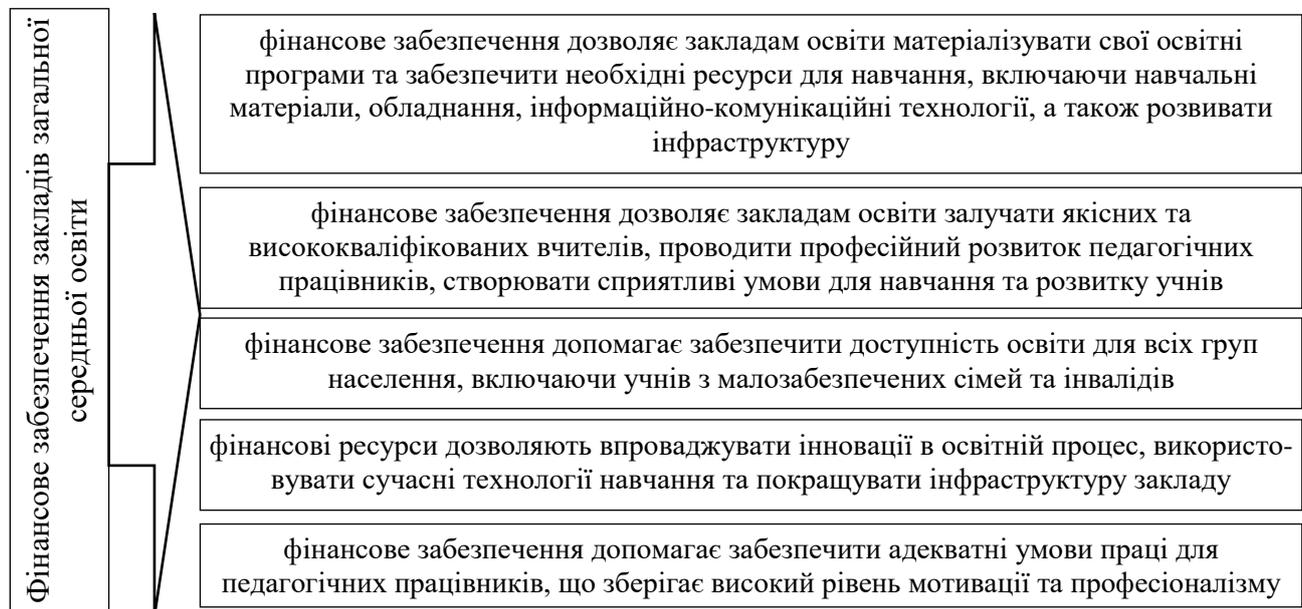
*The main components of the process of formation of the system of financial support of institutions of general secondary education are determined in the presented work. The main characteristics of the financing system of educational institutions are presented, and the main opportunities and threats of the presented process are identified. The purpose of the presented work is to study the process of forming a system of financial support for institutions of general secondary education. The formation of the system of financial support of institutions of general secondary education is an important task that affects the quality of the provision of educational services and the development of the educational process. The main aspects of the formation of such a system are: budgeting, financial plan, attraction of additional funds, effective use of funds, financial reporting, investment, state support. One of the main tools of financial support of educational institutions is budgeting. It determines the amount of financing, sources of funds, as well as the distribution of*

these funds for various needs of the institution. To ensure the development of general secondary education institutions, it is necessary to attract additional funds, for example, through sponsorship, donations from parents and public organizations. Rational and effective use of financial resources is an important aspect of the formation of the financial support system. This involves cost control and cost optimization. State support in the form of subventions, grants and other programs can significantly contribute to the financial support of general secondary education institutions. It should also be noted that institutions of general secondary education can attract investments for the implementation of development projects and modernization of the educational process. The formation of a financial support system requires purposeful work, strategy development and constant monitoring of the implementation of financial plans. The starting point should be the needs and interests of general secondary education institutions, their development plans, and a mission focused on quality education and the creation of favorable conditions for the development of students.

**Keywords:** financing; financial support; education; levels of education; support system; financing of educational institutions.

**Вступ.** Сутність фінансового забезпечення закладів загальної середньої освіти полягає в забезпеченні необхідних фінансових ресурсів для здійснення освітньої діяльності та досягнення освітніх цілей. Фінансове забезпечення закладів освіти є важливим аспектом їх функціонування та розвитку, оскільки воно впливає на якість освітніх послуг, доступність навчання, розвиток інфраструктури та умови праці педагогічних працівників.

Основні аспекти сутності фінансового забезпечення закладів загальної середньої освіти в сучасних умовах інноваційних змін представлені на рис. 1.



Джерело: складено авторами на основі джерел [1, 5–7].

Рис. 1. Складові фінансового забезпечення закладів загальної середньої освіти

Головним джерелом фінансування для більшості закладів загальної середньої освіти є державний бюджет. Це означає, що фінансування здійснюється за рахунок державних коштів, які виділяються на освіту з державного бюджету.

Деякі заклади загальної середньої освіти можуть отримувати фінансування також з місцевих бюджетів міських або сільських районів, у яких вони знаходяться. Це може бути додатковим джерелом фінансування для покриття специфічних потреб закладу.

Фінансове забезпечення закладів загальної середньої освіти вимагає розробки ефективного фінансового плану, контролю за використанням коштів та залучення додаткових ресурсів для розвитку освіти. Відправною точкою мають бути потреби закладів та стратегічні цілі удосконалення освітнього процесу з урахуванням інтересів учнів, вчителів та всього суспільства.

Проблематикою розвитку освіти опікуються сучасні громадські діячі, представники владних структур та провідні вчені та економісти. Це передусім пов'язано з необхідність розвитку освіти на всіх її етапах формування починаючи від початкової освіти і закінчуючи системою вищої освіти та післядипломної освіти.

Сьогодення диктує свої умови розвитку освітньої галузі спонукаючи заклади освіти орієнтуватись не тільки на бюджетне фінансування, а і ставати на шлях інноваційного розвитку, що передбачає створення новітніх інноваційних продуктів та залученні додаткових джерел фінансування. За таких умов система забезпечення фінансування закладів освіти набуває особливого значення поєднуючи в собі триєдність економічного сталого розвитку, що полягає в об'єднанні зусиль держави, бізнесу та освіти.

Так проблемами сучасного менеджменту освіти та підготовки кадрів для вищої освіти опікувались такі вчені, як І. Грищенко [1], А. Крисоватий [3], В. Пономаренко. Розвиток закладів загальної середньої освіти представлено в роботах Л. Гриневич. Особливості інноваційності освітнього процесу знайшли своє відображення в роботах Л. Даниленко [6], Л. Корсунської [9], В. Кременя [7].

Умови сьогодення спонукають заклади освіти шукати додаткові джерела фінансування та трансформувати надання освітніх послуг в бік їх інноваційності, що актуалізується сучасними процесами глобалізації та інтеграції суспільства. Саме за таких умов дослідження системи фінансування закладів загальної середньої освіти набуває особливої актуальності та доцільності.

**Метою** поточного дослідження є визначення основних складових системи фінансового забезпечення закладів загальної середньої освіти, а також визначення основних особливостей її формування.

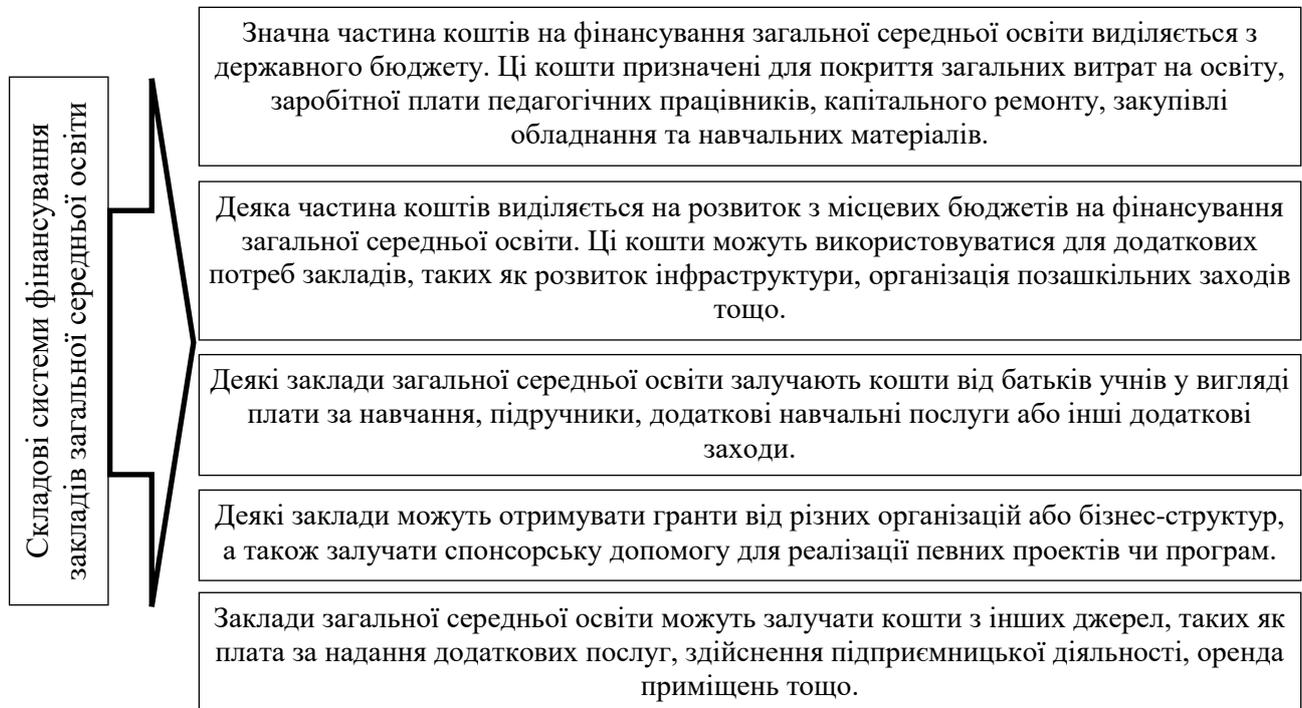
**Результати дослідження.** Процес фінансування закладів загальної середньої освіти є складним і багатоаспектним процесом, який включає джерела фінансування, розподіл та використання коштів для забезпечення якісної освіти.

Загальна система фінансування закладів освіти складається з таких обов'язкових елементів як: фінансування з державного бюджету, фінансування з регіональних та місцевих бюджетів, залучення спонсорських та грантових коштів, додаткові джерела фінансування (рис. 2).

Управління процесом фінансування закладів загальної середньої освіти вимагає розробки ефективної фінансової стратегії, контролю за використанням коштів та врахування потреб закладу та освітніх програм. Особливу увагу слід приділити прозорості та ефективному використанню фінансових ресурсів з метою забезпечення якісної освіти та розвитку закладів загальної середньої освіти.

Ефективне фінансове забезпечення закладів загальної середньої освіти відіграє важливу роль у забезпеченні якісної освіти та розвитку навчальних закладів. Важливо забезпечити адекватне фінансування на всіх рівнях – національному, регіональному та локальному. Основні виклики та принципи формування системи фінансового забезпечення

включають: прозорість та ефективність, інклюзивність, підвищення якості освіти, залучення додаткових ресурсів, забезпечення стабільності фінансування.



Джерело: складено авторами на основі джерел [2–4, 6].

Рис. 2. Складові загальної системи фінансування закладів загальної середньої освіти

Зазначимо, що в умовах сьогодення необхідно створити прозорі механізми фінансового забезпечення, які дозволять відстежувати використання коштів та забезпечити їх ефективне використання. Моніторинг та контроль за витратами допомагають уникнути недостачі коштів та забезпечити максимальний результат в освітньому процесі.

Фінансування повинно спрямовуватися на розвиток якісної освіти, забезпечення сучасних навчальних програм, матеріалів та обладнання, професійний розвиток педагогічних працівників та розвиток інноваційних освітніх підходів.

Окрім державного фінансування, важливо залучати додаткові джерела коштів, такі як гранти, спонсорська допомога, партнерства з бізнесом та громадськими організаціями. Це дозволяє розширити фінансову базу та реалізувати додаткові проекти та ініціативи.

Отже, успішна система фінансового забезпечення закладів загальної середньої освіти є ключовою умовою для забезпечення якісної освіти, розвитку потенціалу учнів та досягнення успіху в навчанні. Правильна організація фінансування допомагає створити сприятливі умови для розвитку креативних ініціатив та інновацій в освітньому процесі.

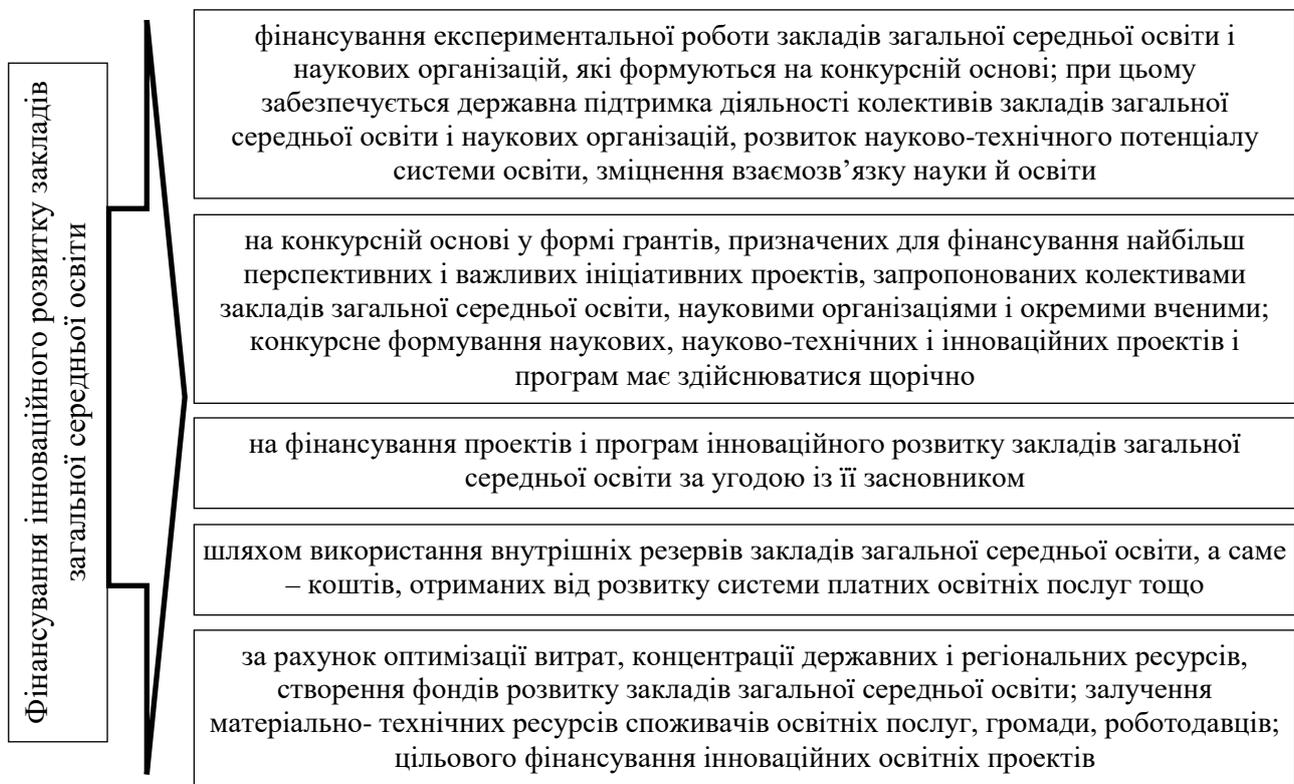
Успішне фінансове забезпечення закладів загальної середньої освіти є комплексним завданням, яке потребує уваги з боку держави, місцевих органів влади, співпраці з громадськими організаціями та бізнесом. Забезпечення стабільного фінансування допомагає створити сприятливі умови для розвитку освітніх закладів та забезпечити якісну освіту для молодого покоління.

Зазначимо, що одним із ключових аспектів ефективного розвитку закладів загальної середньої освіти є інвестиції у створення та покращення матеріально-технічної бази. Це включає будівництво та модернізацію навчальних корпусів, лабораторій, спортивних майданчиків, закупівлю сучасного обладнання та навчальних матеріалів.

Успішне фінансове забезпечення закладів загальної середньої освіти є комплексним завданням, яке потребує уваги з боку держави, місцевих органів влади, співпраці з громадськими організаціями та бізнесом. Забезпечення стабільного фінансування допомагає створити сприятливі умови для розвитку освітніх закладів та забезпечити якісну освіту для молодого покоління.

Орієнтація сьогодення на інноваційний розвиток спонукає заклади освіти трансформувати свої економічні процеси в бік впровадження інновацій. Такі інновації стосуються освоєння новітніх інноваційних продуктів та отримання додаткових фінансових ресурсів за їх коштів.

Пріоритетним шляхом фінансування інноваційного розвитку закладів загальної середньої освіти мають стати бюджетні кошти, що виділяються, плануються і розподіляються як представлено на рис. 3.



Джерело: складено авторами на основі джерел [1, 3, 6, 7].

Рис. 3. Фінансування інноваційного розвитку закладів загальної середньої освіти

Основними принципами формування системи фінансування закладів загальної середньої освіти є [8–10]:

- принцип рівності доступу до якісної освіти передбачає рівний доступ до фінансових ресурсів для всіх закладів загальної середньої освіти. Це означає, що фінансування має бути розподілено з урахуванням потреб кожного закладу із забезпеченням рівних умов для навчання і розвитку учнів;

- принцип прозорості полягає в тому, що фінансування має бути прозорим і адекватним, забезпечуючи закладам загальної середньої освіти достатні ресурси для здійснення освітнього процесу. Це передбачає чітку систему розподілу коштів та регулярне підвищення фінансування для врахування інфляції та зростання потреб закладів;

- принцип партнерства передбачає співпрацю між державними органами, закладами освіти, батьківськими комітетами та іншими зацікавленими сторонами. Спільна праця допомагає забезпечити ефективне використання ресурсів та ідентифікувати пріоритетні напрямки фінансування;
- принцип забезпечення якості освіти полягає в підвищенні якості освіти, в вдосконаленні умов навчання та розвитку інноваційних методів навчання. Забезпечення якості освіти сприяє підвищенню ефективності використання фінансових ресурсів;
- принцип фінансової стабільності передбачає забезпечення стабільного фінансування закладів загальної середньої освіти на довгостроковій основі. Це дозволяє закладам планувати свою діяльність та розвиватися без перебоїв у фінансуванні;
- принцип ефективного ресурсного забезпечення має бути спрямоване на ефективне використання ресурсів, уникнення зайвих витрат та оптимізацію управління фінансовими ресурсами.

Формування системи фінансування закладів загальної середньої освіти з врахуванням цих принципів допоможе забезпечити ефективне функціонування та розвиток освітніх закладів, підвищення якості освіти та забезпечення рівних умов для навчання всіх учнів.

Спираючись на зазначене вище запропонуємо схематичне відображення процесу формування системи фінансового забезпечення закладів загальної середньої освіти та представимо на рис. 4.



Джерело: складено авторами на основі джерел [2–4, 7, 10].

Рис. 4. Система фінансового забезпечення закладів загальної середньої освіти

Таким чином, система фінансового забезпечення закладів загальної середньої освіти включає різноманітні складові, які спільно допомагають забезпечити фінансовий розвиток і ефективне функціонування цих закладів:

- заклади загальної середньої освіти можуть отримувати фінансування від різних міжнародних організацій, державних або недержавних фондів, які сприяють розвитку освіти;
- ефективне управління фінансовими ресурсами допомагає закладам загальної середньої освіти оптимізувати витрати і забезпечити ефективне використання доступних коштів;
- розроблення детальних бюджетів дозволяє заздалегідь спланувати видатки та визначити пріоритетні напрямки фінансування. Це допомагає уникнути непередбачених витрат і ефективніше використовувати ресурси;
- ретельний аналіз фінансових показників допомагає виявити проблемні місця і знайти шляхи їх вирішення. Аналіз може включати оцінку рентабельності, ефективності використання коштів, стану фінансової стійкості та інші показники;
- заклади загальної середньої освіти повинні працювати над ефективним використанням коштів і уникати зайвих витрат. Оптимізація видатків допомагає збільшити фінансову стійкість закладу та забезпечити належну якість навчання;

Заклади загальної середньої освіти можуть активно використовувати маркетингові підходи для залучення учнів та збільшення популярності. Це дозволить збільшити кількість учнів і, відповідно, збільшити фінансові потоки.

Формування системи фінансування включає інтеграцію цих складових для забезпечення стабільного і ефективного функціонування закладів загальної середньої освіти та підвищення якості навчання. Також враховуючи складнощі та виклики управління фінансовими ресурсами в освітніх закладах, важливо розробити імplementовану систему фінансового забезпечення, яка дозволить ефективно використовувати ресурси і забезпечити сталість та розвиток закладу.

#### References

1. Hryshchenko, I. M. (ed.). (2015). Theoretical and methodological substantiation of effective financial and economic models of higher education development. Kyiv: National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine.
2. Krasovskiy, I. N., Pilyavski, V. P., Shendrikova, S. P., Nazrieva, M. V. (2020). Mechanism of the innovation development in the university. *Advances in Economics, Business and Management Research*, No. 128, P. 2132–2140. DOI: 10.2991/aebmr.k.200312.296.
3. Krysovaty, A. (2015). The main paradigms of education and their essential characteristics. *Psychology and Society*, No. 1, P. 114–121.
4. Makhynia, N., Kichuk, Ya., Ptashchenko, O., Kyrylenko, K., Horchynska, K., Riznyk, V. (2021). Innovations in the educational process and pedagogical technologies under the influence of crisis phenomena and global digitalization. *Estudios de Economia Aplicada*, No. 39(5), P. 1–10. DOI:

#### Література

1. Theoretical and methodological substantiation of effective financial and economic models of higher education development. Ed. I. M. Hryshchenko. Kyiv: National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine, 2015.
2. Krasovskiy I. N., Pilyavski V. P., Shendrikova S. P., Nazrieva M. V. Mechanism of the innovation development in the university. *Advances in Economics, Business and Management Research*. 2020. No. 128. P. 2132–2140. DOI: 10.2991/aebmr.k.200312.296.
3. Krysovaty A. The main paradigms of education and their essential characteristics. *Psychology and Society*. 2015. No. 1. P. 114–121.
4. Makhynia N., Kichuk Ya., Ptashchenko O., Kyrylenko K., Horchynska K., Riznyk V. Innovations in the educational process and pedagogical technologies under the influence of crisis phenomena and global digitalization. *Estudios de Economia*

10.25115/eea.v39i5.4789.

5. Кремен, В. Н. (eds.) (2009). Bila knyha natsionalnoi osvity Ukrainy [White book of national education of Ukraine]. Kyiv: Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine. 376 p. [in Ukrainian].

6. Danylenko, L. I. (2004). Upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu v zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladakh: monohrafiia [Management of innovative activities in general educational institutions: monograph]. Kyiv: Milenium. 352 p. [in Ukrainian].

7. Кремен, В. Н. (2005). Osvita i nauka v Ukraini – innovatsiini aspekty. Стратегія. Реалізація. Результати. Kyiv: Gramota. 448 p. [in Ukrainian].

8. Kontseptsiiia rozvytku dystantsiinoi osvity v Ukraini (zatverdzheno Postanovoiu MON Ukrainy V. N. Kremenem 20 hrudnia 2000 r.) [The concept of the development of distance education in Ukraine (approved by the Resolution of the Ministry of Education and Culture of Ukraine V. G. Kremen on December 20, 2000)] [in Ukrainian].

9. Korsunskaya, L. M. (2013). Kontseptsiiia smart-osvity: zahalne navchannia, tsyfrovi pidruchnyky i smart-shkoly [The concept of smart education: general education, digital textbooks and smart schools]. *Osvita ta rozvytok obdarovanoi osobystosti = Education and development of a gifted personality*, No. 11, P. 77–80 [in Ukrainian].

10. Sydopova, O. V. (2008). Onovlennia zmistu y form metodychnoi roboty v innovatsiinomu prostopori osvithnoho okruhu [Updating the content and forms of methodical work in the innovative process of the educational district]. *Upravlinnia shkoloiu = School management*, No. 29, P. 24–31 [in Ukrainian].

*Aplicada*. 2021. No. 39 (5). P. 1–10. DOI: 10.25115/eea.v39i5.4789.

5. Біла книга національної освіти України. Акад. пед. наук України; за ред. В. Г. Кременя. Київ, 2009. 376 с.

6. Даниленко Л. І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітньому навчальному закладі: монографія. Київ: Міленіум, 2004. 352 с.

7. Кремень В. Г. Освіта і наука в Україні – інноваційні аспекти. Стратегія. Реалізація. Результати. Київ: Грамота, 2005. 448 с.

8. Концепція розвитку дистанційної освіти в Україні (затверджено Постановою МОН України В. Г. Кременем 20 грудня 2000 р.).

9. Корсунська Л. М. Концепція smart-освіти: загальне навчання, цифрові підручники і smart-школи. *Освіта та розвиток обдарованої особистості*. 2013. № 11. С. 77–80.

10. Сидорова О. В. Оновлення змісту й форм методичної роботи в інноваційному просторі освітнього округу. *Управління школою*. 2008. № 29. С. 24–31.

УДК 378.6:005.35

DOI: 10.30857/2786-5398.2023.2.7

**Валентина В. Яценко**

*Комунальний заклад «Харківська гуманітарно-педагогічна академія»  
Харківської обласної ради, Україна*

### **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОТИВАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ПІД ЧАС СТРУКТУРНИХ ЗМІН**

Сучасний світ переживає швидкі зміни, що впливають на різні сфери життя, включаючи систему вищої освіти. В умовах структурних змін, заклади вищої освіти потребують ефективних стратегій для забезпечення мотивації соціальної відповідальності. Це стає особливо актуальним, оскільки глобальні виклики, такі як екологічна криза, соціальна нерівність та етичні питання, вимагають активної участі університетів у вирішенні цих проблем. Гіпотезою дослідження є те, що мотивація соціальної відповідальності закладів вищої освіти може бути досягнута за допомогою визначених стратегій та ініціатив. Якщо використовувати ефективні методи, заклади вищої освіти зможуть успішно впроваджувати соціальну відповідальність під час структурних змін. Метою цієї статті є дослідити питання забезпечення мотивації соціальної відповідальності закладів вищої освіти під час структурних змін. Вона спрямована на виявлення стратегій та ініціатив, які можуть бути застосовані для стимулювання закладів вищої освіти до інтеграції соціальної відповідальності у свою діяльність. Використані методи: літературного аналізу та синтезу, аналізу досвіду, а також системного аналізу. Були проаналізовані наукові джерела, дослідження та практика, пов'язані з мотивацією соціальної відповідальності у вищій освіті під час структурних змін. Результати дослідження показують, що для забезпечення мотивації соціальної відповідальності закладів вищої освіти під час структурних змін необхідно впроваджувати комплекс стратегій. Це включає визначення місії та цілей, що враховують соціальні потреби, створення культури соціальної відповідальності, залучення зацікавлених сторін та впровадження етичних та сталісних практик. Застосування цих стратегій сприятиме розвитку вищої освіти, що є соціально відповідальним та спрямованим на досягнення сталого розвитку. На основі отриманих результатів можна зробити висновок, що забезпечення мотивації соціальної відповідальності закладів вищої освіти під час структурних змін є необхідним кроком у напрямку розвитку сталої та соціально відповідальної системи освіти. Для подальших досліджень рекомендується звернути увагу на вивчення ефективності різних стратегій та ініціатив, оцінку впливу мотивації соціальної відповідальності на якість освіти та розвиток спільноти, а також розробку практичних рекомендацій для впровадження соціальної відповідальності у вищу освіту під час структурних змін.

**Ключові слова:** мотиваційне забезпечення; соціальна відповідальність; заклади вищої освіти; структурні зміни.

**Valentyna V. Yatsenko**

*Municipal Establishment "Kharkiv Humanitarian-Pedagogical Academy"  
of the Kharkiv Regional Council, Ukraine*

### **ENSURING MOTIVATION FOR SOCIAL RESPONSIBILITY OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS DURING STRUCTURAL CHANGES**

*The modern world is experiencing rapid changes that affect various aspects of life, including the higher education system. In the context of structural changes, higher education institutions require effective strategies to ensure motivation for social responsibility. This becomes*

*particularly relevant as global challenges such as the environmental crisis, social inequality, and ethical issues demand active participation from universities in addressing these problems. The hypothesis of this research is that motivation for social responsibility of higher education institutions can be achieved through defined strategies and initiatives. If effective methods are employed, higher education institutions can successfully integrate social responsibility during structural changes. The objective of this article is to investigate the issue of ensuring motivation for social responsibility of higher education institutions during structural changes. It aims to identify strategies and initiatives that can be applied to stimulate higher education institutions to integrate social responsibility into their activities. This article utilizes methods of literature analysis and synthesis, analysis of experience, as well as systemic analysis. Scientific sources, research, and practices related to motivation for social responsibility in higher education during structural changes were analyzed. The research results demonstrate that ensuring motivation for social responsibility of higher education institutions during structural changes requires the implementation of a comprehensive set of strategies. This includes defining a mission and goals that consider social needs, fostering a culture of social responsibility, engaging stakeholders, and implementing ethical and sustainable practices. The application of these strategies will contribute to the development of higher education that is socially responsible and oriented towards achieving sustainable development. Based on the obtained results, it can be concluded that ensuring motivation for social responsibility of higher education institutions during structural changes is a necessary step towards the development of a sustainable and socially responsible education system. For further research, it is recommended to focus on studying the effectiveness of different strategies and initiatives, assessing the impact of motivation for social responsibility on the quality of education and community development, and developing practical recommendations for integrating social responsibility into higher education during structural changes.*

**Keywords:** *motivational support; social responsibility; higher education institutions; structural changes.*

**Постановка проблеми.** У сучасному світі соціальна відповідальність стає все більш важливою та актуальною для закладів вищої освіти. Зміни в соціально-економічному середовищі та розвиток технологій вимагають від університетів не лише надання якісної освіти, але й врахування соціальних потреб та впливу на оточуюче середовище. Україна, як країна, що переживає процеси структурних змін у галузі вищої освіти, потребує поглибленого дослідження та розробки механізмів мотиваційного забезпечення соціальної відповідальності університетів. Зміни в українській системі вищої освіти, включаючи децентралізацію, реформування університетського управління та розвиток партнерства з громадськістю, створюють нові виклики та можливості для впровадження соціальної відповідальності в освітні процеси. Проблема полягає в тому, що в умовах структурних змін українські заклади вищої освіти стикаються зі складним завданням впровадження та забезпечення мотиваційного фактора для соціальної відповідальності. Важливо вивчити механізми, стратегії та інструменти, які допоможуть стимулювати заклади вищої освіти до активної соціальної діяльності, включаючи впровадження екологічних, економічних та соціальних ініціатив, партнерство зі спільнотою та розвиток соціальних програм. Актуальність даної проблеми для України полягає в необхідності розвитку університетів як соціально відповідальних установ, здатних ефективно відповідати на виклики сучасного суспільства. Враховуючи важливість соціальної відповідальності та необхідність розвитку структурних змін у системі вищої освіти, дослідження мотиваційного забезпечення соціальної відповідальності закладів вищої освіти в Україні є актуальним та значущим для подальшого розвитку країни.

**Аналіз останніх досліджень та невирішена частина проблеми.** Аналізовані джерела пропонують детальний погляд на проблему мотиваційного забезпечення соціальної відповідальності закладів вищої освіти в Україні та в контексті структурних змін. Основні теми, висвітлені у дослідженнях, включають:

У статті О. Грішнова та С. Бех (2014) проаналізовано сучасний стан соціальної відповідальності університетів в Україні; визначено основні напрями розвитку соціальної відповідальності в університетах [1]. У роботі Г. Дмитренко та М. Кириченко (2016) розглянуто роль соціальної відповідальності в системі державного управління; виділено необхідність встановлення зворотного зв'язку для забезпечення соціальної відповідальності [2]. О. Іваницька, А. Панченко та Г. Панченко (2017) дали визначення соціальної відповідальності вищих навчальних закладів в Україні; визначили основні умови, що сприяють дотриманню соціальної відповідальності [3]. І. Кирчата та О. Шершенюк (2020) дослідили роль соціальної відповідальності у розвитку інноваційного освітнього процесу; проаналізували взаємозв'язок між соціальною відповідальністю та конкурентоспроможністю закладів вищої освіти [4]. О. Оржель (2017) дослідили соціальну відповідальність університетів з урахуванням університетського лідерства; визначили вплив університетського лідерства на соціальну відповідальність [5]. В. Рябченко (2022) проаналізував взаємодію університетів та суспільства в контексті сталого розвитку; розробив теоретико-методологічні засади соціально відповідальної взаємодії [6]. Л. Хижняк (2015) дослідив еволюцію соціальної відповідальності університетів; визначив зміни у сприйнятті та практиці соціальної відповідальності [7]. D. Anderson (2008) розглянув роль мультимедіа, грамотності та мотивації на початковому рівні; проаналізував вплив цих факторів на соціальну відповідальність [8]. L. Kvasničková Stanislavská, R. Kvasnička, K. Kuralová та K. Margarisová (2014) провели порівняльний аналіз уявлень студентів та потенційних студентів щодо соціальної відповідальності вищих навчальних закладів [9]. R.M. Ryan та E.L. Deci (1991) здійснили метасинтез теорії самовизначення для мотивації студентів у сучасному освітньому контексті [10]. Аналіз цих джерел надає важливі висновки про роль мотиваційного забезпечення у розвитку соціальної відповідальності університетів в Україні, особливо в умовах структурних змін. Вони дають підставу для подальших досліджень та розробки стратегій, що сприятимуть покращенню соціальної відповідальності закладів вищої освіти.

**Метою** дослідження є аналіз та розробка механізмів мотиваційного забезпечення соціальної відповідальності закладів вищої освіти в умовах структурних змін.

**Результати дослідження.** Результати порівняльного дослідження свідчать про велику участь студентів у волонтерських групах, благодійних організаціях або церквах у транскордонному регіоні між Україною та Польщею, Угорщиною, Румунією та Словаччиною в 2022 році. Виявлено, що українські студенти вищих навчальних закладів більш активно залучені до волонтерської діяльності, ніж їхні угорські чи словацькі однолітки. Крім того, існує понад 250 українських волонтерських організацій, що надають допомогу у різних сферах, включаючи гуманітарну допомогу, грантову підтримку у навчанні за кордоном та інше. Аналізуючи громадянську активність студентів, виявлено зв'язок між приналежністю до спортивних чи політичних організацій, волонтерством чи вірою, а також встановлено п'ять кластерних груп студентів з різними типами волонтерства. Це дослідження має на меті створення наукового середовища для адаптації теорії соціальної відповідальності у вищій освіті, де досліджуються обов'язки студентів у навчанні, правовій, етичній та філантропічній (мотиваційній) сферах в одному контексті.

У цьому дослідженні було використано вибірку з п'яти партнерських вищих навчальних закладів, що представлена у таблиці 1 і включає державні та приватні сектори. У

березні було опитано 200 студентів, з яких 20 належали до приватних ЗВО. У листопаді 2012 року було опитано 170 студентів, з яких 20 також були з приватних ЗВО.

Таблиця 1

**Заклади вищої освіти, які були включені до опитування**

Назва ЗВО	Приналежність	Кількість опитуваних студентів	
		Березень 2022	Листопад 2022
Київський національний університет технологій та дизайну (КНУТД), Україна	держана	80	60
Сумський національний аграрний університет, Україна	держана	40	40
Комунальний заклад «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради, Україна	муніципальна	20	30
Словацький університет сільського господарства в Нітрі, Нітра, Словаччина	держана	40	20
Університет бізнесу в Домброві-Гурнічі, Польща	приватна	20	20
Всього		200	170

Джерело: складено автором.

У таблиці 2 наведені характеристики студентів, які брали участь у волонтерській діяльності. У досліджуваній популяції проектів HERD у 2012 році та проекту IESA у 2022 році переважали жінки. Більшість респондентів були студентами першого курсу, що навчалися на бакалаврському рівні (BSc) в денній формі навчання за державним коштом, а їхній середній вік становив близько 22 років.

Таблиця 2

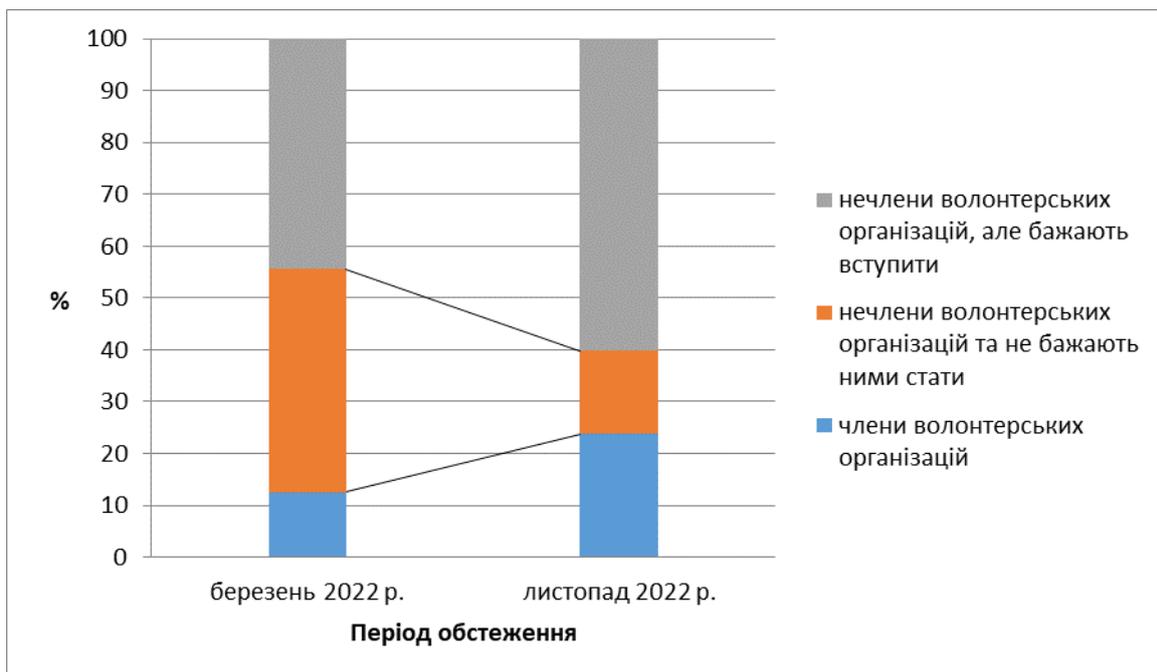
**Демографічні та академічні характеристики студентів**

Показники	Ознаки	Березень 2022	Листопад 2022
Стать	чоловіча	37,3	16,4
	жіночка	62,7	83,6
	Всього	100	100
Національність	українська	61,4	91,7
	словацька	37,4	5,7
	польська	0,1	5,0
	інші	1,1	1,4
	Всього	100	100
Рівень освіти	бакалавр	89,1	92,1
	магістр	10,9	7,9
	Всього	100	100
Рік навчання	Початковий рівень (1–2 роки)	69,2	81,8
	Рівень близький до випускного (3–6 роки)	30,8	18,2
	Всього	100	100
Фінансування	Державне замовлення	57	74,4
	Навчання за власні кошти	43	25,6
	Всього	100	100
Форма участі	Повний день	99,7	98,5
	Неповний робочий день	0,3	1,5
	Всього	100	100

Джерело: розраховано автором.

У процесі перевірки спочатку припущено, що студенти приватних та муніципальних закладів більш активно залучені до волонтерської діяльності та членства в благодійних організаціях порівняно зі студентами державних закладів. Основна увага у даному розділі була приділена довгостроковій перспективі членства в благодійних організаціях і волонтерства, а також порівнянню результатів студентів з державних та приватних закладів. Другий аспект дослідження стосувався мотивації студентів у волонтерстві, і для цього була використана статистична програма SPSS для порівняння груп (включаючи тест хі-квадрат і дисперсійний аналіз) та вивчення зв'язків між змінними (за допомогою факторного аналізу).

На рисунку 1 зображено відсоткове співвідношення участі студентів у благодійних групах чи організаціях у березні 2022 та листопаді 2022 року.



Джерело: розраховано автором.

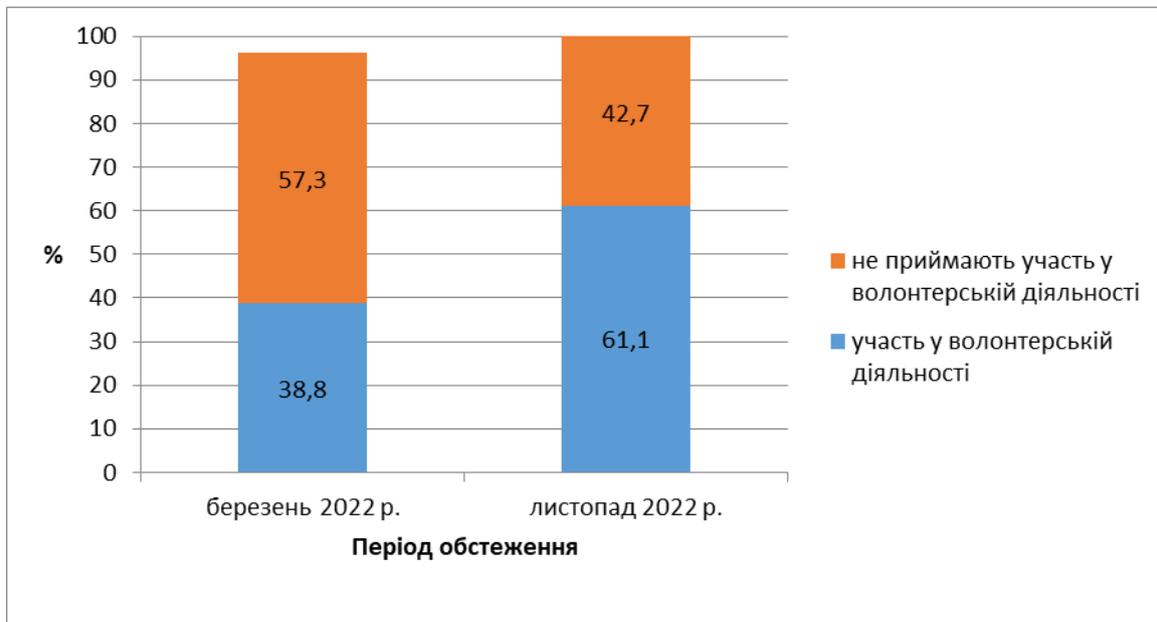
Рис. 1. Членство студентів у волонтерських організаціях, %

Можна побачити, що протягом цього періоду залученість студентів збільшилась майже удвічі, і важливо відмітити високий рівень мотивації студентів, які не були членами благодійних організацій, але проявляли бажання стати такими.

Також на рисунку 2 можна побачити, що гістограми свідчать про зростання рівня участі студентів у волонтерській діяльності з березня до листопада 2022 року. Ці числа чітко показують, що лише 38,8% студентів брали участь у волонтерській діяльності на початку військових дій, але в листопаді 2022 року це число зросло до 57,3%.

Статистичний аналіз, порівнюючи благодійність або волонтерство студентів державних, муніципальних і приватних вищих навчальних закладів, за допомогою хі-тесту було встановлено, що рівень участі значно відрізнявся щодо членства в благодійних організаціях у березні 2022 року, але не у листопаді 2022 року. Через використання відношення шансів можна зробити висновок, що студенти приватних та муніципальних закладів мали приблизно в півтора рази більше шансів на участь, ніж студенти державних закладів. Більшість студентів (понад 71%) традиційно мотивовані волонтерством з метою допомогти іншим. У порівнянні з цим, сучасні індивідуальні мотиви, такі як набуття нового досвіду, розвиток навичок або професійне зростання, були менш поширеними серед

студентів. Цікаво, що 34% студентів були мотивовані волонтерством з релігійних причин. Сучасні мотиви, такі як включення волонтерського досвіду до резюме або збереження навколишнього середовища, були менш популярними (лише 33% студентів обирають такі варіанти). Волонтерство заохочувалось також родинними звичками або впливом друзів лише для 23% студентів.



Джерело: розраховано автором.

Рис. 2. Рівень участі студентів у волонтерській діяльності: порівняння між березнем 2022 р. та листопадом 2022 р.

**Висновки:** На підставі проведеного дослідження можна зробити наступні розгорнуті висновки:

1. Українські студенти проявляють високий рівень участі в волонтерській діяльності та членстві в благодійних організаціях. Вони активно залучаються до допомоги громаді та підтримки соціально значущих проєктів.

2. Існує зв'язок між типом вищого навчального закладу і рівнем волонтерської активності студентів. Студенти приватних та муніципальних закладів мають вищий рівень участі у волонтерській діяльності порівняно зі студентами державних закладів.

3. Для більшості студентів традиційною мотивацією для волонтерства є бажання допомогти іншим. Це відображає їхню соціальну відповідальність та бажання сприяти покращенню громади.

4. Сучасні мотиви, такі як отримання нового досвіду або професійний розвиток, менш поширені серед студентів. Однак, ці мотиви знаходять своє місце у певній частині студентської популяції.

5. Релігійні причини також впливають на рішення студентів стати волонтерами. Для деяких студентів волонтерство є способом вираження їхніх віровчень та служіння спільноті.

Ці висновки свідчать про значимість волонтерської діяльності серед українських студентів та вказують на необхідність підтримки та розвитку цієї сфери, що сприяє соціальній взаємодії, розвитку навичок та сприяє покращенню якості життя у громаді.

**Пропозиції:** На підставі отриманих результатів дослідження, пропоную наступні рекомендації:

1. Розробка та впровадження програм та ініціатив, спрямованих на підтримку та поширення волонтерської діяльності серед студентів. Це може включати створення студентських волонтерських груп, організацію благодійних заходів та сприяння співпраці між вищими навчальними закладами та громадськими організаціями.

2. Забезпечення належної інформаційної підтримки щодо можливостей волонтерства та його переваг серед студентської громадськості. Важливо, щоб студенти мали доступ до інформації про організації, проекти та події, де вони можуть взяти участь як волонтери.

3. Сприяння розвитку партнерських відносин між вищими навчальними закладами, громадськими організаціями та підприємствами. Це допоможе студентам знаходити різноманітні можливості волонтерства та сприятиме взаємовигідній співпраці між студентами, громадою та бізнесом.

4. Впровадження освітніх програм, які пропагують цінності волонтерства та соціальної відповідальності серед студентів. Це може включати включення волонтерських модулів у навчальні плани, організацію тренінгів та семінарів з волонтерства та соціальної активності.

5. Забезпечення підтримки та визнання волонтерської діяльності студентів з боку вищих навчальних закладів. Це може включати встановлення кредитних систем для волонтерської діяльності, надання сертифікатів та рекомендацій для студентів, які брали активну участь у волонтерських проектах.

Ці пропозиції допоможуть стимулювати та підтримати волонтерську діяльність серед студентської громадськості, сприятимуть розвитку громадянської свідомості та соціальної відповідальності.

#### References

#### Література

- |  |  |
|--|--|
| <p>1. Hrishnova, O., Bekh, S. (2014). Sotsialna vidpovidalnist universytetiv Ukrainy: porivnialnyi analiz ta osnovni napriamy rozvytku [social responsibility of Ukrainian universities: comparative analysis and main directions of development]. <i>Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka = Bulletin of Taras Shevchenko Kyiv National University</i>, No. 5 (158), P. 11–18 [in Ukrainian].</p> <p>2. Dmytrenko, H., Kyrychenko, M. (2016). Sotsialna vidpovidalnist yak imperatyv zворотnoho зв'язku u system derzhavnoho upravlinnia [Social responsibility as a feedback imperative in public administration systems]. <i>Ekonomika i derzhava = Economy and the state</i>, No. 8, P. 12–18. URL: <a href="http://www.economy.in.ua/pdf/8_2016/4.pdf">http://www.economy.in.ua/pdf/8_2016/4.pdf</a> [in Ukrainian].</p> <p>3. Ivanytska, O., Panchenko, A., Panchenko, H. (2017). Sotsialna vidpovidalnist vyshchoho navchalnoho zakladu Ukrainy ta osnovni umovy yii dotrymanna [Social responsibility of a higher educational institution of Ukraine and the main conditions for its compliance]. <i>The pedagogical</i></p> | <p>1. Грішнова О., Бех С. Соціальна відповідальність університетів України: порівняльний аналіз та основні напрями розвитку. <i>Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка</i>. 2014. № 5 (158). С. 11–18.</p> <p>2. Дмитренко Г., Кириченко М. Соціальна відповідальність як імператив зворотного зв'язку у систем державного управління. <i>Економіка і держава</i>. 2016. № 8. С. 12–18. URL: <a href="http://www.economy.in.ua/pdf/8_2016/4.pdf">http://www.economy.in.ua/pdf/8_2016/4.pdf</a>.</p> <p>3. Іваницька О., Панченко А., Панченко Г. Соціальна відповідальність вищого навчального закладу України та основні умови її дотримання. <i>The pedagogical process: theory and practice. Series: pedagogy</i>. 2017. № 4 (59). С. 40–</p> |
|--|--|

- process: theory and practice. Series: pedagogy, No. 4 (59), P. 40–44 [in Ukrainian].
4. Kyrchata, I., Shershenuk, O. (2020). Sotsialna vidpovidalnist yak skladova innovatsiinoho osvitnoho protsesu i bezpeka konkurentospromozhnosti zakladiv vishchoi osvity [social responsibility as a component of the innovative educational process and the security of the competitiveness of higher education institutions]. *Problemy u perspektyvy rozvytku pidpriemnystva = Problems and prospects of entrepreneurship development*, No. 25, P. 66–75. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2020.25.0.66> [in Ukrainian].
4. Кирчата І., Шершенюк О. Соціальна відповідальність як складова інноваційного освітнього процесу і безпека конкурентоспроможності закладів вищої освіти. *Проблеми и перспективи розвитку підприємництва*. 2020. № 25. С. 66–75. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2020.25.0.66>.
5. Orzhel, O. (2017). Universytetska sotsialna vidpovidalnist v konteksti universytetskoho liderstva [University social responsibility in the context of university leadership]. Kyiv: Priorityty. 40 p. URL: [https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/Sots\\_vidpovidalnist\\_v\\_Univ\\_liderstve\\_O.Orzel\\_2017-40p.pdf](https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/Sots_vidpovidalnist_v_Univ_liderstve_O.Orzel_2017-40p.pdf) [in Ukrainian].
5. Оржель О. Університетська соціальна відповідальність в контексті університетського лідерства. Київ: Пріоритети, 2017. 40 с. URL: [https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/Sots\\_vidpovidalnist\\_v\\_Univ\\_liderstve\\_O.Orzel\\_2017-40p.pdf](https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/Sots_vidpovidalnist_v_Univ_liderstve_O.Orzel_2017-40p.pdf).
6. Riabchenko, V. (2022). Sotsialno vidpovidalna vzaemodiia universytetiv ta suspilstva u vymirakh staloho rozvytku: teoretyko-metodolohichni zasady [Socially responsible interaction of universities and society in the dimensions of sustainable development: theoretical and methodological foundations]. *Neperervna profesiina osvita: teoriia i praktyka. Seriya: pedahohichni nauky = Continuous professional education: theory and practice. Series: pedagogical sciences*, No. 1 (70), P. 38–48. <https://doi.org/10.28925/1609-8595.2022.1.4> [in Ukrainian].
6. Рябченко В. Соціально відповідальна взаємодія університетів та суспільства у вимірах сталого розвитку: теоретико-методологічні засади. *Неперервна професійна освіта: теорія і практика. Серія: педагогічні науки*. 2022. № 1 (70). С. 38–48. <https://doi.org/10.28925/1609-8595.2022.1.4>.
7. Khyzhniak, L. (2015). Evoliutsiia sotsialnoi vidpovidalnosti universytetu [Evolution of social responsibility of the university]. *Mizhnarodnyi naukovyi forum: sotsiolohiia, pedahohika, menedzhment = International scientific forum: sociology, pedagogy, management*, No. 18, P. 5–13. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mnf\\_2015\\_18\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mnf_2015_18_3) [in Ukrainian].
7. Хижняк Л. Еволюція соціальної відповідальності університету. *Міжнародний науковий форум: соціологія, педагогіка, менеджмент*. 2015. № 18. С. 5–13. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mnf\\_2015\\_18\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mnf_2015_18_3).
8. Anderson, D. (2008). The Low Bridge to High Benefits: Entry-Level Multimedia, Literacies, and Motivation. *Computers and Composition*, 25: 40–60. DOI:10.1016/j.compcom.2007.09.006.
8. Anderson D. The Low Bridge to High Benefits: Entry-Level Multimedia, Literacies, and Motivation. *Computers and Composition*. 2008. № 25. С. 40–60. DOI: 10.1016/j.compcom.2007.09.006.
9. Kvasničková Stanislavská, L., Kvasnička, R., Kuralová, K., Margarisová, K. (2014). Social responbility of higher educational institutions – the comparison of the view of students and potential
9. Kvasničková Stanislavská L., Kvasnička R., Kuralová K., Margarisová K. Social responbility of higher educational institutions – the comparison of the view of

- students. *Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science*, 7(3–4): 95–99. <https://doi.org/10.7160/eriesj.2014.070308>.
10. Ryan, R. M., Deci, E. L. (1991). Motivating students in an era of change: A metasynthesis of self-determination theory in educational contexts. *Educational psychologist*, 26(3&4): 325–346.
- students and potential students. *Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science*. 2014. № 7 (3–4). С. 95–99. <https://doi.org/10.7160/eriesj.2014.070308>.
10. Ryan R. M., Deci E. L. Motivating students in an era of change: A metasynthesis of self-determination theory in educational contexts. *Educational psychologist*. 1991. № 26 (3&4). С. 325–346.

УДК 332.14

DOI: 10.30857/2786-5398.2023.2.8

Владислав О. Гур'єв

*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, Україна*  
**ОЦІНКА РІВНЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ ЯК ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНА  
ОСНОВА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ**

*Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю ефективного антикризового управління територіальним розвитком. В умовах постійно швидкозмінного світу та надзвичайних ситуацій, таких як природні катастрофи, економічні кризи або соціальні конфлікти, оцінка рівня розвитку територій стає важливим інструментом для прийняття обґрунтованих рішень і розробки ефективних стратегій управління. Сучасні реалії показують, що інформаційні технології та аналітичні методи дозволяють отримувати детальну інформацію про стан розвитку територій. Застосування цих інструментів у контексті антикризового управління дозволяє швидко оцінювати загрози, ідентифікувати уразливі точки та розробляти стратегії мінімізації ризиків. Гіпотезою дослідження: оцінка рівня розвитку територій як інформаційно-аналітична основа допоможе покращити ефективність антикризового управління та прийняття обґрунтованих рішень. Метою даної статті є дослідження та аналіз оцінки рівня розвитку територій як інформаційно-аналітичної основи для ефективного антикризового управління. Для досягнення цієї мети будуть розглянуті сучасні підходи та методи оцінки розвитку територій, а також їхнє застосування у практичному контексті. Виявлені та діагностовано різні рівні розвитку регіонів на основі комплексного аналізу показників, що включають соціально-економічні та інфраструктурні параметри. Встановлено території, що перебувають у критичному стані розвитку, з високим рівнем вразливості та з недостатнім рівнем розвитку ресурсів та інфраструктури. Розроблено методи та стратегії виходу з кризового стану для визначених територій. Ці підходи включають залучення додаткових інвестицій, покращення інфраструктури, розвиток людського капіталу та реалізацію спеціальних програм і проектів. Пропоновані методи та стратегії покликані сприяти стабілізації та підвищенню рівня розвитку кризових територій, забезпечуючи їхнє стійке та стале відновлення. Дослідження підтвердило, що оцінка рівня розвитку територій є важливим інструментом для антикризового управління, дозволяючи ідентифікувати та діагностувати проблемні регіони та території. Виявлення територій, що знаходяться в критичному стані розвитку, підкреслює необхідність прийняття термінових заходів та розробки спеціалізованих стратегій для вирішення їхніх проблем. Розроблені методи та стратегії виходу з кризового стану є цінним інструментарієм для регіонального розвитку, допомагаючи зміцнити інфраструктуру, залучити інвестиції та покращити якість життя населення. Представлені рекомендації та розроблені стратегії можуть бути використані в практичній діяльності органів влади та регіональних управлінь для ефективного антикризового управління та сталого розвитку територій.*

**Ключові слова:** оцінка рівня розвитку територій; інформаційно-аналітична основа; антикризове управління; території в критичному стані; криза.

Vladyslav O. Huriev

*V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine*

**EVALUATING THE LEVEL OF TERRITORIAL DEVELOPMENT AS AN  
INFORMATION-ANALYTICAL FOUNDATION FOR CRISIS MANAGEMENT**

*The relevance of the research topic is determined by the need for effective crisis management through territorial development. In a rapidly changing world and in extraordinary*

*situations such as natural disasters, economic crises, or social conflicts, assessing the level of territorial development becomes an important tool for making informed decisions and developing effective management strategies. Contemporary realities demonstrate that information technologies and analytical methods provide detailed information about the state of territorial development. The application of these tools in the context of crisis management allows for a quick assessment of threats, identification of vulnerable areas, and the development of risk mitigation strategies. The research hypothesis: the assessment of territorial development level as an information-analytical basis will help improve the effectiveness of crisis management and decision-making. The aim of this article is to explore and analyze the assessment of territorial development level as an information-analytical foundation for effective crisis management. To achieve this aim, modern approaches and methods of assessing territorial development and their practical application will be discussed. Different levels of regional development have been identified and diagnosed based on a comprehensive analysis of indicators that include socio-economic and infrastructure parameters. Territories in critical developmental states, characterized by high vulnerability and insufficient resource and infrastructure development, have been identified. Methods and strategies for transitioning out of crisis states have been developed for these identified territories. These approaches include attracting additional investments, improving infrastructure, developing human capital, and implementing special programs and projects. The proposed methods and strategies are aimed at stabilizing and enhancing the development level of crisis-affected territories, ensuring their sustainable and steady recovery. The research confirms that assessing the level of territorial development is a crucial tool for crisis management, enabling the identification and diagnosis of problematic regions and territories. Identifying territories in critical developmental states emphasizes the need for urgent measures and specialized strategies to address their challenges. The developed methods and strategies for exiting crisis states are valuable tools for regional development, strengthening infrastructure, attracting investments, and improving the quality of life for the population. The recommendations and strategies presented can be utilized in the practical activities of government bodies and regional administrations to achieve effective crisis management and sustainable territorial development.*

**Keywords:** *assessment of territorial development level; information-analytical foundation; crisis management; territories in critical states; crisis.*

**Постановка проблеми.** Актуальність теми дослідження обумовлена потребою в ефективному антикризовому управлінні розвитком територій. У сучасному світі, який постійно змінюється, та в умовах надзвичайних ситуацій, таких як природні катастрофи, економічні кризи або соціальні конфлікти, оцінка рівня розвитку територій є важливим інструментом для прийняття обґрунтованих рішень та розробки ефективних стратегій управління. Сучасні особливості світу демонструють, що інформаційні та аналітичні технології дозволяють отримувати детальну інформацію про стан розвитку територій. Застосування цих інструментів у контексті антикризового управління дозволяє швидко оцінювати загрози, виявляти уразливість та розробляти стратегії мінімізації ризиків. Важливим аспектом є впровадження інформаційно-аналітичної основи, що забезпечує наявність даних та розрахунків для прийняття обґрунтованих рішень у реальному часі. Таким чином, метою даної статті є дослідження та аналіз оцінки рівня розвитку територій як інформаційно-аналітичної основи для ефективного антикризового управління. Для досягнення цієї мети будуть розглянуті сучасні підходи та методи оцінки розвитку територій, а також їх застосування у практичному контексті. Результати даного дослідження сприятимуть поліпшенню процесу прийняття рішень та планування стратегій управління з метою впровадження ефективного антикризового управління територіальним розвитком.

**Аналіз останніх досліджень.** О.М. Дубовик [1] досліджує різні підходи та методи оцінки рівня розвитку територій, зосереджуючись на інструментах, що використовуються в цьому процесі. О.С. Литвин [2] досліджує різні методи оцінки рівня розвитку регіонів, аналізує їх переваги та недоліки та пропонує власні методичні підходи до оцінки розвитку регіонів. В.О. Мельник, В.В. Подгурський [3] розглядають методіку оцінки рівня розвитку міських територій, зокрема на основі системно-структурного підходу, і пропонують використання цього підходу для визначення рівня розвитку міст. В.М. Яценко, О.В. Шолохова, Л.В. Гайдук [4] розглядають методіку оцінки рівня розвитку регіонів України, аналізують ключові фактори розвитку та пропонують підходи до оцінки ефективності регіонального розвитку. В.А. Павлюк, В.В. Іванчук [5] розглядають методичні підходи до оцінки рівня розвитку регіону на основі показників суспільно-економічного розвитку та пропонують векторний підхід щодо обґрунтування політики анти кризисного менеджменту. О.І. Чуб [6] розглядає сучасні підходи та методи оцінки рівня розвитку територій, аналізує їх особливості та переваги та робить висновки щодо їх застосування. А. Kuznetsov, А. Gvozdikova [7] проводять порівняльний аналіз моделей оцінки розвитку територій, досліджують їх особливості та ефективність в контексті антикризового управління. D. Zlatanov, V. Dragomir [8] роблять огляд методів та показників оцінки розвитку територій, досліджують різні фреймворки та їх використання в контексті сталого розвитку. L. Anselin, I. Syabri, Y. Kho [9] представляють інструмент GeoDa для просторового аналізу даних, який може бути використаний для оцінки розвитку територій. Доповідь UN-Habitat "State of the World's Cities 2012/2013: Prosperity of Cities" [10] розглядає питання процвітання міст у світі та їхній розвиток, звертаючи увагу на оцінку рівня розвитку територій. Доповідь OECD "Regions and Cities at a Glance 2018" [11] надає огляд регіонів та міст у світі, їхнього розвитку та важливості оцінки рівня розвитку територій. Книга J. Harrison, M. Hoyler, V. Warf [12] досліджує кампанії з брендування глобальних місць у контексті розвитку міст, регіонів та націй. R. Camagni [13] аналізує концепцію територіальної конкурентоспроможності і обговорює її значення для оцінки розвитку територій. S. Alkire, J. Foster, S. Seth, M.E. Santos [14] розглядається проблема ідентифікації та її вплив на економічну нерівність, аналізуються показники індексу людського розвитку. Посібник European Commission "Territorial Impact Assessment for Cohesion: Guidebook" [15] надає огляд методів оцінки впливу територіальних чинників на коезію, зокрема в контексті оцінки розвитку територій. J.M. Delgado, M.E. Porter, S. Stern [16] розглядають поняття кластерів пов'язаних галузей та їх роль у розвитку економіки.

**Невирішена частина проблеми.** Всі ці джерела представляють різні аспекти оцінки рівня розвитку територій та використовують різні підходи та методи для досягнення цієї мети. Вони можуть бути корисними при розробці вашої статті та подальшому дослідженні цієї теми. Але є деякі аспекти, які були недостатньо досліджені, а саме:

- не виявлений вплив екологічних аспектів на розвиток територій, наприклад, врахування екологічних показників або стану навколишнього середовища;
- недостатньо приділено уваги соціокультурним аспектам розвитку територій, такі як культурна спадщина, соціальна інклюзія та розвиток громадського простору;
- бракує оцінки впливу інфраструктури та транспортних зв'язків на розвиток територій;
- відсутній детальний аналіз фінансових аспектів розвитку територій, зокрема оцінка інвестицій та фінансування проектів;
- не враховано географічні та природні фактори, такі як кліматичні умови, геологічна структура або природні ресурси.

**Метою** є дослідження та аналіз оцінки рівня розвитку територій як інформаційно-аналітичної основи для ефективного антикризового управління.

**Методологія дослідження** аналізу рівня розвитку регіонів включає такі етапи:

1 етап: «Формування теоретичних та методологічних положень». На цьому етапі проводиться аналіз та узагальнення наукових підходів до дослідження регіонального розвитку та економічної безпеки, встановлення принципів і гіпотез дослідження.

2 етап: «Групування регіонів за рівнем економічної безпеки»: розробляються методичні підходи до оцінки рівня економічної безпеки регіонів, включаючи визначення відповідних показників та їх вагового коефіцієнта. На основі цього проводиться групування регіонів за рівнем їхньої економічної безпеки.

3 етап: «Аналіз диспропорцій регіонального розвитку»: застосовуються методичні підходи до виявлення та аналізу диспропорцій в регіональному розвитку, включаючи порівняльний аналіз рівнів соціально-економічних показників між регіонами. Використовуються інструменти статистичного аналізу, моделювання та географічного інформаційного аналізу для отримання детальної карти диспропорцій регіонального розвитку.

4 етап: «Розрахунок коефіцієнта нерівномірності економічної безпеки регіонів»: розробляються методичні підходи до визначення коефіцієнта нерівномірності, який відображає ступінь нерівномірності економічної безпеки між регіонами. Цей коефіцієнт допомагає встановити території з найбільшими диспропорціями та ризиками.

5 етап: «Аналіз та висновки»: на цьому етапі проводиться порівняльний аналіз та аналітична оцінка отриманих результатів. Висновки стосуються шляхів конвергенції регіонального розвитку, формування рекомендацій щодо розвитку та зміцнення економічної безпеки територій.

Цей алгоритм дослідження спрямований на діагностування та аналіз диспропорцій регіонального розвитку економічної безпеки, забезпечуючи підстави для розробки заходів та рішень для покращення ситуації в окремих регіонах. Використання комплексу методик та аналітичних інструментів дозволяє отримати об'єктивну картину рівня розвитку територій та виявити потенційні проблеми, що вимагають уваги та втручання.

**Результати дослідження.** На першому етапі було обґрунтовано теоретичні та методологічні положення оцінки рівня розвитку територій як інформаційно-аналітична основа антикризового управління з урахуванням мультиплікативних ефектів від міжрегіональної та міжгалузевої взаємодії (кластерних переливів). Це пропонується проводити на основі методу TOPSIS (метод упорядкованого переваги через подібність до ідеального рішення), перевагою якого є можливість вирішення задачі прийняття рішень при нескінченній кількості альтернатив. Два критерії («найкоротша відстань до позитивного ідеального рішення» та «найбільша відстань до негативного ідеального рішення») замінюються на критерії «якомога ближче до PIS» та «якомога далі від NIS». Етапи застосування методу TOPSIS включають: побудову індексної системи моніторингу, оцінки та аналізу стійкості розвитку територій; застосування методу оцінки та методу зважування показників; оцінку стійкості розрахунків при зміні окремих параметрів та оцінку структурних зрушень в територіально-виробничій системі регіону під впливом змін економічних зв'язків, кон'юнктурних процесів, міжрегіональних та міжгалузевих зв'язків.

Для подальшого аналізу було розглянуто 50 показників за 9 напрямками, що дозволяє визначити та оцінити рівень розвитку регіонів України, був зроблений відповідно до Методичних рекомендацій Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України.

I. «Економічний розвиток»: у цьому напрямку оцінюються основні сектори економіки регіонів України, включаючи промисловість, сільське господарство та будівництво. Ці сек-

тори є основою для економічного розвитку та забезпечення зростання регіонального ВВП. Субнапрямки «Промисловість» (3 показника:  $x_{11}$  – Індекс промислової продукції;  $x_{12}$  – Обсяг реалізації промислової продукції;  $x_{13}$  – Обсяг реалізації промислової продукції на 1 особу); «Сільське господарство» (3 показника:  $x_{14}$  – Індекс продукції сільського господарства;  $x_{15}$  – Обсяг сільськогосподарського виробництва;  $x_{16}$  – Обсяг сільськогосподарського виробництва на 1 особу); «Будівництво» (3 показника:  $x_{17}$  – Індекс будівельної продукції;  $x_{18}$  – Обсяг виконаних будівельних робіт;  $x_{19}$  – Обсяг виконаних будівельних робіт на 1 особу).

II. «Зовнішньоекономічна діяльність»: у цьому блоку оцінюється зовнішньоекономічна діяльність регіонів, зокрема експорт товарів та експорт послуг. Ці показники відображають здатність регіонів до залучення зовнішніх ресурсів та розширення міжнародного співробітництва. Субнапрямки «Експорт товарів» (4 показника:  $x_{21}$  – Темп зростання (зменшення) експорту товарів;  $x_{22}$  – Обсяг експорту товарів;  $x_{23}$  – Обсяг експорту товарів на 1 особу;  $x_{24}$  – Коефіцієнт покриття експортом імпорту (товари); «Експорт послуг» (4 показника:  $x_{25}$  – Темп зростання (зменшення) експорту послуг;  $x_{26}$  – Обсяг експорту послуг;  $x_{27}$  – Обсяг експорту послуг на 1 особу;  $x_{28}$  – Коефіцієнт покриття експортом імпорту (послуги).

III. «Інвестиційна діяльність»: у цьому напрямку оцінюється інвестиційна активність регіонів, зокрема капітальні інвестиції та іноземні інвестиції. Ці показники відображають рівень притоку інвестицій в регіон та його здатність привертати внутрішні та зовнішні інвестиції. Субнапрямки «Капітальні інвестиції» (3 показника:  $x_{31}$  – Індекс капітальних інвестицій;  $x_{32}$  – Капітальні інвестиції;  $x_{33}$  – Капітальні інвестиції на 1 особу); «Іноземні інвестиції» (3 показника:  $x_{34}$  – Темп зростання (зменшення) прямих іноземних інвестицій;  $x_{35}$  – Обсяг прямих іноземних інвестицій;  $x_{36}$  – Обсяг прямих іноземних інвестицій на 1 особу).

IV. «Фінанси»: у цьому блоку оцінюються фінансові показники, зокрема доходи місцевого бюджету та фінансовий стан підприємств. Ці показники відображають фінансову стабільність регіону та його здатність ефективно використовувати ресурси. Субнапрямки «Доходи місцевого бюджету» (3 показника:  $x_{41}$  – Темп зростання (зменшення) доходів місцевих бюджетів;  $x_{42}$  – Обсяг доходів місцевих бюджетів;  $x_{43}$  – Обсяг доходів місцевих бюджетів на 1 особу); «Фінанси підприємств» (2 показника:  $x_{44}$  – Фінансові результати підприємств до оподаткування;  $x_{45}$  – Фінансові результати підприємств до оподаткування, які одержали збитки).

V. «Споживчий ринок»: у цьому напрямку оцінюються показники споживчого ринку, які відображають рівень споживання товарів та послуг в регіоні. Ці показники свідчать про рівень життя та платоспроможність населення. Субнапрямок «Споживчий ринок» (4 показника:  $x_{51}$  – Індекси фізичного обсягу роздрібного товарообороту;  $x_{52}$  – Обсяг обороту роздрібною торгівлі;  $x_{53}$  – Обсяг обороту роздрібною торгівлі на 1 особу;  $x_{54}$  – Індекси споживчих цін).

VI. «Житлово-комунальне господарство»: у цьому напрямку оцінюються показники житлово-комунального господарства, зокрема рівень доступності житла та якості комунальних послуг. Ці показники відображають рівень комфорту та якості життя населення. Субнапрямок «Житлово-комунальне господарство» (4 показника:  $x_{61}$  – Темпи зростання (зменшення) прийнятого в експлуатацію житла;  $x_{62}$  – Прийняття в експлуатацію житла;  $x_{63}$  – Прийняття в експлуатацію житла на 10 тис. осіб);  $x_{64}$  – Індекси споживчих цін – житло, вода, тепло, електроенергія).

VII. «Платоспроможний попит населення»: у цьому блоку оцінюється платоспроможний попит населення, зокрема рівень заробітної плати та розрахунків за житлово-комунальні послуги. Ці показники відображають рівень доходів та споживчої активності населення. Субнапрямки «Заробітна плата» (3 показника:  $x_{71}$  – Індекс реальної заробітної плати;  $x_{72}$  – Середньомісячна заробітна плата;  $x_{73}$  – Темп зростання (зменшення) заборгованості із виплати заробітної плати); «Розрахунки за житлово-комунальні послуги»

(2 показника:  $x_{74}$  – Рівень оплати населенням житлово-комунальних послуг;  $x_{75}$  – Обсяг заборгованості населення з оплати житлово-комунальних послуг).

VIII. «Ринок праці»: у цьому напрямку оцінюються показники ринку праці, зокрема кількості зайнятих осіб та рівень безробіття. Ці показники відображають рівень зайнятості та робочих можливостей в регіоні. Субнапрямок «Ринок праці» (2 показника:  $x_{81}$  – Рівень безробіття населення;  $x_{82}$  – Рівень зайнятості населення).

IX. «Населення»: у цьому напрямку оцінюються різноманітні показники, пов'язані з населенням, включаючи рівень освіти, медичне обслуговування, демографічні показники та інші. Ці показники дають уявлення про якість життя населення та рівень соціального розвитку регіону. Субнапрямок «Населення» (5 показників:  $x_{91}$  – Приріст чисельності наявного населення;  $x_{92}$  – Загальні коефіцієнти народжуваності;  $x_{93}$  – Загальні коефіцієнти смертності;  $x_{94}$  – Загальні коефіцієнти природного приросту (скорочення);  $x_{95}$  – Загальні коефіцієнти смертності дітей до 1 року).

Показники-типопредставники були вибрані для оцінки соціально-економічного розвитку регіонів України, оскільки вони представляють ключові аспекти розвитку, що впливають на економічну активність, життєздатність ринків, благополуччя населення та інші соціальні фактори. Враховуючи ці показники, це надає можливість зробити комплексну оцінку рівня розвитку регіонів та допоможе визначити напрямки для подальших політик та заходів з покращення ситуації в різних сферах.

I. «Економічний розвиток»:

«Промисловість»: Обсяг реалізації промислової продукції.

«Сільське господарство»: Обсяг сільськогосподарського виробництва.

«Будівництво»: Обсяг виконаних будівельних робіт.

II. «Зовнішньоекономічна діяльність»:

«Експорт товарів»: Обсяг експорту товарів.

«Експорт послуг»: Обсяг експорту послуг.

III. «Інвестиційна діяльність»:

«Капітальні інвестиції»: Капітальні інвестиції.

«Іноземні інвестиції»: Обсяг прямих іноземних інвестицій.

IV. «Фінанси»:

«Доходи місцевого бюджету»: Обсяг доходів місцевих бюджетів.

«Фінанси підприємств»: Фінансові результати підприємств до оподаткування.

V. «Споживчий ринок»:

«Обсяг обороту роздрібною торгівлю»: Обсяг обороту роздрібною торгівлю.

VI. «Житлово-комунальне господарство»:

«Прийняття в експлуатацію житла»: Прийняття в експлуатацію житла.

VII. «Платоспроможний попит населення»:

«Середньомісячна заробітна плата»: Середньомісячна заробітна плата.

VIII. «Ринок праці»:

«Рівень безробіття населення»: Рівень безробіття населення.

IX. «Населення»:

«Приріст чисельності наявного населення»: Приріст чисельності наявного населення.

Вибір показателів-типопредставників здійснювався на основі їх важливості та репрезентативності для відображення кожного субнапрямку відповідного напрямку. Враховуючи ці показники, можна отримати цілісну картину розвитку регіонів та здійснити аналіз, спрямований на поліпшення стану суспільно-економічного розвитку в Україні.

Метод головних компонент (РСА) та факторний аналіз є статистичними методами, які можуть бути застосовані для вибору показників-типопредставників з кожного субнапрямку

за допомогою зведення кількості змінних до меншої кількості незалежних факторів. Основна мета цих методів полягає в збереженні максимальної дисперсії даних, зменшенні розмірності та ідентифікації основних факторів, що впливають на змінні.

Для використання PCA та факторного аналізу для вибору показників-типопредставників можна провести наступні кроки:

- Зібрати дані: Зібрати дані з усіх показників з кожного субнапрямку відповідно до досліджуваних регіонів.

- Провести стандартизацію даних: Стандартизувати дані, щоб усі показники мали однаковий масштаб.

- Застосувати PCA: Застосувати метод головних компонент для зменшення розмірності даних та ідентифікації головних факторів. В результаті отримуємо нові незалежні компоненти, які пояснюють найбільшу частку дисперсії вихідних даних.

- Вибір показників-типопредставників: Обрати компоненти, які мають найбільший вплив та пояснюють найбільшу частку дисперсії. Ці компоненти можна розглядати як показники-типопредставники з кожного субнапрямку.

- Провести факторний аналіз: Застосувати факторний аналіз до вибраних компонентів для ідентифікації впливу кожного показника на кожен фактор. Це допоможе зрозуміти, які показники мають найбільший вагомий вплив на розвиток регіону.

- Вибір кінцевих показників-типопредставників: На основі результатів факторного аналізу обрати ті показники, які мають найсильніший вплив на кожен фактор. Ці показники можна вважати представниками з кожного субнапрямку, які найкраще відображають рівень розвитку відповідного напрямку.

- Використання методів головних компонент та факторного аналізу дозволить зменшити кількість змінних та вибрати найбільш значущі показники-типопредставники, які впливають на соціально-економічний розвиток регіонів України.

Результати факторного аналізу щодо вибору показників-типопредставників оцінки рівня розвитку регіонів України наведено у табл. 1.

Результати факторного аналізу трактуються наступним чином: ті, з показників, які мають найбільший вплив на процес, підсвічуються червоним, які ні – чорним. В результаті це дозволило виявити зі всіх показників розвитку регіонів виявити тільки ті, що відповідають за рівень безпеки та дозволяють виявити той рівень, де необхідно впроваджувати елементи антикризового управління (табл. 2).

Проведений кластерний аналіз дозволив класифікувати регіони за рівнем розвитку та безпеки (рис. 1).

Таблиця 1

**Результати факторного аналізу вибору показників-типопредставників оцінки рівня розвитку регіонів України (фрагмент) (STATISTICA 10 listing)**

Variable	Factor Loadings (Unrotated) (data) Extraction: Principal components (Marked loadings are >,700000)
	Factor 1
X11	-0,296093
X12	<b>0,995298</b>
X13	-0,192515
X14	-0,291698
X15	-0,393497
X16	-0,291565

Продовження табл. 1

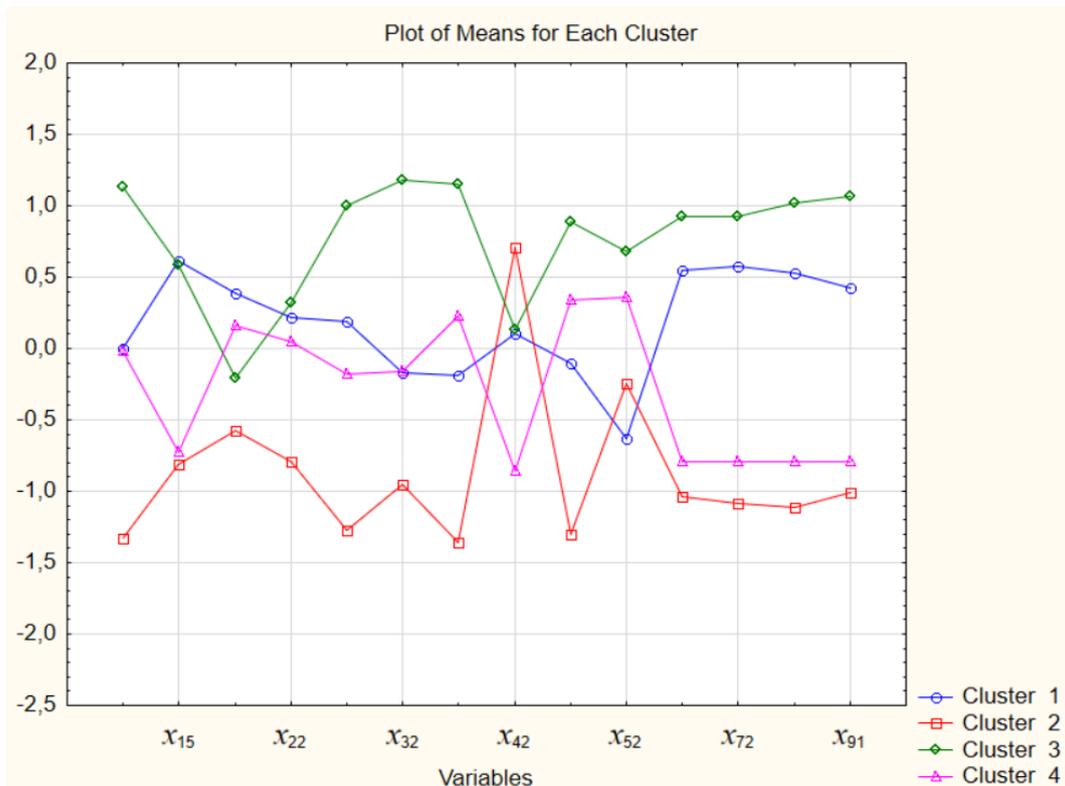
X17	-0,381163
X18	0,979545
X19	0,096448
X21	0,322435
X22	0,704980
X23	0,137791
X24	0,096858
X25	-0,004777
X26	0,806704
X27	0,024983
X28	0,021135
.....	
X74	0,023030
X75	0,017140
X81	0,909189
X82	-0,052663
X91	0,858041
X92	-0,338269
X93	-0,477776
X94	-0,199993
X95	-0,043433
Expl. Var	8,027448
Prp. Totl	0,617496

Джерело: розраховано автором.

Таблиця 2

Індикатори оцінки рівня територіального розвитку як інформаційно-аналітичної  
основи антикризового управління

Умовне позначення	Назва показника	Умовне позначення	Назва показника
x <sub>12</sub>	Обсяг реалізації промислової продукції	x <sub>15</sub>	Обсяг сільськогосподарського виробництва
x <sub>18</sub>	Обсяг виконаних будівельних робіт	x <sub>22</sub>	Обсяг експорту товарів
x <sub>26</sub>	Обсяг експорту послуг	x <sub>32</sub>	Капітальні інвестиції
x <sub>35</sub>	Обсяг прямих іноземних інвестицій	x <sub>42</sub>	Обсяг доходів місцевих бюджетів
x <sub>44</sub>	Фінансові результати підприємств до оподаткування	x <sub>52</sub>	Обсяг обороту роздрібної торгівлі
x <sub>62</sub>	Прийняття в експлуатацію житла	x <sub>72</sub>	Середньомісячна заробітна плата
x <sub>81</sub>	Рівень безробіття населення	x <sub>91</sub>	Приріст чисельності наявного населення



Джерело: розраховано автором.

Рис. 1. Графік К-середніх рівня розвитку та безпеки регіонів 2022 р.  
 (лістинг програми Statistica)

За результатами кластерного аналізу виявились 4 групи регіонів за рівнем розвитку та безпеки. До першого кластеру увійшли наступні регіони (табл. 3).

Таблиця 3

Склад першого кластера	
Case No.	Members of Cluster Number 1 (data) and Distances from Respective Cluster Center Cluster contains 8 cases
	Distance
C_2	0,776602
C_5	0,704250
C_6	0,705186
C_8	0,606133
C_14	0,832137
C_16	0,444912
C_17	0,757912
C_23	0,7789336

8 регіонів, які увійшли до першого кластеру: Волинська, Житомирська, Закарпатська, Івано-Франківська, Одеська, Рівненська, Чернівецька, Сумська.

Регіони, які увійшли до другого кластеру, наведені у табл. 4.

Таблиця 4

<b>Склад другого кластера</b>	
Case No.	Members of Cluster Number 2 (data) and Distances from Respective Cluster Center Cluster contains 6 cases
	Distance
C_4	0,852641
C_10	0,594819
C_11	0,832820
C_13	0,770020
C_20	0,480346
C_24	0,472039

6 регіонів, які увійшли до другого кластеру: Донецька, Кіровоградська, Луганська, Миколаївська, Херсонська, Чернігівська.

Регіони, які увійшли до третього кластеру, наведені у табл. 5.

Таблиця 5

<b>Склад третього кластера</b>	
Case No.	Members of Cluster Number 3 (data) and Distances from Respective Cluster Center Cluster contains 5 cases
	Distance
C_3	0,501181
C_9	0,451634
C_12	0,512370
C_19	0,679056
C_25	0,677111

5 регіонів, які увійшли до третього кластеру: Дніпропетровська, Київська, Львівська, Харківська, м. Київ.

Регіони, які увійшли до четвертого кластеру, наведені у табл. 6.

Таблиця 6

<b>Склад четвертого кластера</b>	
Case No.	Members of Cluster Number 4 (data) and Distances from Respective Cluster Center Cluster contains 6 cases
	Distance
C_1	0,722125
C_7	0,803655
C_15	0,648018
C_18	0,617095
C_21	0,400732
C_22	0,776392

6 регіонів, які увійшли до четвертого кластеру: Вінницька, Запорізька, Полтавська, Тернопільська, Хмельницька, Черкаська.

Кластерний аналіз виявив, що всі регіони поділяються на 4 групи за рівнем розвитку та безпеки. Оцінка за напрямками розвитку та безпеки дозволяє виявляти рівень проблем в

регіонах та формувати пропозиції та приймати оперативні заходи для їх вирішення. Деякі провідні регіони мають проблеми у сфері платоспроможного попиту населення, такі як Донецька, Кіровоградська, Луганська, Миколаївська, Херсонська, Чернігівська області. Ця група відноситься до кластеру з самим низьким рівнем розвитку. Одеська область має проблеми у зовнішньоекономічній та інвестиційній діяльності, Київська область - у зовнішньоекономічній діяльності, Дніпропетровська область - у населенні. Регіони-аутсайтери мають проблеми практично у всіх напрямках, зокрема в житлово-комунальному господарстві, на ринку праці (Донецька, Кіровоградська, Луганська, Миколаївська, Херсонська, Чернігівська), інвестиційній діяльності (Чернігівська, Кіровоградська, Донецька) та економічному розвитку (Чернігівська, Херсонська, Кіровоградська, Луганська).

Таблиця 7

## Результати розрахунків рівня розвитку та безпеки регіонів України у 2022 р.

Кластер	Регіон	Напрямки та субнапрямки																		
		Економічний розвиток			Зовнішньоекономічна діяльність		Інвестиційна діяльність		Фінанси		Споживчий ринок		Житлово-комунальне господарство		Платоспроможний попит населення		Ринок праці		Населення	
		Промисловість	Сільське господарство	Будівництво	Експорт товарів	Експорт послуг	Капітальні інвестиції	Іноземні інвестиції	Доходи місцевого бюджету	Фінанси підприємств	Обсяг обороту роздрібною торгівлі	Прийняття в експлуатацію жилья	Середньомісячна заробітна плата	Рівень безробіття населення	Приріст чисельності наявного населення					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14						
1	Волинська обл.	0,09	0,54	0,44	0,24	0,24	-0,2	-0,2	0,1	-0,15	-0,7	0,55	0,55	0,5	0,4					
	Житомирська обл.	0,08	0,6	0,4	0,2	0,2	-0,2	-0,2	0,1	-0,15	-0,7	0,55	0,55	0,5	0,4					
	Закарпатська обл.	0,07	0,6	0,4	0,2	0,2	-0,2	-0,2	0,1	-0,15	-0,7	0,55	0,55	0,5	0,4					
	Івано-Франківська обл.	0,07	0,6	0,4	0,2	0,2	-0,2	-0,2	0,1	-0,15	-0,7	0,55	0,55	0,5	0,4					
	Одеська обл.	0,1	0,62	0,42	0,22	0,22	-0,2	-0,2	0,1	-0,15	-0,7	0,55	0,55	0,5	0,4					
	Рівненська обл.	0,09	0,61	0,41	0,21	0,21	-0,2	-0,2	0,1	-0,15	-0,7	0,55	0,55	0,5	0,4					
	Чернівецька обл.	0,09	0,61	0,41	0,21	0,21	-0,2	-0,2	0,1	-0,15	-0,7	0,55	0,55	0,5	0,4					
	Сумська обл.	0,11	0,63	0,43	0,23	0,23	-0,2	-0,2	0,1	-0,15	-0,7	0,55	0,55	0,5	0,4					
2	Донецька обл.	-1,4	-0,8	-0,6	-0,8	-1,3	-1,0	-1,9	0,7	-1,3	-0,3	-1,05	-1,1	-1,15	-1,1					
	Кіровоградська обл.	-1,35	-0,8	-0,6	-0,8	-1,3	-1,0	-1,9	0,7	-1,3	-0,3	-1,05	-1,1	-1,15	-1,1					
	Луганська обл.	-1,5	-0,8	-0,6	-0,8	-1,3	-1,0	-1,9	0,7	-1,3	-0,3	-1,05	-1,1	-1,15	-1,1					

Продовження табл. 7

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
	Миколаївська обл.	-1,35	-0,8	-0,6	-0,8	-1,3	-1,0	-1,9	0,7	-1,3	-0,3	-1,05	-1,1	-1,15	-1,1
	Херсонська обл.	-1,45	-0,8	-0,6	-0,8	-1,3	-1,0	-1,9	0,7	-1,3	-0,3	-1,05	-1,1	-1,15	-1,1
	Чернігівська обл.	-1,35	-0,8	-0,6	-0,8	-1,3	-1,0	-1,9	0,7	-1,3	-0,3	-1,05	-1,1	-1,15	-1,1
3	Дніпропетровська обл.	1,2	0,6	-0,2	0,3	1,0	1,2	1,2	0,1	0,9	0,65	0,91	0,91	1,0	1,1
	Київська обл.	1,2	0,6	-0,2	0,3	1,0	1,2	1,2	0,1	0,9	0,65	0,91	0,91	1,0	1,1
	Львівська обл.	1,2	0,6	-0,2	0,3	1,0	1,2	1,2	0,1	0,9	0,65	0,91	0,91	1,0	1,1
	Харківська обл.	1,2	0,6	-0,2	0,3	1,0	1,2	1,2	0,1	0,9	0,65	0,91	0,91	1,0	1,1
	м. Київ	1,2	0,6	-0,2	0,3	1,0	1,2	1,2	0,1	0,9	0,65	0,91	0,91	1,0	1,1
4	Вінницька обл.	0,09	-0,7	0,3	0,1	-0,2	-0,2	0,3	-0,8	0,4	0,4	-0,8	-0,8	-0,8	-0,8
	Запорізька обл.	0,08	-0,7	0,3	0,1	-0,2	-0,2	0,3	-0,8	0,4	0,4	-0,8	-0,8	-0,8	-0,8
	Полтавська обл.	0,07	-0,7	0,3	0,1	-0,2	-0,2	0,3	-0,8	0,4	0,4	-0,8	-0,8	-0,8	-0,8
	Тернопільська обл.	0,07	-0,7	0,3	0,1	-0,2	-0,2	0,3	-0,8	0,4	0,4	-0,8	-0,8	-0,8	-0,8
	Хмельницька обл.	0,1	-0,7	0,3	0,1	-0,2	-0,2	0,3	-0,8	0,4	0,4	-0,8	-0,8	-0,8	-0,8
	Черкаська обл.	0,09	-0,7	0,3	0,1	-0,2	-0,2	0,3	-0,8	0,4	0,4	-0,8	-0,8	-0,8	-0,8

0,75÷1,5	Максимальне значення
0,00÷0,75	Вищі за середнє значення
-0,75÷0,00	Нижчі за середнє значення
-1,5÷-0,75	Мінімальне значення

Джерело: розраховано автором.

Результати, зображені на графіку (рис. 1), підтверджують доцільність розбиття множини регіонів на чотири кластери, оскільки прослідковується розмежування об'єктів кластеризації за 14 показниками-типопредставниками.

Як можна спостерігати, до першого кластеру увійшли Волинська, Житомирська, Закарпатська, Івано-Франківська, Одеська, Рівненська, Чернівецька та Сумська області. З 14 субнапрямок більшість показників мають рівень, що перевищує середнє значення, що свідчить про те, що регіони цього кластеру знаходяться на другому місці за рівнем розвитку та безпеки. Однак, індикатори інвестиційної діяльності, фінансового стану підприємств та роздрібної торгівлі знаходяться у кризовому стані.

До другого кластеру увійшли Донецька, Кіровоградська, Луганська, Миколаївська, Херсонська та Чернігівська області. Усі показники цих регіонів знаходяться на мінімальному рівні, що означає, що всі регіони даного кластеру знаходяться у кризовому стані.

До третього кластеру увійшли Дніпропетровська, Київська, Львівська, Харківська області та м. Київ. Показники розвитку всіх регіонів цього кластеру знаходяться на максимально високому рівні, за винятком субнапрямку «Будівництво», який знаходиться у кризовому стані.

До четвертого кластеру увійшли Вінницька, Запорізька, Полтавська, Тернопільська, Хмельницька та Черкаська області. Більшість показників цих регіонів знаходяться на рівні, що нижче середнього. Однак, субнапрями «Доходи місцевого бюджету», «Прийняття в експлуатацію житла», «Середньомісячна заробітна плата», «Рівень безробіття населення» та «Приріст чисельності наявного населення» знаходяться у критичному стані. Аналіз субнапрямоків регіонів, показники яких знаходяться на мінімальному рівні, вказує на напрями формування антикризової програми для відновлення розвитку регіонів.

Цей аналіз дозволяє краще зрозуміти ситуацію у регіонах України у 2022 році. Він надає інформацію про рівень розвитку та безпеки в кожному регіоні, а також виділяє основні

проблеми та потенційні напрями для політик і заходів, спрямованих на поліпшення ситуації в різних сферах розвитку.

Для подальшого розширеного аналізу результатів рівня розвитку та безпеки регіонів України у 2022 році можна використати дані, представлені в табл. 7. Результати розрахунків містять дані по різних кластерах, регіонах та напрямках та субнапрямках розвитку.

1. Один із способів провести аналіз цих даних – використати метод головних компонент (РСА) або факторний аналіз для ідентифікації основних факторів, що впливають на розвиток регіонів. Для цього слід виконати наступні кроки:

2. Створити матрицю даних: Побудувати матрицю, в якій кожен рядок відповідає окремому регіону, а кожен стовпець – конкретному показнику з напрямків та субнаправків розвитку. Значення в матриці відповідають результатам розрахунків рівня розвитку для кожного регіону.

3. Стандартизувати дані: Стандартизувати дані у матриці, щоб усі показники мали однаковий масштаб. Це можна зробити шляхом віднімання середнього значення кожного стовпця та поділу на стандартне відхилення.

4. Застосувати РСА або факторний аналіз: Застосувати метод головних компонент або факторний аналіз до стандартизованої матриці даних. Ці методи допоможуть ідентифікувати основні фактори або компоненти, які пояснюють найбільшу частку дисперсії вихідних даних. В результаті отримаємо нові незалежні компоненти або фактори.

5. Вибрати основні фактори або компоненти: Обрати основні фактори або компоненти, які мають найбільший вплив на розвиток регіонів. Ці фактори або компоненти можна розглядати як основні визначники рівня розвитку.

6. Проаналізувати значення кожного показника: Дослідити значення кожного показника у складі вибраних основних факторів або компонентів. Це допоможе зрозуміти, які показники мають найбільший вплив на розвиток регіонів та в яких напрямках розвитку.

В результаті аналізу можна вибрати найбільш впливові показники-типопредставники з кожного напрямку та субнаправку розвитку. Ці показники будуть вказувати на ключові аспекти розвитку регіонів та можуть бути використані для подальшого аналізу та прийняття рішень щодо політик та заходів для покращення ситуації у різних сферах.

**Висновки:** Дослідження показало, що оцінка рівня розвитку територій як інформаційно-аналітична основа антикризового управління є важливим інструментом для ідентифікації регіональних проблем і розробки ефективних стратегій управління. Оцінка рівня розвитку територій як інформаційно-аналітична основа антикризового управління є важливим інструментом для ідентифікації регіональних проблем та розробки ефективних стратегій управління. В результаті аналізу було виявлено різні рівні розвитку регіонів залежно від показників, що включають соціально-економічні, інфраструктурні та екологічні параметри. Деякі регіони-лідери також мають свої проблеми, зокрема в сфері платоспроможного попиту населення, зовнішньоекономічної та інвестиційної діяльності. Регіони-аутсайди стикаються з проблемами у багатьох напрямках, включаючи житлово-комунальне господарство, ринок праці, платоспроможний попит населення та інші.

**Пропозиції:** Розширити обсяг дослідження, включивши додаткові показники, які детальніше охоплюють стан регіонального розвитку, такі як освіта, здоров'я, культура та інші аспекти. Вивчити взаємозв'язок між рівнем розвитку територій та рівнем економічної безпеки з урахуванням мультиплікативних ефектів міжрегіонального та міжгалузевої взаємодії. Провести порівняльний аналіз рівня розвитку регіонів на міжнародному рівні, зокрема залучивши дані про інші країни або регіони, що мають схожі характеристики та виклики. Вивчити вплив змін у політичному, економічному та соціокультурному середовищі на рівень розвитку регіонів та запропонувати стратегії антикризового управління з

урахуванням цих факторів. Розробити інструменти для моніторингу та оцінки ефективності впровадження стратегій антикризового управління на регіональному рівні. Дальні дослідження в цій області можуть допомогти удосконалити методики оцінки та стратегії антикризового управління, сприяючи стабільному та сталому розвитку регіонів та підвищенню економічної безпеки.

### References

### Література

1. Dubovyk, O. M. (2017). Otsinka rivnia rozvytku terytorii: pidkhody, metody ta instrumenty [Assessment of the level of development of territories: approaches, methods and tools]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky = Economy. Finances. Management: topical issues of science and practice*, 4 (36), 100–108 [in Ukrainian].
1. Дубовик О. М. Оцінка рівня розвитку територій: підходи, методи та інструменти. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. № 4 (36). С. 100–108.
2. Lytvyn, O. S. (2018). Metody otsinky rivnia rozvytku rehioniv [Methods of assessing the level of development of regions]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina. Seriya: Ekonomichna = Bulletin of Kharkiv National University named after V. N. Karazin. Series: Economic*, 43 (1286), 51–57 [in Ukrainian].
2. Литвин О. С. Методи оцінки рівня розвитку регіонів. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Економічна*. 2018. Вип. 43 (1286). С. 51–57.
3. Melnyk, V. O., Podhurskyi, V. V. (2019). Metodyka otsinky rivnia rozvytku miskykh terytorii na osnovi systemno-strukturnoho pidkhodu [Methodology for assessing the level of development of urban areas based on a system-structural approach]. *Visnyk natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika" = Bulletin of the Lviv Polytechnic National University*, 937, 58–66 [in Ukrainian].
3. Мельник В. О., Подгурський В. В. Методика оцінки рівня розвитку міських територій на основі системно-структурного підходу. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2019. № 937. С. 58–66.
4. Yatsenko, V. M., Sholokhova, O. V., Haiduk, L. V. (2020). Metodyka otsinky rivnia rozvytku rehioniv Ukrainy [Methodology for assessing the level of development of the regions of Ukraine]. *Ekonomika rehionalnoho rozvytku = Economics of regional development*, 3 (88), 64–71 [in Ukrainian].
4. Яценко В. М., Шолохова О. В., Гайдук Л. В. Методика оцінки рівня розвитку регіонів України. *Економіка регіонального розвитку*. 2020. № 3 (88). С. 64–71.
5. Pavliuk, V. A., Ivanchuk, V. V. (2021). Metodichni pidkhody do otsinky rivnia rozvytku rehionu na osnovi pokaznykiv suspilno-ekonomichnoho rozvytku [Methodical approaches to assessing the level of development of the region based on indicators of social and economic development]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy = Scientific bulletin of NLTU of Ukraine*, 31.8, 246–253 [in Ukrainian].
5. Павлюк В. А., Іванчук В. В. Методичні підходи до оцінки рівня розвитку регіону на основі показників суспільно-економічного розвитку. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2021. Вип. 31.8. С. 246–253.
6. Chub, O. I. (2017). Otsinka rivnia rozvytku terytorii: suchasni pidkhody ta metody [Assessment of the level of development of territories: modern approaches and methods]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomika*. 2017. Вип. 2 (48). С. 45–49.
6. Чуб О. І. Оцінка рівня розвитку територій: сучасні підходи та методи. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка*. 2017. Вип. 2 (48). С. 45–49.

*Ekonomika = Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series: Economy*, 2 (48), 45–49 [in Ukrainian].

7. Kuznetsov, A., Gvozdkova, A. (2019). Territorial Development Assessment Models: Comparative Analysis. *Economic Analysis: Theory and Practice*, 18 (4), 631–646.

8. Zlatanov, D., Dragomir, V. (2020). Territorial Development Assessment Frameworks: A Review of Methods and Indicators. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 15 (2), 227–240.

9. Anselin, L., Syabri, I., Kho, Y. (2006). GeoDa: An Introduction to Spatial Data Analysis. *Geographical Analysis*, 38 (1), 5–22.

10. UN-Habitat (2012). State of the World's Cities 2012/2013: Prosperity of Cities. United Nations Human Settlements Programme.

11. OECD (2018). Regions and Cities at a Glance 2018. Organisation for Economic Co-operation and Development.

12. Harrison, J., Hoyler, M., Warf, B. (eds.). (2018). Global Place Branding Campaigns across Cities, Regions, and Nations. Routledge.

13. Camagni, R. (2002). On the Concept of Territorial Competitiveness: Sound or Misleading? *Urban Studies*, 39 (13), 2395–2411.

14. Alkire, S., Foster, J., Seth, S., Santos, M. E. (2015). Where Did Identification Go? *Journal of Economic Inequality*, 13 (3), 425–443.

15. European Commission (2017). Territorial Impact Assessment for Cohesion: Guidebook. Publications Office of the European Union.

16. Delgado, J. M., Porter, M. E., Stern, S. (2014). Defining Clusters of Related Industries. *Journal of Economic Geography*, 14 (1), 1–38.

7. Kuznetsov A., Gvozdkova A. Territorial Development Assessment Models: Comparative Analysis. *Economic Analysis: Theory and Practice*. 2019. No. 18 (4). P. 631–646.

8. Zlatanov D., Dragomir V. Territorial Development Assessment Frameworks: A Review of Methods and Indicators. *International Journal of Sustainable Development and Planning*. 2020. No. 15 (2). P. 227–240.

9. Anselin L., Syabri I., Kho Y. GeoDa: An Introduction to Spatial Data Analysis. *Geographical Analysis*. 2006. No. 38 (1). P. 5–22.

10. State of the World's Cities 2012/2013: Prosperity of Cities. United Nations Human Settlements Programme. UN-Habitat, 2012.

11. Regions and Cities at a Glance 2018. Organisation for Economic Co-operation and Development. OECD, 2018.

12. Harrison J., Hoyler M., Warf B. (eds.). Global Place Branding Campaigns across Cities, Regions, and Nations. Routledge, 2018.

13. Camagni R. On the Concept of Territorial Competitiveness: Sound or Misleading? *Urban Studies*. 2002. No. 39 (13). P. 2395–2411.

14. Alkire S., Foster J., Seth S., Santos M. E. Where Did Identification Go? *Journal of Economic Inequality*. 2015. No. 13 (3). P. 425–443.

15. Territorial Impact Assessment for Cohesion: Guidebook. Publications Office of the European Union. European Commission, 2017.

16. Delgado J. M., Porter M. E., Stern S. Defining Clusters of Related Industries. *Journal of Economic Geography*. 2014. No. 14 (1). P. 1–38.

УДК 654.07

DOI: 10.30857/2786-5398.2023.2.9

**Zhanna M. Zhygalkevych, Ruslan O. Zalutskyi**

*National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Ukraine*

**IMPROVING THE QUALITY OF BUSINESS PROCESSES  
OF ENTERPRISES BASED ON DIGITIZATION**

*The article reveals the theoretical foundations and develops practical recommendations for improving the quality of business processes of enterprises based on digitization. During the research, the following methods were used: abstraction, observation, comparison, analysis and generalization. The theoretical basis of the research is the work of leading foreign and domestic scientists devoted to issues of digitalization and digitalization tools of business processes. The work reveals the importance of business processes as the core essence of companies that manage business, providing good results, products and services. It has been established that the application of digital technologies to business processes is a step that will help to increase the probability of achieving the specified goals by increasing the efficiency of the processes being performed. Digitalization is proposed to mean transformation, penetration of digital technologies for optimization and automation of business processes, productivity improvement and improvement of communication interaction with consumers. A key feature of such transformations is significant improvement in the quality of business processes, reduction of monetary and time costs for their support. The stages of digitization of enterprises are proposed, in particular the stages: business as usual, real and active, formalized, strategic, ascent, innovative and adaptive. Various business process digitization tools were also characterized, including: CRM system, ERP system, loyalty programs, business programs, planning programs, office productivity programs, time management software products such as Runrun.it. In the process of researching the business processes of industrial enterprises, it was found that the process of controlling the availability of production materials is burdensome. To improve the quality of the specified business process, industrial enterprises are offered the implementation of OneBox, which combines CRM, ERP and BPM systems. A detailed disclosure of the functionality of the specified system gave grounds to claim that enterprises will increase sales volumes, sales profitability, profits, speed of processing requests and reduce time for performing routine tasks, increase labor productivity, and reduce industrial and operational costs.*

**Keywords:** *business processes; quality; enterprise; digitization; development.*

**Жанна М. Жигалкевич, Руслан О. Залуцький**

*Національний технічний університет України «Київський політехнічний  
інститут імені Ігоря Сікорського», Україна*

**УДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ  
ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ**

*У статті розкрито теоретичні засади та розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення якості бізнес-процесів підприємств на основі діджиталізації. Під час виконання дослідження використовувалися методи: абстрагування, спостереження, порівняння, аналізу та узагальнення. Теоретичною основою дослідження є роботи провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, що присвячені питанням діджиталізації та інструментів цифровізації бізнес-процесів. У роботі розкривається значення бізнес-процесів як основної суті компанії, які керують бізнесом, забезпечуючи хороші результати, продукти та послуги. Встановлено, що застосування цифрових технологій до бізнес-процесів є кроком, який допоможе збільшити вірогідність досягнення визначених цілей шляхом збільшення ефективності виконуваних процесів. Під діджиталізацією запропоновано*

розуміти трансформацію, проникнення цифрових технологій щодо оптимізації та автоматизації бізнес-процесів, підвищення продуктивності та покращення комунікаційної взаємодії зі споживачами. Ключовою ознакою подібних трансформацій є значні покращення якості бізнес-процесів, скорочення грошових і часових витрат на їх підтримку. Запропоновано етапність діджиталізації підприємств, зокрема етапи: бізнес як зазвичай, справжній та активний, формалізований, стратегічний, сходження, інноваційний та адаптивний. Також було надано характеристику різним інструментам діджиталізації бізнес-процесів, серед таких: CRM-система, ERP-система, програми лояльності, програми для бізнесу, програми планування, програми для офісної продуктивності, програмні продукти управління часом, такі як Rungroup.it. У процесі дослідження бізнес-процесів промислових підприємств було виявлено, що обтяжливим є процес контролю наявності виробничих матеріалів. Для удосконалення якості зазначеного бізнес-процесу промислових підприємств запропоновано впровадження OneBox, який об'єднує в собі CRM, ERP та BPM системи. Детальне розкриття функціоналу зазначеної системи дало підстави стверджувати, що підприємства збільшать обсяги продажів, рентабельність продажів, прибутки, швидкість обробки звернень та зменшать час на виконання рутинних справ, підвищать продуктивність праці, знизять промислові й операційні витрати.

**Ключові слова:** бізнес-процеси; якість; підприємство; діджиталізація; розвиток

**Formulation of the problem.** The development of economic entities largely depends on the efficiency of their activities. In conditions of uncertainty, those enterprises that quickly adapt to the challenges of the external environment are more stable. Today, profound changes are taking place in the conduct of business due to the use of digital technologies. The rapid penetration of information technologies requires the transformation of enterprises into technological digital-oriented systems. It is important for domestic companies to learn how to work with large volumes of information and turn them into goods and values that the market requires. Therefore, the problem arises of improving business processes based on the introduction of digital technologies, which will allow enterprises to maintain and increase their competitive positions on the market.

**Analysis of recent publications on the issue.** A significant amount of domestic and foreign research is devoted to the problem of digitalization of business processes of enterprises. For example, in work [1] it is stated that the traditional economy feels the influence of the digital component of business relations, which generates progressive forms of modernization of business processes, under the influence of which not only the structure of market subjects changes, but also the technology of their management. The study [2] states that the internal goal of digital business transformation is to increase the efficiency of business processes based on the implementation of digital technologies. In view of expectations [3] for business, digitalization is a rather evolutionary and organic process: new game conditions are already being formed on the market and players, losing the required level, will either withdraw from the distance or start a new round of their development. And more, strong players will always bring new technologies and approaches, stimulating others to catch up. As the wide network of more traditional companies may not be able to satisfy the demands of consumers, this allows more innovative organizations to successfully compete in the market and provide exceptional digital products and services [4]. But, taking into account that the digitalization of business processes at Ukrainian enterprises is not active enough, there is a need for in-depth research into this problem.

**The purpose of the research.** The purpose of this article is to research the theoretical basis and develop practical recommendations for improving the quality of business processes of enterprises based on digitalization.

**Research results.** Business processes are the essence of the company. They manage the business and ensure that everything works as it should, delivering good results, products and services. The application of digital technologies to business processes is a step that will help to achieve goals faster and achieve much higher efficiency [4].

By implementing internal and external business processes, the company should achieve greater success, such as greater customer satisfaction and a faster ability to respond to changes in a specific market. This type of organization in the company will also allow divisions to work more efficiently with each other.

There are three types of business processes – operational processes, management processes and support processes. Operational processes include the essence of the company's goals and the development of the value stream. Management processes consist of methods designed to oversee such things as personnel and budget factors and corporate governance. Support processes are part of managing core operational practices and include things like technical support, security training, and hiring.

Today the consumers want a fast and simple digital experience, including a seamless user experience. Companies like Amazon and Apple have set the bar high for customer base reach, and most people now expect the same digital experience when receiving products or services from every business [5].

The introduction of the latest equipment, programs, platforms and IT tools forms the foundation of the company's competitive advantages due to the improvement and optimization of business processes, and digital technologies allow companies to maintain competitive positions on the market [2].

Digitalization encompasses the transformative integration of digital technologies into business processes, resulting in optimized operations, increased productivity, and enhanced communication with consumers [6]. This paradigm shift is driven by several factors, including the emergence of cutting-edge digital technologies, evolving consumer needs (such as time-saving measures and personalized search and purchase experiences), the creation of new value propositions, and the evolving competitive landscape [7].

At its core, digitization represents a profound transformation that significantly improves the quality of business processes, reducing both monetary and time investments required for their sustenance. This holistic approach ensures a unique blend of operational efficiency and enhanced customer interactions, laying the foundation for a thriving digital ecosystem [2].

Digitizing information-based business processes has significant benefits, such as reducing costs by 90% and accelerating order fulfillment times. Additionally, by removing manual processes and paperwork in favor of software, companies can automatically collect data that can then be mined to find better performance, company cost drivers, and potential causes of risk.

There are many opinions regarding the stages of enterprise digitalization. The version about six stages of digitalization is the most common [8].

Stage 1: Business as Usual.

A status quo. Businesses continue to operate as usual without understanding the perspectives and desires of their customers. A very common example of this is Blockbuster and Netflix. Blockbuster refused to move to an "as a service" model even as Netflix's popularity became apparent, eventually rendering the organization obsolete and irrelevant.

Stage 2: Real and Active.

In the second stage, the business has recognized the need for transformation and may have even experimented with different technologies to move forward. But the effort is disorganized, and different departments approach the problem from many different angles. If the business doesn't find

a way to move from chaos to a more organized approach, transformation efforts are unlikely to yield positive results.

3 stage: Formalized.

As the business moves into the formalized stage, there is deliberate experimentation with new technologies with key visionaries and change agents in the business seeking executive buy-in. It is at this stage that the business is most likely to encounter obstacles caused by the company's culture. For a company to move beyond this, it needs to make changes in the company culture to be successful.

Stage 4: Strategic.

As soon as the business has reached strategic importance, it is possible to break through the obstacles that arose due to the corporate work culture and move towards creating a strategic development plan. Individual groups and divisions have recognized the power and strength of digital collaboration and are moving to invest in technology that will transform the business.

Stage 5: Ascent.

During ascent, a pair of lines meet at a point. Companies that have taken the step of digital transformation have developed a special task force of innovators that guides the business on a strategic path to transformation. These businesses have overcome the cultural barriers traditionally seen when a business embarks on a journey of transformation and is on the path to success.

Stage 6: Flexible and innovative.

Businesses that have reached this stage have achieved true digital transformation. Embracing technology as a way of life, organizations are adeptly poised to navigate novel technological avenues and effortlessly adapt to the dynamic landscape of the business world.

It is worth noting that digital transformation is a project that requires a systematic and serious approach in the long term. Therefore, even after obtaining positive results from the implementation of such a complex process, the company cannot stop, it must constantly develop taking into account new developments, innovations and technologies. Due to the complexity of this process, for its successful implementation, the company needs a clear strategy and a vision of how digitalization will help the organization move in the right direction and achieve its goals.

The success of digitalization largely depends on the team's understanding of the importance of this process. After all, digitization today is not an option, but a requirement of today to keep up with the world. Therefore, the entire staff must understand the purpose of the changes, adopt the idea of digitalization, and competence top management plays the main role in motivating this.

Digitization does not end with the implementation of technologies, because the company's personnel still need to adapt to updated business processes. Therefore, business owners and those responsible for change need to take a number of measures so that people can learn new processes and technologies. Such events are trainings and master classes, at which the staff receives the necessary skills to work in updated conditions. In addition, it should be noted that modern technologies actually become adaptation assistants. For example, UX design enhances program interfaces, while artificial intelligence processes data faster for optimal decision-making.

An effective strategy, a competent team, and well-motivated and aware employees are a large but incomplete part of the elements required for a successful company transformation. Qualitative changes are also achieved with the help of special tools. The software is based on the principles of modern concepts such as Business Process Management (BPM) and Customer Relationship Management (CRM). One such program is Creatio, which offers a large list of functionality for effective digitalization of enterprises, for example, automation of actions, Agile approach to task execution, and predictive functions.

Digital technologies provide an opportunity to provide the interaction most demanded by customers, namely the one in which the main vector is the personalization of interaction with the

counterparty. Our daily lives are permeated by an array of remarkable advancements, including digital communication channels, omnichannel experiences, artificial intelligence, and robotics. These cutting-edge elements have seamlessly integrated themselves into our routines, revolutionizing the way we interact and conduct various activities. In the realm of banking, the digital transformation journey has been greatly augmented by the integration of intelligent chatbots, becoming an indispensable component of customer service. Meanwhile, the pharmaceutical industry has adeptly harnessed the power of modern mobile devices, leveraging their capabilities to optimize and streamline operations. These dynamic advancements have created a paradigm shift, enabling banks to offer personalized and efficient customer support, while empowering pharmaceutical professionals with mobile tools that enhance their productivity and effectiveness. As these innovative technologies continue to evolve, they undoubtedly play an integral role in reshaping our daily experiences and facilitating seamless interactions in both professional and personal realms.

Customer experience should be understood not only as interaction with external customers, but also with internal customers. Digitization of business processes makes it possible to optimize the work of the company's employees, thanks to which their labor productivity increases. Employees will be able to spend more time on complex and more important tasks if their simple, routine tasks are automated [9].

The digital transformation of the enterprise's business processes is designed to increase the efficiency of decision-making and the ability to meet customer needs. It is the digitalization of business that provides a chance to use certain innovative methods of enterprise development. So, for example, cloud technologies allow several teams to work on the same project at the same time and efficiently use the company's resources. And when using the Mobile First strategy, enterprises have the opportunity to receive and monetize mobile traffic [9].

There are various tools for digitizing business processes. Below is a description of some of them.

The CRM system is the management of customer relations. The purpose of CRM is to automate the process of interaction with customers by storing information about the client, the history of interactions with him, analyzing and increasing the efficiency and quality of business processes [10].

ERP system – enterprise resource planning. The goal of any ERP system is to optimize costs and resources of the organization to help the company avoid delays and downtime [10].

Loyalty programs act as a consistent element of the sales strategy across all channels and improve communication, along with increasing customer spend. Loyalty systems as a concept allow you to conveniently manage all the various special offers for a specific target audience. These applications collect large amounts of relevant customer data, including demographic or geographic data, as well as customer behavior patterns, purchasing interests and preferences, and transaction data generated during the purchase process [11].

Business applications include industry-specific applications designed for specific business needs. Be it an application for a travel company or an insurance provider, they all advertise the services and offers of a particular company to their users. In most cases, these are specially created programs with perfectly designed convenience and necessary functionality, instant interaction with the provider, and focused on the provider's array of services.

Planning programs are a necessity for many users today. They help manage online bookings and appointments and very often include online payment options. This includes a number of vital features such as automatic dashboards, booking confirmation, availability calculation, reminders and more to help stay connected and up-to-date. They often sync with 3D participant apps, making it very user-friendly to manage everything on all devices.

Programs for office productivity. These are programs that support round-the-clock information about the efficiency of work in the office. It is a documentation workflow focused on employee performance management KPIs, metrics and effective internal performance measurement, accounting and everything related to internal business operations. Some companies practice using gamification elements in their programs to better inspire and motivate employees. The overall goal of office productivity programs is to increase business productivity, employee engagement and performance [11].

Time management software products like Runrun.it offer numerous benefits to enhance user experience and automate various business processes that were previously handled manually. For instance, Runrun.it's time management platform seamlessly tracks employees' time spent on specific tasks and projects throughout the day, ensuring deadlines are met. Furthermore, the software provides personalized dashboards and reports that effectively highlight project performance metrics. These metrics can be used to gauge the frequency of document revisions, simplifying business processes and generating valuable feedback from managers and team members [5].

Pre-built solutions also help save time by streamlining task resolution, while a wide range of programs, extensions, and connectors optimize company operations with minimal implementation and adaptation efforts.

The advent of digital transformation technologies has significantly lowered the barriers to entry in various fields, facilitating easier establishment and development of businesses through the vast array of digital tools available [9].

Deepening the topic of improving business processes, the authors of the article chose to study business processes at industrial enterprises. In particular, it was established that the process of controlling the availability of production materials is one of the most complex in terms of the number of participants and time-consuming processes of industrial enterprises, therefore this particular business process was chosen for study.

The business process technology for supplying materials to the enterprise consists of several business processes:

1) preparation and execution of an application for material, which includes the following stages: determination of material needs; registration of the application for the material; approval of the application for the material;

2) selection of suppliers, which includes the following stages: preparation of a list of possible suppliers; sending a request, according to the application for the material; receiving commercial offers from possible suppliers, agreeing delivery terms; selection of the most suitable suppliers;

3) processing of orders, which includes the stages: registration and dispatch of the order; fulfillment of obligations to pay for the order;

4) control of the fulfillment of the terms of the contract, which includes the following stages: tracking the location of the cargo during the delivery process; registration of deviations from the control dates according to the terms of delivery;

5) reception of material, which includes stages: organization of reception of the cargo at the designated place; comparison of the characteristics and quality of the received material with those declared by the supplier; submitting claims based on the fact of deviation from the terms of the contract (occurs in case of inconsistency of the characteristics of the materials declared by the supplier with the real ones or in case of deviation from the terms of delivery of materials);

6) stocking of material;

7) account control.

To improve the quality of the business process of purchasing materials, we suggest using a CRM system.

The CRM system is an information platform that combines various business management tools. With the help of this platform, the company can sell its products and services more efficiently and in larger quantities. This system replaces the use of messengers and excel tables for accounting and reporting [12].

The CRM system will improve and speed up communication between different departments of the company. In particular, with the help of this system, it is easier to track the operations carried out by the sales department, which will facilitate the work of the planning department, which provides the production department with a production plan, and accordingly submits a request to the supply department for the purchase of production materials.

CRM system integration is useful not only for purchasing materials. This system has a positive impact on the vast majority of aspects of enterprises activity. One of these aspects is the improvement of the work of the employees of the commercial division. With the help of a digital platform, it is easier for employees to monitor the change in the price of the product, the amount of the product in the warehouse and manage the issue of payment. Also, the program allows you to more easily monitor the work of sales managers and collect relevant data. In this way, the program allows you to reduce the risks of selling at old prices and simplifies data analysis.

CRM helps to attract customers without investing large sums in the usual means of promotion - contextual advertising, SEO, marketing, etc. It offers functionality that helps convert site visitors into buyers [12].

With the help of the CRM system, you can automate routine actions related to placing orders with the supplier. The program includes a set of business process actions that will help simplify cooperation with enterprise suppliers:

- creating in the system a card of all suppliers with whom the company works;
- quick download of prices from suppliers;
- determination of the minimum reserve, and then the system automatically creates an order for the missing goods to the supplier;
- creation of an order manually or by the action of a business process;
- notifying the supplier by email or SMS if the company needs a new order;
- implementation of automatic markups on the price of suppliers according to the configured rules;
- setting the minimum retail price;
- updating the purchase prices of process products according to the supplier;
- automatic selection of the optimal supplier depending on the parameters;
- automatic transfer of non-selected products to the business process of interaction with another supplier, etc.

Among the most popular CRM/ERP systems that can be used to implement proposals for improving the quality of business processes based on digitalization at industrial enterprises are the following [10]:

- OneBox;
- Bitrix24;
- Sales Creatio;
- AmoCRM;
- SAP ariba;

The CRM systems listed above have a different set of functional tools.

SAP ariba focuses on purchasing and strategic selection of suppliers. The cloud-based solutions of this platform allow companies to effectively manage the supply chain and procurement

process. This program allows the company to reduce costs, reduce liquidity risks thanks to a set of capabilities and tools of e-procurement.

All enterprises work in a changing environment, and even when choosing suppliers with whom companies maintain contacts for more than one year, one cannot be sure that nothing will change. Currently, the majority of enterprises operating in the conditions of military operations on the territory of Ukraine have experienced a negative impact on their supply chains. Certain digital tools exist to overcome such problems. For example, there is the SAP Ariba platform, which allows for real-time analysis of many risks associated with different suppliers. This allows companies to more accurately and quickly make decisions regarding the choice of a contractor, as well as the terms of the contract with him. Also, in critical cases, the program will allow you to quickly and efficiently find another supplier [13].

Bitrix24, Sales Creatio, AmoCRM are mostly aimed at automating the full cycle of product sales from lead to repeat orders. Also, these CRM systems have tools for more effective management of marketing, services and business processes of the enterprise. They make it possible to increase customer loyalty, effectively analyze the ways of attracting new customers (where the customer came from – the company's or dealer's website, magazine, advertising, social networks) and, accordingly, help to attract new customers more effectively, increasing the return on investment from advertising [10].

OneBox combines CRM, ERP and BPM. The number of possibilities provided by this platform is very large. It covers all business processes available in the company. With the help of OneBox, the enterprise can introduce new or improve existing processes, for example [10]:

1) robot for business and automation. OneBox is a program that can work independently in the background without requiring human attention. It is a robot on the guard of a business that helps to carry out routine or complex operations;

2) customers and leads (CRM). The enterprise will be able to manage its databases of contacts, customers, leads, suppliers, employees and partners in a single system;

3) business processes (BPM). This tool provides an opportunity to transfer all paper work to electronic business processes. Simplifies the tracking of all assignments and processes. Automates repetitive or simple operations to spend less time and do more;

4) document management, EDI, CLM. With the help of the CLM system, workers will be able to issue, edit and manage documents in one system, directly in orders and projects. You no longer need to use office packages and send documents by e-mail;

5) warehouse and inventory. Simplification of warehouse accounting in a modern system, management of product balances. Posting, writing off and selling from the company's warehouses in a few clicks;

6) KPI. Allows management to set key performance indicators, their calculation logic. Then manage results, create triggers for worker KPIs;

7) files and storage. Saving all files in one repository allows you to quickly find the necessary documents, wherever they are included: in letters, tasks or projects;

8) goods, services and production. A convenient base of goods and services, the ability to assemble and produce goods. The possibility of integrating the enterprise base with other sites, platforms and suppliers;

9) recruitment (HR). Automation of recruitment, questionnaires, interviews, intermediate tests;

10) projects, tasks and planning;

11) suppliers.

Given the multifunctionality of the OneBox system for improving the quality of business processes, it will be the most optimal for industrial enterprises.

**Conclusions and prospects for further research.** In the course of the study, it was found that the traditional economy is undergoing strong changes associated with digitalization processes. The main factors in the development of digitalization processes are the emergence of the latest digital technologies, the formation of new needs and requests of consumers, the creation of new values, properties of goods, and changes in the conditions of the competitive environment.

The issues of digitalization, changes in management models related to digitalization processes, and modernization of business processes for basic digitalization were considered. The main stages and tools of digitalization of business processes of the enterprise are analyzed. The main point of reference for the authors was the study of problematic business processes at industrial enterprises. It has been established that one of the rather cumbersome strategically important business processes is the control of the availability of production materials of the enterprise. In order to improve the specified business process, the implementation of the CRM system was proposed. The advantages of using this software are listed not only in the aspect of the mentioned business process, but also in the activities of enterprises as a whole. Among the most popular CRM/ERP systems that can be used to implement proposals for improving the quality of business processes based on digitization at industrial enterprises, OneBox is suggested. This will allow enterprises to increase sales volume, sales profitability, profits, processing speed of requests and reduce time for performing routine tasks, increase labor productivity, reduce receivables, reduce industrial and operational costs.

Currently, there are already many modern technologies related to digitalization of business processes, however, not all Ukrainian companies are ready for them. There is a problem of adaptability to them of personnel, technical equipment and material capabilities, so the topic remains open for discussions and further qualitative research.

#### References

#### Література

1. Lazebnyk, L. L. (2018). Didzhytalizatsiya ekonomichnykh vidnosyn yak faktor udoskonalennya biznes-protseviv pidpryyemstva [Digitalization of economic relations as a factor in improving business processes of an enterprise]. *Ekonomichnyy visnyk. Seriya: finansy, oblik, opodatkuvannya = Economic Herald. Series: finance, accounting, taxation*, 2, 69–74 [in Ukrainian].
1. Лазебник Л. Л. Діджиталізація економічних відносин як фактор удосконалення бізнес-процесів підприємства. *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування*. 2018. №2. С. 69–74.
2. Ustenko, M. O., Rus'kykh, A. O. (2019). Didzhytalizatsiya: osnova konkurentospromozhnosti pidpryyemstva v realiyakh tsyfrovoyi ekonomiky [Digitization: the basis of enterprise competitiveness in the realities of the digital economy]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti = Herald of the economy of transport and industry*, 68, 181–192 [in Ukrainian].
2. Устенко М. О., Руських А. О. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 68. С. 181–192.
3. Dlihach, A. Tsyfrova transformatsiya yak lift u maybutnye [Digital transformation as an elevator to the future]. URL: <https://tqm.com.ua/ua/likbez/ua-articles/cyfrova-transformaciya-yak-lift-u-majbutnye> [in Ukrainian].
3. Длігач А. Цифрова трансформація як ліфт у майбутнє. URL: <https://tqm.com.ua/ua/likbez/ua-articles/cyfrova-transformaciya-yak-lift-u-majbutnye>.
4. Gruessner, V. 4 Key Steps for the Digitization of Business Processes. URL: <https://blog.runrun.it/en/digitization-of-business-processes%EF%BB%BF/>.
4. Gruessner V. 4 Key Steps for the Digitization of Business Processes. URL: <https://blog.runrun.it/en/digitization-of-business-processes%EF%BB%BF/>.

5. Stages of Digital Transformation. URL: <https://www.dincloud.com/blog/stages-of-digital-transformation>.

6. Talavyrya, O. M. (2017). Osoblyvosti formuvannya stratehiyi rozvytku pidpryemstv [Peculiarities of formation of enterprise development strategy]. *Naukovyy visnyk NUBIP Ukrainy = Scientific bulletin of NUoL&ES of Ukraine*, 260, 339–347 [in Ukrainian].

7. Lisova, R. M. (2019). Vplyv didzhytalizatsiyi na biznes-modeli: etapy ta instrumenty tsyfrovoyi transformatsiyi [Impact of digitization on business models: stages and tools of digital transformation]. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu = Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, 24(2), 114–118 [in Ukrainian].

8. Yak tsyfrova transformatsiya dopomozhe rozvytku vashoyi orhanizatsiyi [How will digital transformation help the development of your organization]? URL: <https://www.terrasoft.ua/page/digital-transformation>. [in Ukrainian].

9. Parkhomchuk, T. Diyi biznesu na shlyakhu avtomatyzatsiyi [Actions of business on the path of automation]. *Vash radnyk v khashchakh didzhytalizatsii = Your adviser in the thickets of digitalization*. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/news-2/2020/business-actions-on-the-path-to-automation>. [in Ukrainian].

10. Customer relationship management (CRM). URL: <https://snov.io/glossary/customer-relationship-management-crm/>

11. Feoktistov, I. Why and how to digitize your business with mobile apps today. URL: [https://relevant.software/blog/why-and-how-to-digitize-your-business-today/#Types\\_of\\_applications\\_for\\_buses](https://relevant.software/blog/why-and-how-to-digitize-your-business-today/#Types_of_applications_for_buses).

12. Hlushchenko, N. Didzhytalizatsiya zakupivel' skil'ky kompaniya mozhe zekonomyty na otsyfruvanni [Digitization of purchases: how much a company can save on digitization]. URL: <https://mind.ua/publications/20210483-didzhytalizatsiya-zakupivel-skilki-kompaniya-mozhe-zekonomiti-na-ocifruvanni>. [in Ukrainian].

13. Top-10 krashchych CRM-system dlya Ukrainy [10]. URL: <https://www.livebusiness.com.ua/tools/crm/> [in Ukrainian].

14. OneBox. URL: <https://crm-onebox.com/ua/>

[business-processes%EF%BB%BF/](https://www.dincloud.com/blog/stages-of-digital-transformation).

5. Stages of Digital Transformation. URL: <https://www.dincloud.com/blog/stages-of-digital-transformation>.

6. Талавиря О. М. Особливості формування стратегії розвитку підприємств. *Науковий вісник НУБІП України*. 2017. № 260. С. 339–347.

7. Лісова Р. М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 24 (2). С. 114–118.

8. Як цифрова трансформація допоможе розвитку вашої організації? URL: <https://www.terrasoft.ua/page/digital-transformation>.

9. Пархомчук Т. Дії бізнесу на шляху автоматизації. *Ваш радник в хащах діджиталізації*. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/news-2/2020/business-actions-on-the-path-to-automation>.

10. Customer relationship management (CRM). URL: <https://snov.io/glossary/customer-relationship-management-crm/>

11. Feoktistov I. Why and how to digitize your business with mobile apps today. URL: [https://relevant.software/blog/why-and-how-to-digitize-your-business-today/#Types\\_of\\_applications\\_for\\_buses](https://relevant.software/blog/why-and-how-to-digitize-your-business-today/#Types_of_applications_for_buses).

12. Глущенко Н. Діджиталізація закупівель: скільки компанія може зекономити на оцифруванні. URL: <https://mind.ua/publications/20210483-didzhytalizatsiya-zakupivel-skilki-kompaniya-mozhe-zekonomiti-na-ocifruvanni>.

13. Топ-10 кращих CRM-систем для України. URL: <https://www.livebusiness.com.ua/tools/crm/>.

14. OneBox. URL: <https://crm-onebox.com/ua/>

УДК 330.342.3

DOI: 10.30857/2786-5398.2023.2.10

**Інна М. Рєпіна**

**Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна**  
**УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ**  
**ЯКІСТЮ НА ФАРМАЦЕВТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

*Світовий ринок фармацевтичної промисловості є висококонкурентним та динамічно розвивається, тому вимоги до організації управління фармацевтичними підприємствами на сьогоднішній день значно зростають. В цих умовах впровадження системи управління якістю відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015, інтеграція її з іншими системами управління є важливою стратегічною задачею для керівництва фармацевтичного підприємства. Метою дослідження є подальший розвиток методологічних, методичних і практичних підходів до формування, впровадження та удосконалення на підприємствах фармацевтичної промисловості системи управління якістю та аналізі можливостей і переваг її інтегрування з іншими системами управління на підприємстві. В дослідженні використано наукові методи дослідження, такі як теоретичне узагальнення, аналіз, синтез, індукція, дедукція. У статті досліджено основні методологічні та методичні положення формування та сертифікації системи управління якістю та проаналізовано можливості її інтеграції з іншими системами управління на підприємстві фармацевтичної промисловості. Основними етапами формування системи управління якістю є управління документацією та розробка заходів з приведення функціонування підприємства у відповідності з вимогами ISO 9001:2015, сертифікація. На теперішній час широкого розповсюдження набули інтегровані системи управління, які відповідають вимогам двох і більше міжнародних стандартів. Але основою при інтеграції завжди є стандарт ISO 9001, тому система управління якістю має бути ретельно розробленою і ефективною. Для фармацевтичних підприємств найбільш часто зустрічається інтеграція системи управління якістю з системами управління, які відповідають вимогам стандартів GMP, ISO 14001, ISO 45001 та ін. Формування та впровадження системи управління якістю, інтеграція її з іншими системами управління є стратегічним рішенням керівництва фармацевтичного підприємства, яке надає можливості забезпечення якості та безпечності лікарських засобів, економне використання ресурсів; зниження фінансових витрат, пов'язаних з виробництвом неякісних лікарських засобів; забезпечення оптимального режиму роботи систем контролю якості; підвищення довіри споживачів до безпеки та якості лікарських препаратів; розширення ринків збуту та вихід на нові ринки; залучення інвесторів; забезпечення репутації виробника якісних та безпечних лікарських засобів фармацевтичної промисловості.*

**Ключові слова:** система управління якістю; інтегрована система управління; міжнародний стандарт ISO 9001:2015; процеси; вимоги.

**Inna M. Repina**

**Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine**  
**IMPROVEMENT OF APPROACHES TO THE FORMATION OF A QUALITY**  
**MANAGEMENT SYSTEM AT A PHARMACEUTICAL ENTERPRISE**

*The world market of the pharmaceutical industry is highly competitive and dynamically developing, therefore the value of requirements for the organization of management of pharmaceutical enterprises is more significant today. In these conditions, the implementation of a quality management system that meets the requirements of ISO 9001:2015, its integration with other management systems is an important strategic task for the management of a pharmaceutical*

*enterprise. The purpose of the study is the further development of methodological, methodical and practical approaches to the formation, improvement and implementation of the quality management system at the pharmaceutical industry enterprises, which meets the requirements of ISO 9001:2015, and the analysis of the possibilities and advantages of its integration with other management systems at the enterprise. The research used scientific research methods, such as theoretical generalization, analysis, synthesis, induction, deduction. The article examines the main methodological and methodological provisions of the formation and certification of the quality management system that meets the requirements of ISO 9001:2015, and analyzes the possibilities of its integration with other management systems at the pharmaceutical industry enterprise. The main stages of the formation of the quality management system are the development of quality management system documentation and the implementation of measures to bring the company's activities into compliance with the requirements of ISO 9001:2015, certification. Currently, integrated management systems that meet the requirements of two or more international standards have become widespread. But the basis for integration is always the ISO 9001 standard, so the quality management system must be carefully designed and effective. For pharmaceutical enterprises, the integration of a quality management system that meets the requirements of ISO 9001 with management systems that meet the requirements of GMP, ISO 14001, ISO 45001, etc. standards is most common. The development and implementation of a quality management system that meets the requirements of ISO 9001:2015, its integration with other management systems is a strategic decision of the management of the pharmaceutical enterprise, which provides opportunities to ensure the quality and safety of medicinal products, economical use of resources; reduction of financial costs associated with the production of low-quality medicinal products; ensuring optimal operation of quality control systems; increasing consumer confidence in the safety and quality of medicinal products; expanding sales markets and entering new markets; attraction of investors; ensuring the reputation of the manufacturer of high-quality and safe medicines of the pharmaceutical industry.*

**Keywords:** *quality management system; ISO 9001:2015; requirements; processes; integrated management system.*

**Постановка проблеми.** На сьогоднішній день світовий ринок фармацевтичної промисловості є висококонкурентним та динамічно розвивається. В цих умовах вимоги до організації управління фармацевтичними підприємствами значно зростають. У зв'язку з цим впровадження системи управління якістю, інтеграція її з іншими системами управління є важливою стратегічною задачею для керівництва фармацевтичного підприємства. Якість та безпечність продукції є визначальними для фармацевтичних підприємств, тому найбільш дієвим інструментом для підвищення якості фармацевтичної продукції є система управління якістю (СУЯ). Вона призводить до підвищення чіткості та прозорості діяльності підприємства, забезпечення задоволеності споживачів, забезпечення результативності та узгодженості робіт, раціонального використання ресурсів. Тому актуальним та важливим питанням на сьогоднішній день є удосконалення підходів до створення СУЯ на підприємствах фармацевтичної сфери, формування на її основі інтегрованої системи управління.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі.** Питанням управління якістю, формування систем управління якістю та впровадження моделей ділової досконалості в практичну діяльність підприємств та організацій займались науковці Л. Віткін, В. Захожай, О. Момот, Є. Олійник, М. Панченко, К. Рамперсад, Н. Салухіна, Г. Саранча, А. Чорний, О. Язвінська та ін.

**Невирішені частини дослідження.** Однак створення ефективних систем управління якістю, що є основою для створення інтегрованих систем менеджменту на промислових підприємствах, на теперішній час залишається невирішеною методологічною та практичною проблемою. І хоча в сфері якості мають місце значна кількість наукових досліджень та розробок, вказані проблеми потребують подальшого розвитку та опрацювання.

**Метою дослідження** є подальший розвиток методологічних, методичних і практичних підходів до створення, впровадження та удосконалення на підприємствах фармацевтичної промисловості системи управління якістю та аналізі можливостей і переваг її інтегрування з іншими системами управління на підприємстві.

Виходячи із мети було поставлено та вирішено наступні завдання: розробити послідовність формування системи управління якістю на підприємстві фармацевтичної промисловості; розглянути вітчизняний та зарубіжний досвід сертифікації систем управління якістю та інших систем управління; проаналізувати питання створення інтегрованих систем управління на базі системи управління якістю на фармацевтичних підприємствах.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** У міжнародному стандарті ISO 9001:2015 наголошується, що запровадити систему управління якістю – стратегічне рішення організації, яке може допомогти поліпшити її загальну дієвість та забезпечити міцну основу для ініціатив щодо сталого розвитку [3].

Основні переваги, які створює впровадження системи управління якістю на фармацевтичному підприємстві:

- підвищення якості та безпечності продукції;
- можливість отримати державне замовлення на продукцію, яка випускається;
- підвищення іміджу підприємства;
- вихід на зовнішні ринки;
- підвищення вартості акцій;
- підвищення інвестиційної привабливості;
- можливість участі у тендерах;
- сприяння проходженню державного ринкового нагляду;
- врахування ризиків та можливостей, пов'язаних із зовнішнім середовищем підприємства та його внутрішнім потенціалом;
- упорядкування діяльності та документації підприємства.

Наведені переваги спонукають керівництво підприємства до отримання сертифікату в найкоротші терміни, і, бажано з найменшими витратами фінансових та трудових ресурсів.

У відповідності до міжнародного стандарту ISO 9001:2015 принципи управління якістю, які покладено в основу формування і впровадження системи управління якістю на підприємстві такі: орієнтація на замовника, лідерство, задіяність персоналу, процесний підхід, поліпшення, прийняття рішень на підставі фактичних даних, керування взаємовідносинами [3].

Діяльність підприємства розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів. Управління процесом відбувається у вигляді безперервного замкнутого циклу PDCA Едвардса Демінга. Цикл PDCA «плануй – виконуй – контролюй – дій» забезпечує впевненість у тому, що процеси підприємства забезпечені ресурсами та керовані, і що можливості для удосконалення визначено та реалізовано. Це значною мірою сприяє впорядкованості діяльності фармацевтичного підприємства, дозволяє його керівникам краще розуміти функції, відповідальність та повноваження окремих структурних підрозділів та підприємства в цілому.

Особлива увага в системах управління якістю, приділяється прийняттю рішень, заснованих на ризику, тобто ризик-орієнтованому мисленню, яке тісно пов'язано з

концепцією процесного підходу і створює умови для визначення чинників, які причиняють відхилення системи управління якістю та його процесів від запланованих результатів. Запровадження ризик-орієнтованого мислення дозволило відмовитись від попереджуючих дій як окремої вимоги, оскільки перемістило їх на рівень оперативного функціонування кожного процесу СУЯ.

Етапи формування СУЯ на фармацевтичному підприємстві наведені на рис. 1.



Джерело: розроблено автором на основі [2, 3, 6, 7, 10–12].

**Рис. 1. Етапи формування системи управління якістю на фармацевтичному підприємстві**

Розробка СУЯ потребує внесення змін до організаційної структури управління підприємством. На підприємствах створюється координаційна рада з якості, яку, як правило, очолює перший керівник підприємства для вирішення питань стосовно СУЯ. До складу координаційної ради з якості обов'язково входять власники всіх процесів.

Оскільки формування системи управління якістю на підприємстві потребує виконання великої кількості робіт значного обсягу, що вимагає одночасної участі співробітників різних підрозділів, на підприємстві створюється підрозділ з якості або, якщо підприємство невелике, призначається менеджер з управління якістю.

Важливим етапом, і, напевне, найбільш трудоємним, при формуванні системи управління якістю, є розробка документації. Управління документацією, її збір, зберігання та підтримка у робочому стані є вимогою міжнародного стандарту ISO 9001:2015. Документацію системи управління якістю на підприємстві представляють у вигляді чотирьох рівнів, які складають такі документи як: політика з якості, настанови з якості, процедури, робочі інструкції та інша документація (журнали, форми, бланки та ін.).

При формуванні системи управління якістю на фармацевтичному підприємстві важливо правильно проаналізувати та оцінити фактичний стан системи управління якістю і визначити ступінь виконання вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015. Для фіксації невідповідностей створюється спеціальна форма, де вказуються невідповідності, наводяться заходи їх усунення, відповідальні виконавці та терміни виконання.

Один із принципів управління якістю полягає в ухваленні ефективних рішень на підставі фактичних даних, які визначаються на основі моніторингу, об'єктивних вимірів та аналізу інформації. Тому фармацевтичне підприємство повинне планувати та впроваджувати процеси моніторингу і вимірювання. Моніторинг як постійне спостереження за будь-яким процесом проводиться з метою визначення відповідності отриманого результату запланованому. Вимірювання як сукупність операцій для встановлення значень величини теж має велике значення в управлінні якістю на фармацевтичному підприємстві. Об'єктами моніторингу і вимірів на фармацевтичному підприємстві є задоволеність замовників, внутрішній аудит, процеси, продукція. В процесі моніторингу використовуються наступні методи вимірювання: спостереження (без втручання в процес), експеримент (процес піддається зовнішнім діям), прямі виміри (з використанням спеціальних технічних засобів), непрямі виміри (обчислення вимірюваної величини на підставі інших вимірних величин), експертиза (на підставі думок експертів), соціологічне дослідження (збирання думок споживачів).

Сертифікація – завершальний етап створення системи управління якістю, який здійснюється третьою, незалежною стороною. Результати сертифікації підтверджуються сертифікатом, який надається заявнику. І хоча вартість сертифікації значна, підприємства фармацевтичної промисловості сертифікують свої системи управління якістю, бо це значно сприяє реалізації їх продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

На фармацевтичних підприємствах продовжується процес активного впровадження та сертифікації систем управління якістю та інших систем управління. В таблиці 1 наведено інформацію про кількість сертифікованих систем управління на фармацевтичних підприємствах в країнах світу.

Як видно з таблиці 1, найбільше в світі видається сертифікатів на СУЯ, які відповідають вимогам ISO 9001, найменше – на системи, відповідно до ISO 45001 – управління охороною здоров'я та безпекою праці. Проте за останні роки чітко проявляється тенденція збільшення обсягів сертифікації систем управління, які відповідають вимогам ISO 45001.

Безсумнівними лідерами сертифікації систем управління на фармацевтичних підприємствах є Китай, Німеччина, Індія, Пакистан.

В Україні невеликі обсяги сертифікації на підприємствах фармацевтичної промисловості. Більше вітчизняні підприємства цієї сфери сертифікують системи управління якістю, а сертифіковані системи управління на відповідність вимогам ISO 45001 в Україні відсутні.

Серед найближчих сусідів України найбільше сертифікованих систем управління мають Польща та Туреччина та Румунія.

Таблиця 1

**Дані про кількість сертифікованих систем управління на фармацевтичних підприємствах у країнах світу відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO**

Країна	Кількість сертифікованих систем управління								
	ISO 9001 [3]			ISO 14001 [4]			ISO 45001 [5]		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Китай	690	753	827	392	455	452	25	18	19
Індія	259	281	262	100	170	102	2	17	34
Іспанія	53	59	51	31	35	34	-	4	11
Італія	98	13	21	92	9	2	3	3	2
Німеччина	496	670	547	21	31	35	1	4	14
Пакистан	91	96	143	39	43	99	-	1	14
Польща	46	17	16	5	5	6	-	-	1
Румунія	17	22	31	4	9	13	-	3	9
Велика Британія	11	15	10	8	9	7	-	3	3
США	76	71	22	56	72	30	-	5	7
Туреччина	28	25	33	13	12	32	-	1	9
Україна	19	18	14	7	4	2	-	-	-

Джерело: розроблено автором на основі [9].

На сьогоднішній день спостерігається процес створення інтегрованих систем управління – систем, які відповідають вимогам двох і більше міжнародних стандартів. Основою при цій інтеграції завжди є система управління якістю відповідно до вимог ISO 9001, тому вона має бути ретельно розробленою і ефективною. На фармацевтичних підприємствах найбільш часто зустрічається інтеграція систем управління, які відповідають вимогам ISO 9001, та стандарту GMP (Good Manufacturing Practice), який визначає вимоги до виробництва лікарських препаратів, БАДів, харчових добавок та деяких продуктів харчування. Проте в останні роки активізувалися процеси інтеграції систем управління, на основі міжнародного стандарту ISO 9001, стандарту ISO 14001 «Системи екологічного керування. Вимоги і настанови щодо застосування», ISO 45001 «Системи управління охороною здоров'я та безпекою праці. Вимоги та настанови щодо застосування» та іншими стандартами.

Інтегрована система управління у фармацевтичній промисловості дозволяє змінити підхід до забезпечення якості і безпеки лікарських засобів, знизити втрати від браку та відзиву продукції, чітко визначити відповідальність за забезпечення безпеки лікарських засобів. Перевагами інтегрованої системи управління на підприємствах цієї сфери є забезпечення якості та безпечності лікарських засобів – від сировини до готової продукції, економне використання ресурсів для управління безпекою; зниження фінансових витрат, пов'язаних з виробництвом неякісних лікарських засобів; забезпечення оптимального режиму роботи систем контролю якості; підвищення довіри споживачів до безпеки та якості лікарських препаратів; розширення ринків збуту та вихід на нові ринки; залучення інвесторів; забезпечення репутації виробника якісних та безпечних лікарських засобів фармацевтичної промисловості. Інтегрована система управління забезпечує більшу узгодженість у прийнятті управлінських рішень, економію ресурсів, тобто отримується ефект «два в одному» або «три в одному».

**Висновки.** У статті досліджено основні методологічні та методичні положення формування та сертифікації системи управління якістю, та проаналізовано можливості її інтеграції з іншими системами управління на підприємстві фармацевтичної промисловості.

На теперішній час широкого розповсюдження набули інтегровані системи управління, які відповідають вимогам двох і більше міжнародних стандартів. Але основою при інтеграції завжди є стандарт ISO 9001, тому система управління якістю має бути ретельно розробленою і ефективною. Для фармацевтичних підприємств найбільш часто зустрічається інтеграція системи управління якістю, яка відповідає вимогам ISO 9001 з системами управління, які відповідають вимогам стандартів GMP, ISO 14001, ISO 45001 та ін. Формування та впровадження системи управління якістю, інтеграція її з іншими системами управління надає можливості забезпечення якості та безпечності лікарських засобів, економне використання ресурсів; зниження фінансових витрат, пов'язаних з виробництвом неякісних лікарських засобів; забезпечення оптимального режиму роботи систем контролю якості; підвищення довіри споживачів до безпеки та якості лікарських препаратів; розширення ринків збуту та вихід на нові ринки; залучення інвесторів; забезпечення репутації виробника якісних та безпечних лікарських засобів фармацевтичної промисловості. Інтегрована система управління забезпечує більшу узгодженість у прийнятті управлінських рішень та економію ресурсів підприємства.

#### References

#### Література

1. Vyrobnystvo likarskykh zasobiv (GMP) [Production of medicines (GMP)]. URL: <https://cratia.ua/uk/rozrobka-vprovadzheniya-i-sertifikaciya-sistem-upravlinnya-yakisty/virobnictvo-likarskih-zasobiv> [in Ukrainian].
1. Виробництво лікарських засобів (GMP). URL: <https://cratia.ua/uk/rozrobka-vprovadzheniya-i-sertifikaciya-sistem-upravlinnya-yakisty/virobnictvo-likarskih-zasobiv>.
2. DSTU ISO 9000:2015 Systemy upravlinnia yakistiu. Osnovni polozhennia ta slovnyk terminiv [Quality management systems. Basic provisions and glossary of terms] (ISO 9000:2015 IDT). Kyiv: DP "UkrNDNTs", 2016. 45 p. [in Ukrainian].
2. ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015 IDT). Київ: ДП "УкрНДНЦ", 2016. 45 с.
3. DSTU ISO 9001:2015 Systemy upravlinnia yakistiu. Vymohy [Quality management systems. Requirements] (ISO 9001:2015 IDT). Kyiv: DP "UkrNDNTs", 2016. 21 p. [in Ukrainian].
3. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015 IDT). Київ: ДП "УкрНДНЦ", 2016. 21 с.
4. DSTU ISO 14001:2015 Systemy ekolohichnoho keruvannia. Vymohy i nastanovy shchodo zastosuvannia [Environmental management systems. Requirements and instructions for use] (ISO 14001:2015 IDT). Kyiv: DP "UkrNDNTs", 2016. 23 p. [in Ukrainian].
4. ДСТУ ISO 14001:2015 Системи екологічного керування. Вимоги і настанови щодо застосування (ISO 14001:2015 IDT). Київ: ДП "УкрНДНЦ", 2016. 23 с.
5. DSTU ISO 45001:2019 Systemy upravlinnia okhoronoiu zdorov'ia ta bezpekoiu pratsi. Vymohy ta nastanovy shchodo zastosuvannia [Occupational health and safety management systems. Requirements and instructions for use] (ISO 45001:2018 IDT). Kyiv: DP "UkrNDNTs", 2019. 39 p. [in Ukrainian].
5. ДСТУ ISO 45001:2019 Системи управління охороною здоров'я та безпекою праці. Вимоги та настанови щодо застосування (ISO 45001:2018 IDT). Київ: ДП "УкрНДНЦ", 2019. 39 с.
6. Protsesnyi pidkhid pry rozroblenni i vprovadzheni systemy upravlinnia yakistiu zghidno DSTU ISO 9001:2001: metodychnyi posibnyk [Process approach to the development and implementation of a quality management system according to DSTU ISO 9001:2001]. Kyiv, 2003. 19 p.
6. Процесний підхід при розробленні і впровадженні системи управління якістю згідно ДСТУ ISO 9001:2001: методичний посібник. Київ, 2003. 19 с.

- 9001:2001: methodical guide]. Kyiv, 2003. 19 s. [in Ukrainian].
7. Mozoliuk, V. O. (2005). Systemne upravlinnia yakistiu [System quality management]. Mykolaiv: NUK. 104 p. [in Ukrainian].
8. Momot, O. I. (2007). Menedzhment yakosti ta elementy systemy yakosti [Quality management and quality system elements]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. 368 p. [in Ukrainian].
9. Ofitsiynyi sait Mizhnarodnoi orhanizatsii zi standartyzatsii ISO [Official site of the International Organization for Standardization ISO]. URL: <https://www.iso.org> [in Ukrainian].
10. Hammar, M. (2021). Quality Management System: What is it? URL: <https://advisera.com/9001academy/knowledgebase/quality-management-system-what-is-it/>
11. Tricker, R. (2020). Quality management systems. A Practical Guide to Standards implementation. Routledge. Taylor and Francis Group. London and New York. 259 p.
12. Semenova, V. (2015). Formation of enterprises intellectual property in Ukraine: the strategic aspect. *Actual Problems of Economics*, № 10 (172), P. 213–220.
7. Мозолюк В. О. Системне управління якістю. Миколаїв: НУК, 2005. 104 с.
8. Момот О. І. Менеджмент якості та елементи системи якості. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 368 с.
9. Офіційний сайт Міжнародної організації зі стандартизації ISO. URL: <https://www.iso.org>.
10. Hammar M. Quality Management System: What is it? 2021. URL: <https://advisera.com/9001academy/knowledgebase/quality-management-system-what-is-it/>
11. Tricker R. Quality management systems. A Practical Guide to Standards implementation. Routledge. Taylor and Francis Group. London and New York, 2020. 259 p.
12. Semenova V. Formation of enterprises intellectual property in Ukraine: the strategic aspect. *Actual Problems of Economics*. 2015. № 10 (172). P. 213–220.

УДК 637.1

DOI: 10.30857/2786-5398.2023.2.11

**Світлана В. Стахурська**

**Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, Україна  
ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ УКРАЇНИ**

*В представленій роботі розглянуті основні тенденції сучасного розвитку ринку молочної продукції в Україні. Визначено основні тренди розвитку та можливості. На ринку молочної продукції спостерігається поступове збільшення виробництва молока та молочних продуктів. Це пов'язано з розширенням тваринницьких комплексів, удосконаленням технологій та збільшенням продуктивності тварин. Метою представленої роботи є дослідження та аналіз останніх тенденцій щодо розвитку та можливостей зменшення ризику на ринку молочної продукції в Україні. Методами дослідження є аналіз і синтез для визначення основних векторів розвитку ринку молочної продукції в Україні, індукції та дедукції, графічний метод для наочного представлення результатів дослідження. Україна активно розвиває експорт молочної продукції на зовнішні ринки. Попит на українську молочну продукцію зростає, а це стимулює розвиток виробництва та підвищення якості продукції. Відтак в Україні спостерігається зростання попиту на органічну молочну продукцію. Споживачі все більше звертають увагу на якість продуктів та їх вплив на здоров'я, що сприяє розвитку органічного сектору. Важливим елементом розвитку ринку молочної продукції є створення позитивного іміджу українських молочних брендів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Це стимулює довіру споживачів та партнерів. Розвиток молочної переробки дозволяє виготовляти більше видів молочних продуктів і розширює асортимент для споживачів. Це сприяє зростанню обсягів виробництва та розвитку ринку. Впровадження інноваційних технологій у виробництво молочної продукції дозволяє підвищувати ефективність виробництва, знижувати витрати та підвищувати якість продукції. Дотримання міжнародних стандартів якості та безпеки продукції стає все важливішим для конкурентоспроможності на ринку молочної продукції. Усі ці тенденції сприяють розвитку ринку молочної продукції в Україні та створюють нові можливості для виробників, експортерів та споживачів. Забезпечення сталого розвитку цього ринку вимагає уваги до економістів, вчених та власників виробництв.*

**Ключові слова:** ринок молока; міжнародні ринки; наліз ринку; конкуренція на ринку; молокопереробна індустрія; харчова промисловість.

**Svitlana V. Stakhurska**

**Western Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine**

**RESEARCH OF THE MARKET OF DAIRY PRODUCTS OF UKRAINE**

*The presented work examines the main trends of the modern development of the dairy market in Ukraine. The main development trends and opportunities have been identified. On the dairy market, there is a gradual increase in the production of milk and dairy products. This is due to the expansion of livestock complexes, improvement of technologies and increase in productivity of animals. The purpose of the presented work is research and analysis of the latest trends in the development and possibilities of risk reduction in the market of dairy products in Ukraine. The research methods are analysis and synthesis to determine the main vectors of the development of the dairy market in Ukraine, induction and deduction, a graphic method for visual presentation of research results. Ukraine is actively developing the export of dairy products to foreign markets. The demand for Ukrainian dairy products is growing, and this stimulates the development of production and the improvement of product quality. Therefore, there is a growing demand for organic dairy products in Ukraine. Consumers are increasingly paying attention to the quality of products and*

*their impact on health, which contributes to the development of the organic sector. An important element of the development of the dairy products market is the creation of a positive image of Ukrainian dairy brands both on the domestic and foreign markets. This stimulates the trust of consumers and partners. The development of dairy processing allows the production of more types of dairy products and expands the assortment for consumers. This contributes to the growth of production volumes and market development. The introduction of innovative technologies in the production of dairy products allows to increase the efficiency of production, reduce costs and increase the quality of products. Adherence to international standards of product quality and safety is becoming more and more important for competitiveness on the dairy market. All these trends contribute to the development of the dairy products market in Ukraine and create new opportunities for producers, exporters and consumers. Ensuring the sustainable development of this market requires the attention of economists, scientists and production owners.*

**Keywords:** milk market; international markets; market entry; market competition; milk processing industry; food industry.

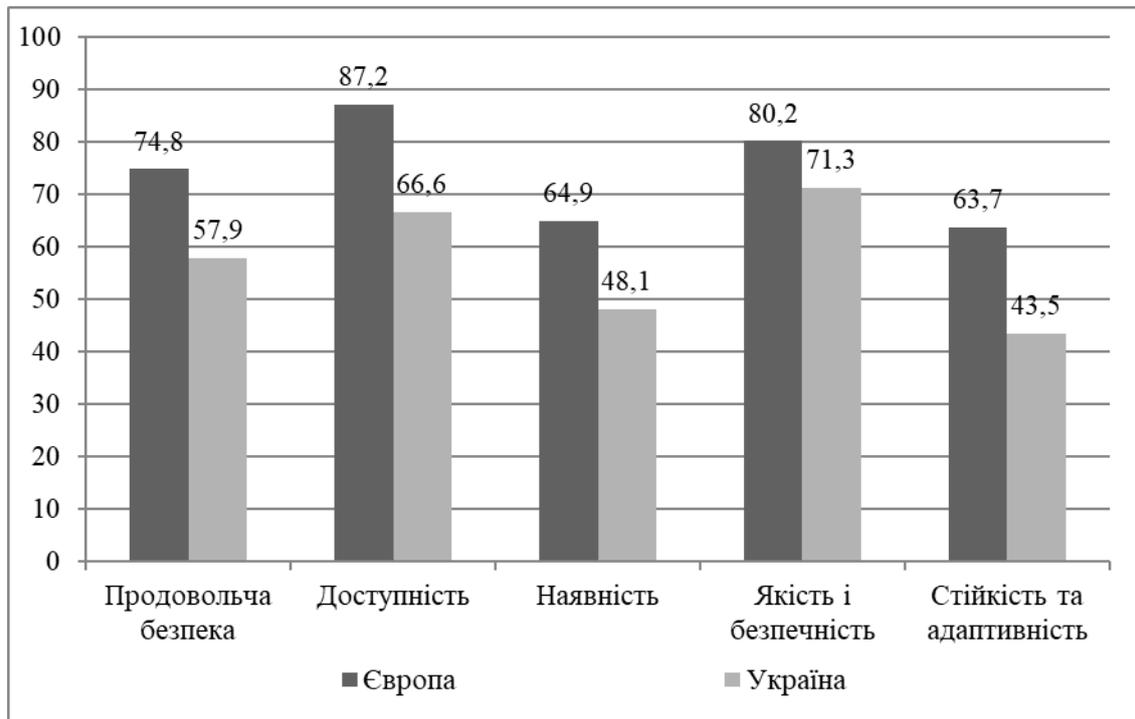
**Постановка проблеми.** Дослідження ринку молочної продукції України є важливою діяльністю, яка допомагає зрозуміти стан і тенденції розвитку даного сектору економіки. Таке дослідження може включати різні аспекти, такі як обсяги виробництва, споживання, експорту та імпорту молочної продукції, динаміка цін, конкурентність ринку, переваги та обмеження розвитку галузі тощо [1, 2].

Ринок молока і молоко продукції належить до стратегічної сфери. Молоко і молочні продукти мають велике значення для продовольчої безпеки. Вони є важливим джерелом харчових речовин і поживних речовин, таких як білки, вітаміни (зокрема вітамін D і вітаміни групи B), мінерали (кальцій, фосфор і інші), жири і вуглеводи. Молоко є основним джерелом кальцію, необхідного для здоров'я кісток і зубів, а також для нормального функціонування нервової системи і м'язів. Воно також містить високоякісні білки, які є будівельним матеріалом для організму і важливі для росту і розвитку. Молочні продукти, такі як сир, йогурт, вершки і масло, також мають свої значення для продовольчої безпеки. Вони різноманітні за своїми харчовими властивостями і використовуються в різних стравах і кулінарних рецептах [3, 4]. Вони додають смак, текстуру і харчові якості до різних страв, збагачують раціон людей і допомагають забезпечити різноманіття харчування.

Наслідком низького споживання молочних продуктів є зростання хронічних захворювань, у першу чергу опорно-рухової та серцево-судинної систем, що пов'язано із дефіцитом кальцію, вітаміну D та білка, оптимальним джерелом яких у раціоні є саме молочні продукти. Споживання молочної продукції враховується при визначенні рівня продовольчої безпеки країни. У відношенні до України показник продовольчої безпеки у 2022 р. набув загрозливих ознак. Наша країна зайняла 71 зі 133 місць [5]. При цьому найгірше значення критеріїв продовольчої безпеки для України характерне для наявності, стійкості і адаптивності продовольства (рис. 1). При тому, що доступність і якість продовольства оцінюється значно вище.

Таким чином, дослідження ринку молочної продукції в Україні є актуальним та необхідним в сучасних умовах сьогодення.

Дослідження розвитку ринків та формуванню глобального продовольчого ринку присвячено роботи багатьох вчених та економістів. Так Ф. Котлер структурував поняття дослідження ринку та ввів в маркетингову діяльність сталий алгоритм дослідження з боку маркетингу. Українські вчені С. Ілляшенко, Є. Крикавський, О. Мних, М. Окландер, А. Федорченко в своїх дослідження звертають увагу на особливості вітчизняних реалій проведення маркетингових досліджень та ретельного аналізу ринку.



Джерело: сформовано на основі [5].

Рис. 1. Глобальний індекс продовольчої безпеки GFSI, 2022 р.

Сучасні ринки мають динамічний розвиток та орієнтацію на діджиталізацію, що обумовлює необхідність постійного аналізу та досліджень процесу їх розвитку та трансформації.

**Метою** представленої роботи є визначення основних складових розвитку ринку молочної продукції в Україні, а також можливостей для його подальшого розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** Ринок молочної продукції в Україні є важливим сектором аграрної економіки та має значний потенціал для розвитку. Україна є однією з провідних країн світу за обсягами виробництва молока, а також є великим експортером молочної продукції.

Основні характеристики ринку молочної продукції в Україні [3, 4, 6–9]:

- Україна має потужний тваринницький комплекс, що забезпечує значний обсяг виробництва молока. Основними видами худоби, що вирощуються для отримання молока, є корови та овечки;

- помітне місце в структурі молочної продукції посідає сир, масло, сухе молоко, йогурти та кефір. Значна частина продукції експортується на зовнішні ринки;

- Україна активно експортує молочну продукцію, зокрема до країн Європейського союзу та Азії. Значна кількість молочних продуктів і сировини також імпортується з інших країн;

- ринок молочної продукції в Україні є досить конкурентним. На ньому працюють як великі молочні компанії, так і невеликі сільськогосподарські підприємства. Конкурентоспроможність продукції часто залежить від якості та ціни;

- розвиток ринку молочної продукції сприяє залученню інвестицій у виробництво та впровадженню нових технологій. Інновації можуть сприяти покращенню якості продукції, зниженню витрат та розширенню асортименту;

- держава має важливу роль у регулюванні ринку молочної продукції. Це стосується стандартизації якості продукції, встановлення тарифів та митних зборів на експорт і імпорт, а також фінансової підтримки сільськогосподарських підприємств.

Основні етапи дослідження ринку молочної продукції України можуть включати [1]:

- збір та аналіз статистичних даних: Для початку, необхідно зібрати та проаналізувати статистичні дані про обсяги виробництва, споживання, експорту та імпорту молочної продукції. Це допоможе зрозуміти загальну динаміку ринку та його потенціал для розвитку;

- аналіз споживчої поведінки: Дослідження молочного ринку також включає аналіз споживчої поведінки. Це означає вивчення звичок споживачів, їх вподобань, очікувань і попиту на різні види молочних продуктів;

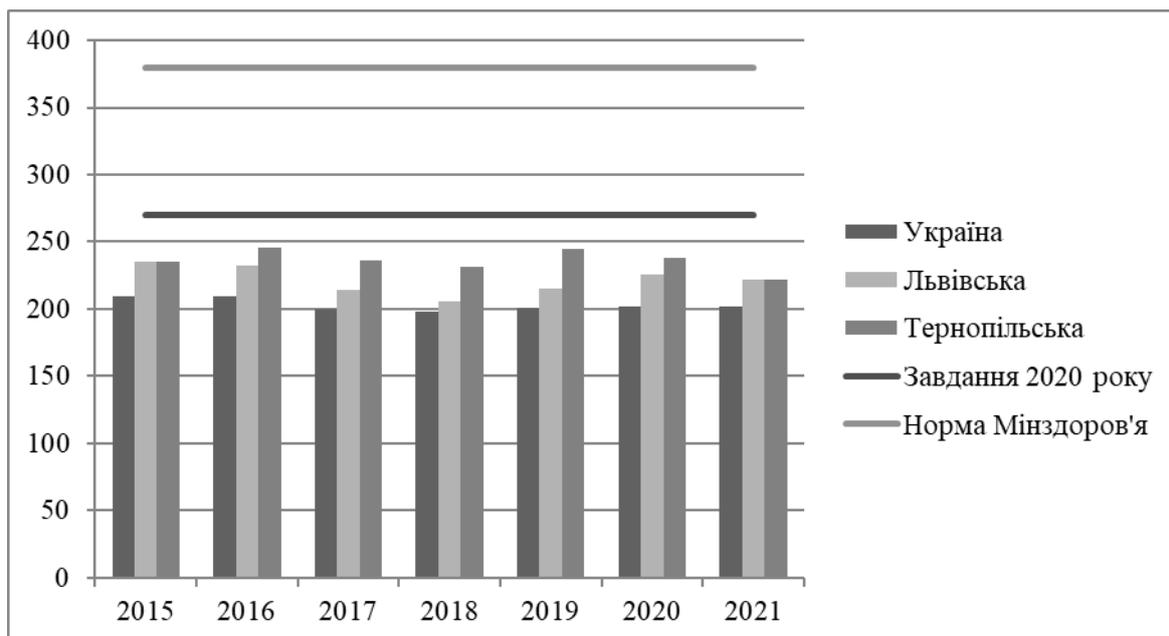
- вивчення конкурентного середовища: Важливим етапом є аналіз конкурентного середовища на ринку молочної продукції. Дослідники вивчають діяльність і позицію різних виробників та постачальників молочних продуктів, а також вплив конкуренції на ціни і якість продукції;

- аналіз законодавства та регулювання: Розвиток ринку молочної продукції також залежить від законодавчого та регуляторного середовища. Дослідження включає аналіз законодавчих актів, норм та стандартів, які стосуються виробництва, обігу та споживання молочної продукції;

- прогнозування тенденцій: На основі зібраних даних і аналізу ринкових факторів проводять прогнозування тенденцій розвитку ринку молочної продукції. Це допомагає визначити можливості та перспективи для розвитку даного сектору економіки;

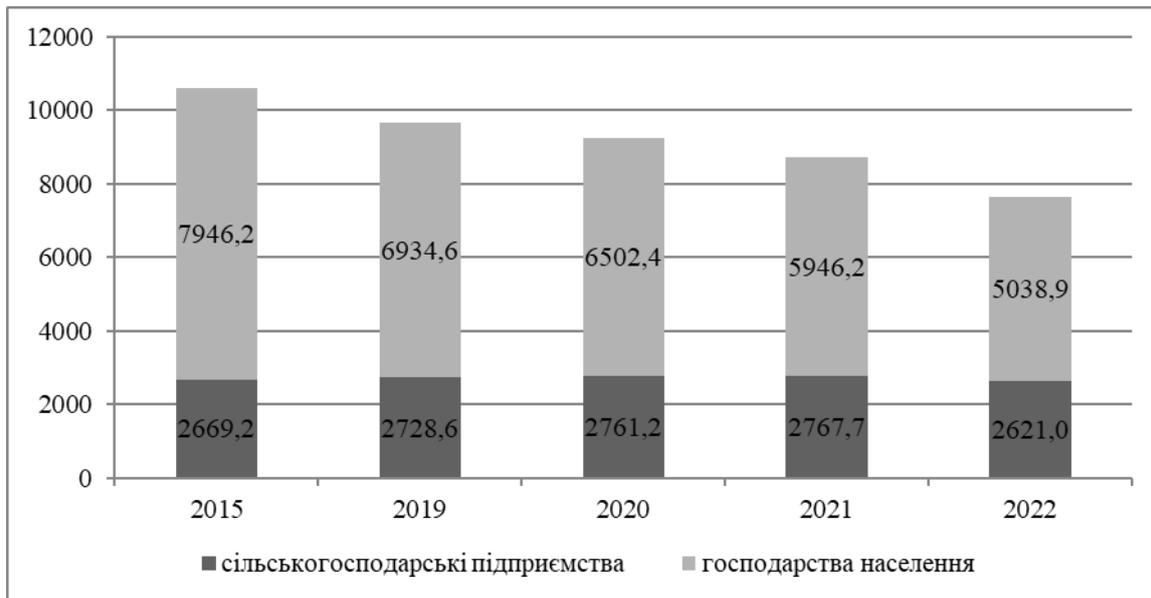
- розробка рекомендацій: На основі результатів дослідження формуються рекомендації для виробників, дистриб'юторів, державних органів та інститутів дослідження.

На рис. 2 представимо динаміку споживання молока та молочних продуктів у розрахунку на одну особу, кг/рік. А на рис. 3 представлено динаміку і структуру виробництва молока в Україні, тис. тонн.



Джерело: сформовано на основі [10].

Рис. 2. Споживання молока та молочних продуктів у розрахунку на одну особу, кг/рік



Джерело: сформовано на основі [7].

Рис. 3. Динаміка і структура виробництва молока в Україні, тис. тонн

Представлені дані свідчать про те, що карантинні обмеження та воєнні дії в 2022 року мали негативний вплив на розвиток молочної галузі та як видно з представлених графіків спостерігається негативна динаміка виробництва та споживання молочної продукції.

Таке дослідження може включати різні аспекти, такі як обсяги виробництва, споживання, експорту та імпорту молочної продукції, динаміка цін, конкурентність ринку, переваги та обмеження розвитку галузі тощо.

Ринок молочної продукції в Україні має великий потенціал для розвитку, однак його ефективність залежить від ряду факторів, таких як стабільність економічного середовища, розвиток технологій, залучення інвестицій та регулювання державою.

Експорт молочної продукції в Україні є одним із важливих напрямків розвитку аграрного сектору та зовнішньої торгівлі. Країна має значний потенціал для експорту молочної продукції завдяки своїм природним ресурсам та розвинутому тваринництву. Основні типи молочних продуктів, які експортуються з України, включають сир, масло, сухе молоко, конденсоване молоко, йогурти та кефір.

Основні аспекти експорту молочної продукції в Україні:

- Україна займає одне з провідних місць у світі за обсягами експорту молочної продукції. За останні роки, експорт молочних продуктів стали зростати, що свідчить про збільшення інтересу зовнішніх ринків до української продукції;

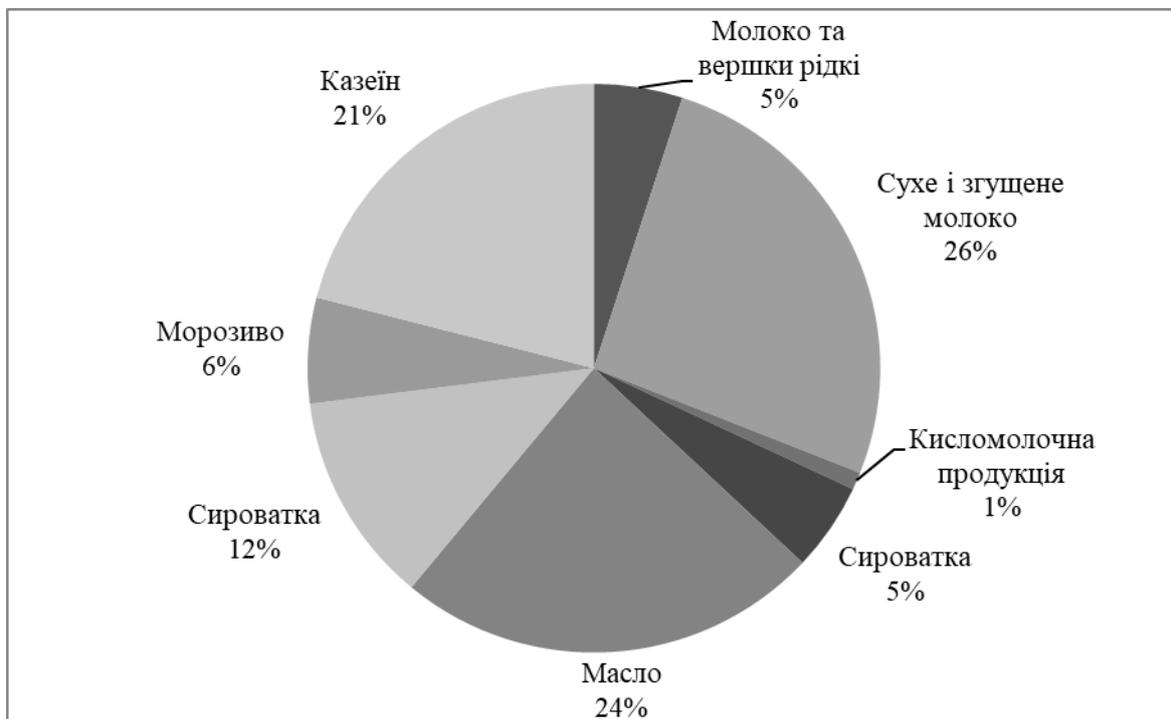
- головними країнами-імпортерами української молочної продукції є країни Європейського союзу, країни Східної Азії та Близького Сходу. Постачання продукції на ці ринки забезпечує диверсифікацію зовнішньої торгівлі та залежить від попиту та умов конкретних ринків;

- ринок молочної продукції є досить конкурентним, і Україна стикається з конкуренцією з боку інших країн, таких як Нова Зеландія, США, Європейський союз та інші. Забезпечення високої якості продукції, дотримання міжнародних стандартів та конкурентоспроможних цін є ключовими факторами успіху на міжнародному ринку;

- ефективна логістика та розвинута інфраструктура транспорту дуже важливі для забезпечення швидкої та безперебійної транспортації молочної продукції з виробництва до експортного ринку;

- зростання попиту на органічну молочну продукцію в світі створює нові можливості для експорту органічної продукції з України;
- для успішного експорту молочної продукції, Україна повинна дотримуватись вимог міжнародних стандартів якості та безпеки продукції. Це включає дотримання правил щодо харчової безпеки, відповідність якості продукції міжнародним стандартам та відповідність документації для експорту;
- розвиток молочної експорту потребує активної маркетингової стратегії та брендингу української молочної продукції. Створення позитивного іміджу продукту та залучення нових зовнішніх партнерів можуть сприяти збільшенню обсягів експорту;
- постійний моніторинг світового ринку молочної продукції та аналіз тенденцій допомагають визначити зміни попиту та прогнозувати зміни на ринку, що дозволяє пристосовувати виробництво та експорт під змінюючіся умови;
- державна підтримка експортерів молочної продукції, така як надання фінансової допомоги, страхування ризиків експорту та інші ініціативи, можуть сприяти розвитку експорту;
- постійний пошук нових зовнішніх ринків та розвиток партнерських відносин з імпортерами є важливими для диверсифікації напрямків експорту та збільшення обсягів продажу молочної продукції.

В товарній структурі експорту в 2022 році переважали сухе і згущене молоко (26%), масло (24%) і казеїн (21%), які в сукупності зайняли понад 70% експорту (рис. 4).



Джерело: сформовано авторкою на основі [7].

Рис. 4. Структура експорту молочних продуктів у 2022 році, % (у грошовому вираженні)

Експорт молочної продукції з України був налагоджений на 107 ринків. Основними торговими партнерами України сьогодні є Польща, Нідерланди та Молдова. Основні імпортери – Європа (41,8%), країни Євразійського економічного союзу (ЄАЕС) (17,4%), країни Азії (14,8%) та Близького Сходу (10,9%). [9].

Експорт молочної продукції в Україні має значний потенціал, але успіх на міжнародному ринку вимагає високої якості продукції, конкурентоспроможних цін, ефективної логістики та здатності адаптуватися до змін на ринку. Продовження активної підтримки та розвитку молочного сектору, а також уваги до інновацій та якості продукції допоможуть Україні зберегти та посилити свої позиції на світовому ринку молочних товарів.

**Висновки.** Таким чином, дослідження ринку молочної продукції є важливим інструментом для розвитку та покращення цього сектору економіки. Дослідження ринку молочної продукції дозволяє збільшити збут та прибутковість виробників, покращити якість продукції, задовольнити потреби споживачів та забезпечити стійкий розвиток сектору молочної промисловості. Крім того, ці дані є важливими для прийняття рішень державними органами та регуляторами для забезпечення стабільності і ефективності ринку молочної продукції.

Загальна динаміка ринку молочної продукції та його тенденції залежать від різних факторів, таких як зміни споживчої поведінки, рівень доходів населення, попит на здорові продукти, регулювання експорту та імпорту, кліматичні умови для сільськогосподарського виробництва, наукові досягнення у галузі тваринництва та технологій переробки молока, а також геополітичні та економічні фактори на міжнародному рівні.

#### References

#### Література

1. Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2016). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. Somerset: Wiley.
1. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. Somerset: Wiley, 2016.
2. Ilyashenko, S. M. (2010). *Marketing. Management. Innovations*. Sumy: LLC TD Papirus.
2. Ilyashenko S. M. *Marketing. Management. Innovations*. Sumy: LLC TD Papirus, 2010.
3. Hladii, M. R., Prosovysh, O. (2022). *Suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku molochnoi haluzi Ukrainy [the current state and prospects for the development of the dairy industry of Ukraine]*. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhniky"*. Seriya: *Problemy ekonomiky ta upravlinnia = Bulletin of the Lviv Polytechnic National University. Series: Problems of economics and management*, Vol. 6, P. 20–31. <https://doi.org/10.23939/semi2022.02.020> [in Ukrainian].
3. Гладій М. Р., Просович О. *Сучасний стан та перспективи розвитку молочної галузі України*. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. Серія: *Проблеми економіки та управління*. 2022. Вип. 6. С. 20–31. <https://doi.org/10.23939/semi2022.02.020>.
4. Misiuk, M. V., Zakhodym, M. V. (2021). *Rozvytok rynku moloka v konteksti zabezpechennia prodovolchoi bezpeky krainy [the development of the milk market in the context of ensuring the country's food security]*. *Ekonomika APK = Economy of agro-industrial complex*, No. 1, P. 34–43 [in Ukrainian].
4. Місюк М. В., Заходим М. В. *Розвиток ринку молока в контексті забезпечення продовольчої безпеки країни*. *Економіка АПК*. 2021. № 1. С. 34–43.
5. The 11th Global Food Security Index shows a deterioration in the global food environment for the third year, threatening food security. UN. GFSI. URL: <https://impact.economist.com/sustainability/project/food-security-index/>
5. The 11th Global Food Security Index shows a deterioration in the global food environment for the third year, threatening food security. UN. GFSI. URL: <https://impact.economist.com/sustainability/project/food-security-index/>

6. Milk.Ua (2023). Znyzhennia stavky podatku na dodanu vartist na moloko i molochni produkty [Reduction of the value-added tax rate on milk and dairy products]. URL: <http://milkua.info/uk/post/znizenna-stavki-podatku-na-dodanu-vartist-na-moloko-i-molocni-produkti> [in Ukrainian].
7. Linetska, Ya. (2022). Molochna haluz vystoiala i prodovzhuie pratsiuvaty na peremohu [The dairy industry has persevered and continues to work for victory]. *Milk.Ua*. 2022. URL: <http://milkua.info/uk/post/molocna-galuz-vistoala-i-prodovzue-pracuvati-na-peremogu> [in Ukrainian].
8. InfAgro (2023). Derzhstat opryliudnyv dani shhodo kilkosti molokopererobnykh pidpriemstv [The State Statistics Service has published data on the number of milk processing enterprises]. URL: <https://infagro.com.ua/ua/2023/02/16/derzhstat-oprilyudniv-dani-shhodo-kilkosti-molokopererobnih-pidpriemstv/> [in Ukrainian].
9. Chaharovskiy, V. P. (2020). Molochna haluz Ukrainy ta yii maibutnie cherez 10 rokiv: problemy, natsionalna prohrama rozvytku ta derzhavna pidtrymka [Dairy industry of Ukraine and its future in 10 years: problems, national development program and state support]. URL: <https://agropolit.com/blog/412-molochna-galuz-ukrayini-ta-yiyi-maybutnye-cherez-10-rokiv-problemi-natsionalna-programa-rozvitku-ta-derjavna-pidtrimka> [in Ukrainian].
10. Spozhyvannia moloka ta molochnykh produktiv u rozrakhunku na odnu osobu, kh/rik. Tsili staloho rozvytku OON [Consumption of milk and dairy products per person, kg/year. UN Sustainable Development Goals]. URL: <https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/2-1-2/> [in Ukrainian].
6. Зниження ставки податку на додану вартість на молоко і молочні продукти. *Milk.Ua*. 2023. URL: <http://milkua.info/uk/post/znizenna-stavki-podatku-na-dodanu-vartist-na-moloko-i-molocni-produkti>.
7. Лінецька Я. Молочна галузь вистояла і продовжує працювати на перемогу. *Milk.Ua*. 2022. URL: <http://milkua.info/uk/post/molocna-galuz-vistoala-i-prodovzue-pracuvati-na-peremogu>.
8. Держстат оприлюднив дані щодо кількості молокопереробних підприємств. *InfAgro*. 2023. URL: <https://infagro.com.ua/ua/2023/02/16/derzhstat-oprilyudniv-dani-shhodo-kilkosti-molokopererobnih-pidpriemstv/>.
9. Чагаровський В. П. Молочна галузь України та її майбутнє через 10 років: проблеми, національна програма розвитку та державна підтримка. 2020. URL: <https://agropolit.com/blog/412-molochna-galuz-ukrayini-ta-yiyi-maybutnye-cherez-10-rokiv-problemi-natsionalna-programa-rozvitku-ta-derjavna-pidtrimka>.
10. Споживання молока та молочних продуктів у розрахунку на одну особу, кг/рік. Цілі сталого розвитку ООН. URL: <https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/2-1-2/>.

УДК 330.332.2

DOI: 10.30857/2786-5398.2023.2.12

Наталія Г. Гавриленко, Олег В. Олійник

*Київський національний університет технологій та дизайну, Україна*  
**ОПТИМІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ  
ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ ІКТ**

*В статті запропоновано оптимізацію інноваційно-інвестиційних процесів підприємства на основі використання інформаційно-комунікаційних технологій. Виділено, що гнучкість в управлінні інноваційними та інвестиційними процесами на підприємстві має проявлятися не тільки на стадії формування інноваційного та інвестиційного потенціалів, але і на стадії їх реалізації. Проведений ретроспективний аналіз моделей управління інноваційно-інвестиційним процесом дозволив виявити такі тенденції, що характеризують його на сучасному етапі: (1) ефективні комунікації підприємства із зовнішнім середовищем; (2) збільшення ролі знань та навчання; (3) використання принципів «відкритих інновацій»; (5) створення інноваційних екосистем; (5) цифровізація інноваційно-інвестиційного процесу. За підсумками результатів аналізу доповнено поняття інноваційно-інвестиційного процесу на основі використання інформаційно-комунікаційних технологій. Підкреслено, що особливу роль у формуванні інноваційного та інвестиційного потенціалів підприємства в сьогоденних умовах відіграє взаємодія із зовнішнім середовищем та ефективні комунікації з ним на різних рівнях та в різних формах, що дозволяє досягти синергетичного ефекту. Виділено, що пріоритетним напрямом розвитку стає наскрізна цифровізація всіх процесів на підприємстві, екосистем та держав на основі впровадження інформаційно-комунікаційних технологій. Для реалізації ефективного управління та оптимізації інноваційно-інвестиційних процесів на підприємстві пропонується застосовувати систему збалансованих показників, адаптовану з урахуванням завдань інформаційно-комунікаційних технологій.*

**Ключові слова:** *модель управління інноваційно-інвестиційним процесом; інноваційно-інвестиційний потенціал; інноваційний проєкт; інвестиційний проєкт; система збалансованих показників.*

**Nataliia H. Havrylenko, Oleh V. Oliinyk**

*Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine*

**OPTIMIZATION OF INNOVATION AND INVESTMENT PROCESSES  
OF THE ENTERPRISE BASED ON THE USE OF INFORMATION  
AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES**

*The article proposes optimization of the enterprise's innovation and investment processes based on the use of information and communication technologies. It is highlighted that flexibility in the management of innovation and investment processes at the enterprise should be manifested not only at the stage of formation of innovation and investment potentials, but also at the stage of their implementation. The conducted retrospective analysis of management models of the innovation-investment process made it possible to identify the following trends that characterize it at the current stage: (1) effective communications of the enterprise with the external environment; (2) increasing the role of knowledge and learning; (3) using the principles of "open innovation"; (5) creation of innovative ecosystems; (5) digitalization of the innovation and investment process. According to the results of the analysis, the concept of innovation and investment process based on the use of information and communication technologies was added. It is emphasized that interaction with the external environment and effective communication with it at various levels and in various forms, which allows to achieve a synergistic effect, plays a special role in the formation*

*of the innovative and investment potential of the enterprise in today's conditions. It was highlighted that the priority direction of development is the end-to-end digitalization of all processes at the enterprise, ecosystems and states based on the introduction of information and communication technologies. In order to implement effective management and optimization of innovation and investment processes at the enterprise, it is proposed to use a system of balanced indicators, adapted taking into account the tasks of information and communication technologies.*

**Keywords:** *management model of the innovation-investment process; innovation-investment potential; innovation project; investment project; system of balanced indicators.*

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку світової та національної економічної системи характеризується зростанням динамічності, непередбачуваності, турбулентності зовнішнього та внутрішнього середовища, та високими темпами запровадження передових цифрових технологій.

Четверта індустриальна революція має вагомий вплив на сучасну світову економіку. В даний час компанії, які не прийняли виклик цифрової модернізації, змушені поступитися лідируючими місцями інноваційно-орієнтованим підприємствам.

Впровадження та використання передових інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) дозволяє компаніям різних секторів економіки не лише знижувати витрати, а й трансформувати існуючі бізнес-моделі, забезпечуючи собі конкурентні переваги на світовому ринку. Саме ІКТ сьогодні є основним драйвером їх сталого розвитку та головним інструментом підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості.

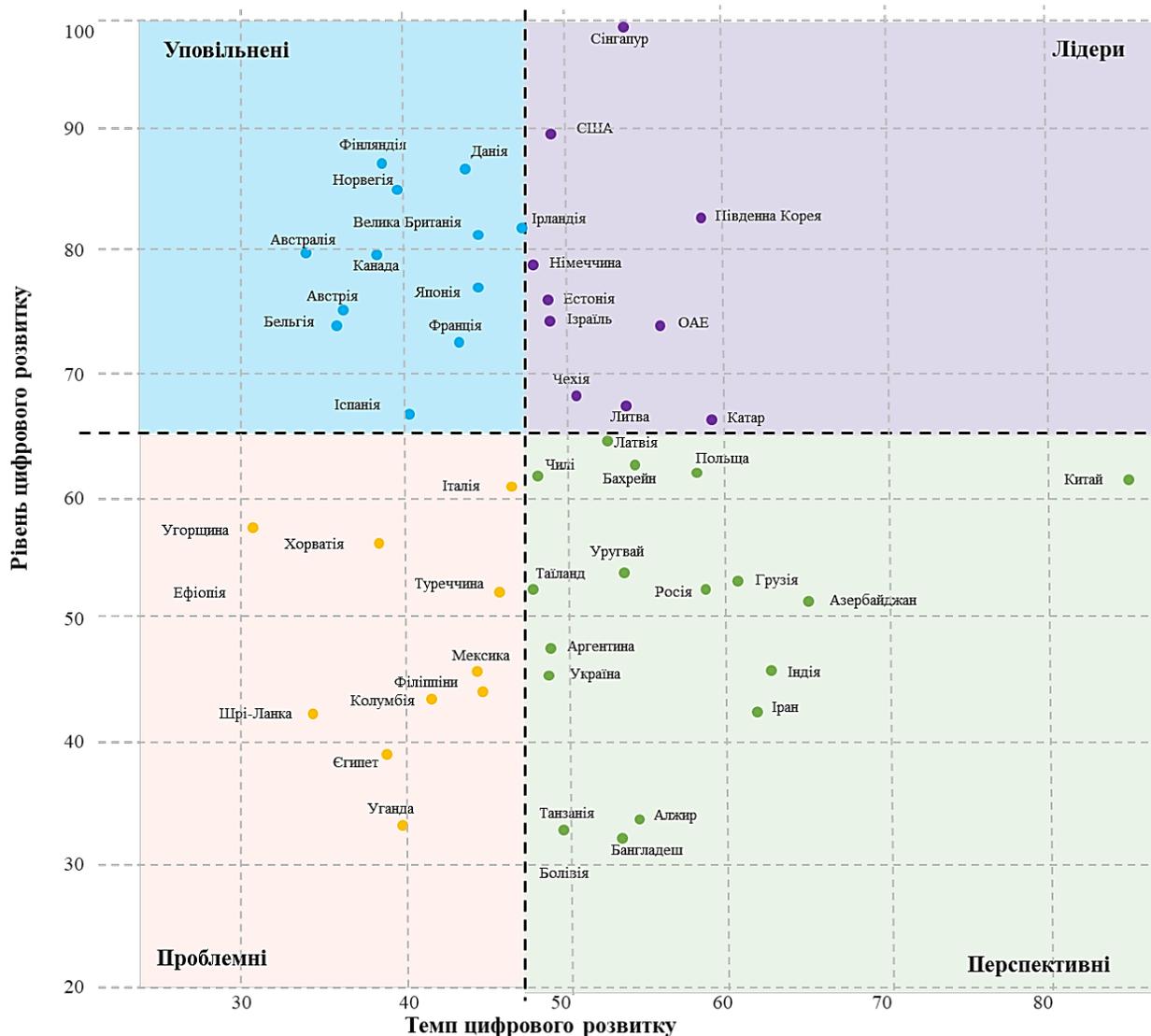
Всі ці зміни повинні бути відображені в системах управління підприємствами, у тому числі в системах управління інноваційною та інвестиційною діяльністю. Сучасна цифрова трансформація вимагає розвитку та удосконалення методів управління інноваційними та інвестиційними процесами на основі використання ІКТ для підвищення ефективності діяльності компаній та збереження лідируючих позицій на конкурентному та високотехнологічному ринку.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі; невирішені частини дослідження.** В даний час безліч наукових праць, представлених провідними закордонними та вітчизняними вченими, присвячено питанням управління інноваційними та інвестиційними процесами [6, 8, 10–23], але запропонований у них інструментарій дозволяє недостатньо гнучко реагувати на зовнішні зміни та швидко адаптуватися до них, а також не враховує специфіки управління інноваційно-інвестиційними процесами на основі використання ІКТ.

Згідно з рейтингом Digital Evolution Scorecard, підготовленим аналітиками Школи Флетчера при Університеті Тафтса у партнерстві з компанією Mastercard, Україна включена до списку перспективних країн за рівнем цифровізації економіки, демонструючи високий темп та рівень цифрового розвитку (рис. 1) [2].

Таким чином, визначальним фактором зростання у найближче десятиліття стане безперервне підвищення ефективності підприємницької діяльності за рахунок цифровізації усіх процесів на підприємстві, екосистем та держав.

Тому на сьогодні існує потреба в уточненні та розвитку цих підходів та процесів з точки зору їх використання у сучасних умовах. У зв'язку з цим проблематика оптимізації інноваційних та інвестиційних процесів на підприємстві на основі використання інформаційно-комунікаційних технологій вимагає ретельного опрацювання та подальшого вивчення.



Джерело: систематизовано автором на основі [2].

Рис. 1. Карта цифрової еволюції

**Метою дослідження** є оптимізація інноваційно-інвестиційних процесів підприємства на основі використання інформаційно-комунікаційних технологій.

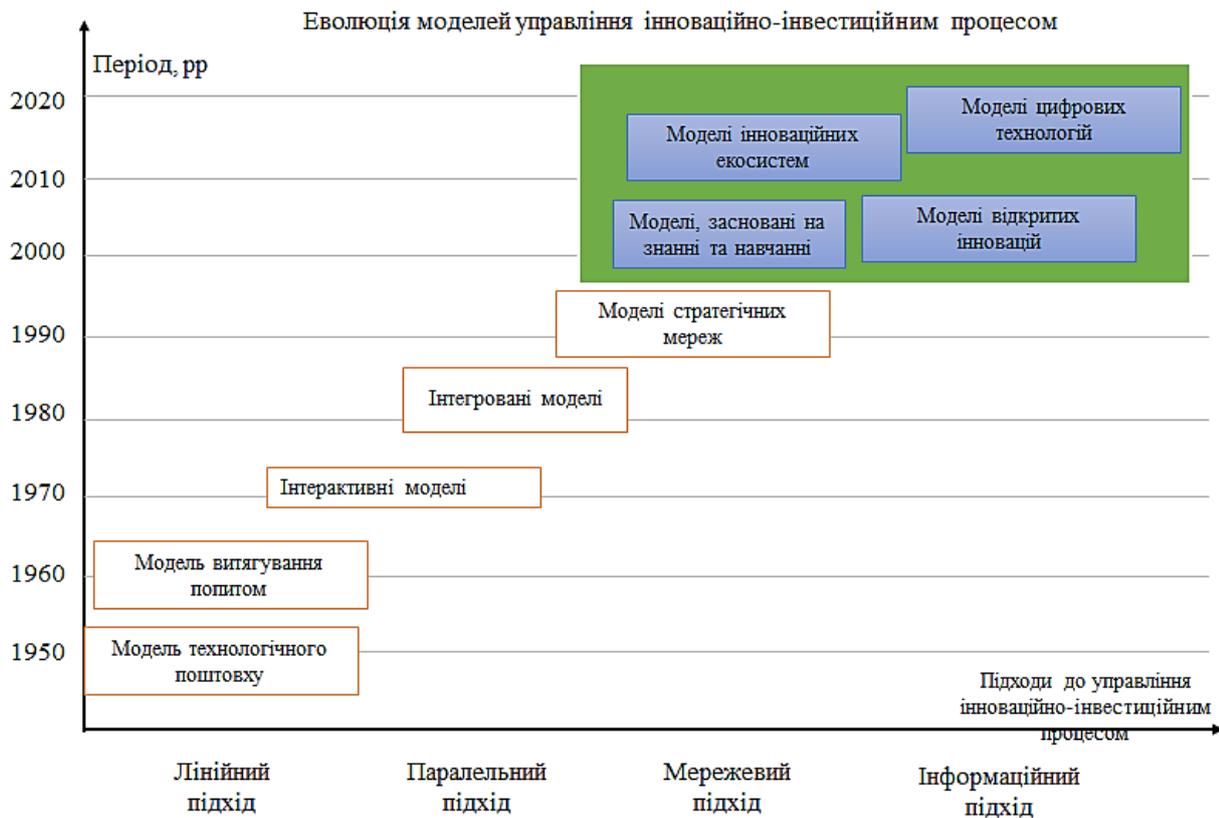
**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Перш ніж розглядати питання, пов'язані з оптимізацією інноваційно-інвестиційних процесів на підприємстві на основі використання ІКТ, необхідно розкрити сутність основних понять, пов'язаних із проблематикою інноваційної та інвестиційної діяльності.

У більшості джерел [6, 8, 10, 11, 14] інноваційний процес розглядається як процес перетворення наукового знання на інновацію, послідовний ланцюг подій, у ході яких інновація визріває від ідеї до конкретної технології, продукту чи послуги.

Однак у зв'язку з тим, що моделі управління інноваційним та інвестиційними процесами протягом періоду 1955–2021 рр. через численні об'єктивні причини зазнали суттєвих змін, для уточнення даних понять було проведено аналіз еволюції моделей інноваційно-інвестиційного процесу та виявлено основні особливості, що характеризують моделі, що використовуються на сучасному етапі [1, 3–6].

Одним із ключових досліджень з даної проблематики є робота Роя Росвелла "Towards the fifth-generation innovation process», в якій автор запропонував класифікацію моделей інноваційного процесу протягом 1950–2000-х років [4]. Власне особливу увагу в даній праці заслуговує запропонована «Модель цифрових технологій» (2010 р.). В даний час, щоб заощадити матеріальні ресурси, компанії при здійсненні інноваційно-інвестиційних процесів, все більше використовують інформаційно-комунікаційні технології. «Центр тяжкості витрат на створення інноваційної продукції у «Моделі цифрових технологій» зміщується від матеріальної складової до інтелектуальної. Відбувається скорочення вартості інноваційних розробок за допомогою технологій моделювання можливих варіантів розробки» [1]. Розробка цифрових двійників фізичних активів підприємств, що є кіберфізичними системами і масивами даних призначені для більш ефективного управління інноваційно-інвестиційними процесами на підприємстві [10].

Еволюцію досліджуваних моделей управління інноваційними та інвестиційними процесами представлено на рис. 2.



Джерело: систематизовано автором на основі [1, 4, 10].

Рис. 2. Еволюція моделей управління інноваційно-інвестиційним процесом

В результаті дослідження було виявлено такі тенденції, що характеризують інноваційно-інвестиційний процес на сучасному етапі:

1. Ефективні комунікації підприємства із зовнішнім середовищем, взаємодія та обмін інформацією з різними «джерелами знань» (підприємства, університети, дослідницькі центри, споживачі, постачальники).

2. Збільшення ролі знань та навчання, особлива увага приділяється прихованим знанням, які пов'язані з індивідуальним досвідом, підвищення вагомості здатності підприємства створювати, підтримувати та використовувати знання найефективнішим чином.

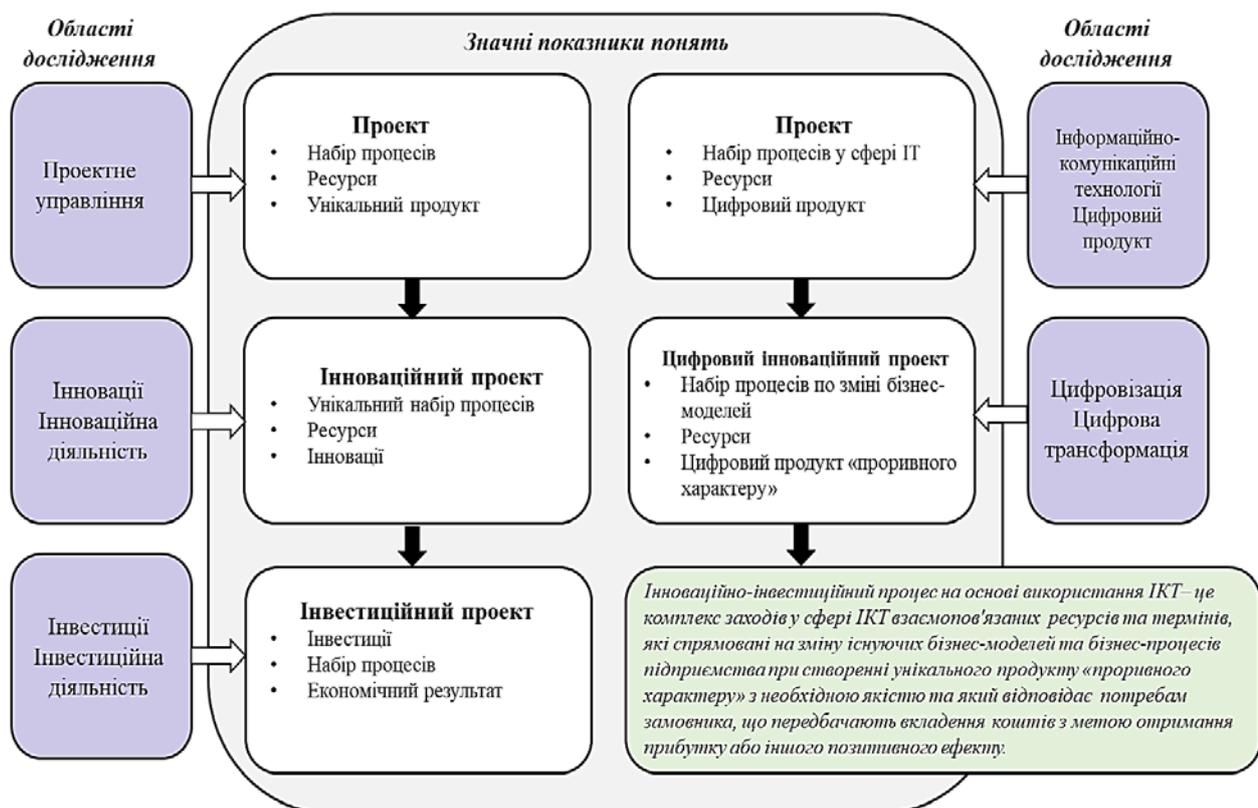
3. Використання принципів «відкритих інновацій», що дозволяють поєднувати в інноваційно-інвестиційному процесі використання як внутрішніх, так і зовнішніх ідей.

4. Створення інноваційних екосистем, що дозволяють не тільки об'єднати зусилля та можливості численних учасників, а й досягти синергетичного ефекту.

5. Цифровізація інноваційно-інвестиційного процесу, інформаційно-технологічне моделювання можливих варіантів розробки інновацій.

Останні десятиліття інноваційні та інвестиційні процеси значно еволюціонували і нині мають складний багатоаспектний характер. Особливу роль у формуванні інноваційного та інвестиційного потенціалу підприємства в умовах сьогодення відіграє взаємодія із зовнішнім середовищем та ефективні комунікації з ним на різних рівнях та в різних формах, що дозволяє досягти синергетичного ефекту. Якщо раніше у інноваційно-інвестиційному процесі ключовим був етап реалізації інноваційного та інвестиційного потенціалу, тобто, безпосереднього переходу наукового знання до інновації, то зараз акцент зміщується на етап формування та адаптації інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємства з урахуванням факторів інноваційного та інвестиційного клімату.

На основі аналізу вітчизняної та зарубіжної наукової літератури щодо розвитку генезису понять інноваційного та інвестиційного процесу [1–3, 6, 8, 10–23] було зроблено висновок про те, що на сьогоднішній день єдине загальноприйняте визначення інноваційно-інвестиційного процесу в умовах ІКТ відсутнє. Для формування даного поняття було використано метод семантичного аналізу основних понять, пов'язаних з проектною діяльністю з виявленням їх суттєвих ознак. Структурно-логічна схема даного дослідження, у якій простежується зміна значних показників під час переходу від однієї дефініції до іншої, представлена на рис. 3.



Джерело: побудовано автором на основі [1–3, 6, 8, 10–23].

Рис. 3. Структурно-логічна схема переходу дефініцій

Відтак, в ході дослідження виявлено, що основними відмінностями інноваційного проєкту від проєкту є унікальний набір процесів і мета – створення інновації.

Інноваційний проєкт – це унікальний набір процесів, що включають дії з початковою та кінцевою датами щодо вирішення скоординованих та керованих завдань, які продукуються для створення інновації (унікального або значно покращеного продукту (товару/послуги) або технологічного процесу).

Оскільки однією із значних цілей організації при реалізації інноваційних проєктів є досягнення економічного ефекту, виділено характеристики властиві інвестиційним проєктам – це необхідність інвестування та економічний результат.

Інвестиційний проєкт – обґрунтування економічної доцільності, обсягів та термінів здійснення капітальних вкладень, у тому числі опис практичних дій та процесів щодо здійснення інвестицій.

На основі проведеного дослідження запропоновано визначення інноваційно-інвестиційного процесу на основі використання ІКТ.

Інноваційно-інвестиційний процес на основі використання ІКТ – це комплекс заходів у сфері ІКТ взаємопов'язаних ресурсів та термінів, які спрямовані на зміну існуючих бізнес-моделей та бізнес-процесів підприємства при створенні унікального продукту «проривного характеру» з необхідною якістю та який відповідає потребам замовника, що передбачають вкладення коштів з метою отримання прибутку або іншого позитивного ефекту.

Однією з проблем реалізації стратегічних цілей інноваційного розвитку підприємства є те, що інноваційно-інвестиційні процеси не прив'язані із стратегією та застосовуються для вирішення локальних завдань. В результаті інвестиції витрачаються на рішення широкого спектра не пов'язаних один з одним завдань замість концентрації їх на стратегічно важливих проєктах. Тому, необхідно узгодити інвестиційні рішення із стратегічними цілями інноваційного розвитку.

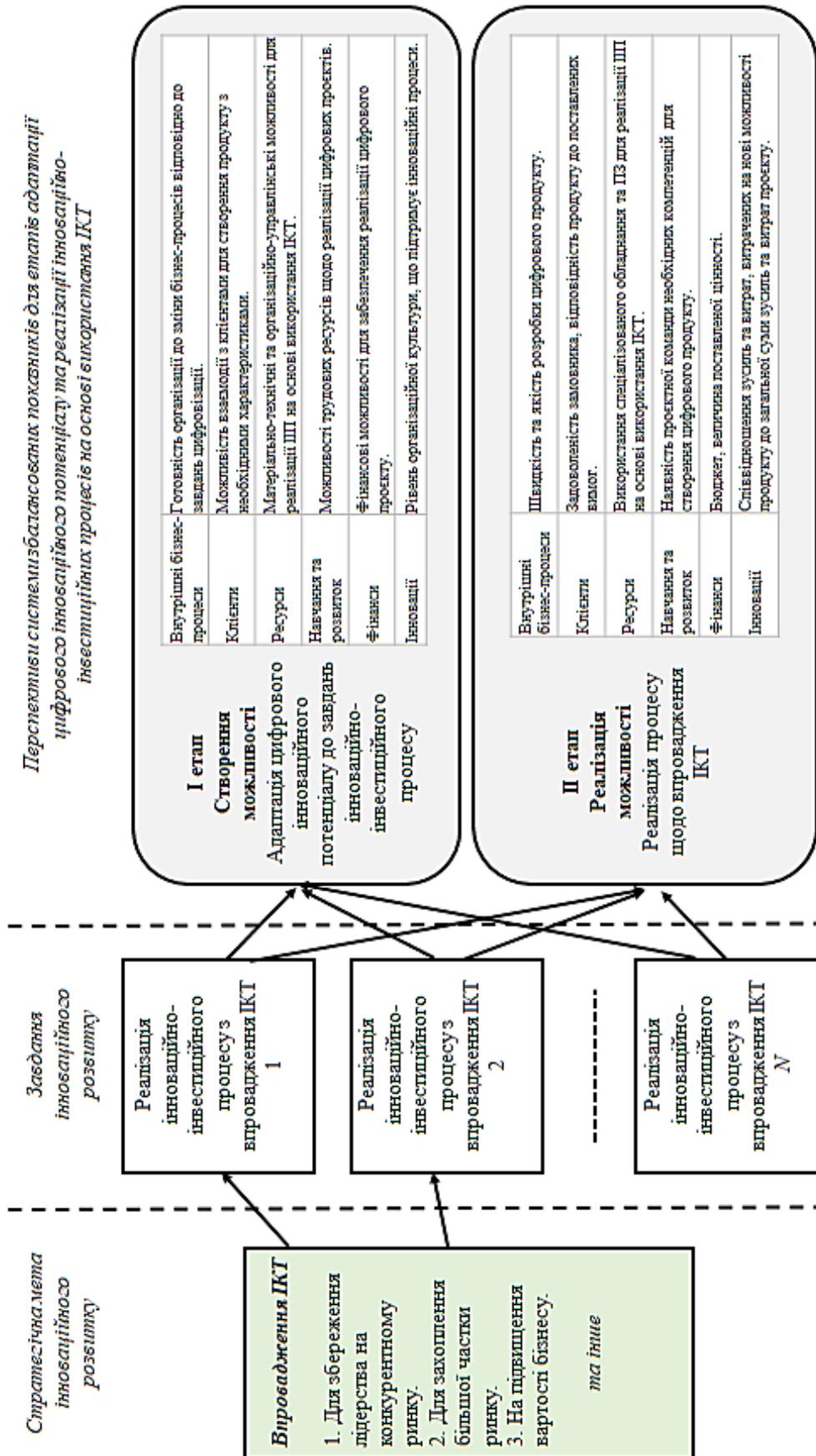
Для вирішення цієї проблеми пропонується використовувати принципи системи збалансованих показників та розглядати управління проєктною діяльністю з позиції взаємопов'язаних перспектив: перспективи фінансів, перспективи клієнтів, перспективи внутрішніх бізнес-процесів та перспективи навчання та розвитку, перспектива забезпечення ресурсами, перспектива готовності до інновацій.

Послідовність дій під час розробки системи збалансованих показників оптимізації інноваційно-інвестиційних процесів ІКТ представлено на рис. 4.

1. Першим етапом є постановка стратегічних цілей інноваційного розвитку.
2. Стратегічна мета інноваційного розвитку може виступати драйвером для впровадження ІК технологій для: збереження лідерства на конкурентному ринку; підвищення конкурентоспроможності; захоплення більшої частки ринку тощо. За рахунок яких ефектів буде досягнуто цієї мети, залежить від конкретної ІК технології.

3. Стратегічна мета має бути перетворена на завдання: Реалізації інноваційно-інвестиційного процесу щодо впровадження ІК технології. Рішення поставленого завдання здійснюватиметься у два етапи: створення повноважень, тобто, необхідних умов для здійснення проєкту та безпосередньо сама його реалізація.

4. Перший етап обумовлюватиметься адаптацією інноваційного потенціалу під потреби цифрового інноваційно-інвестиційного процесу, а другий його реалізацією. Проте слід зазначити, що з тим самим набором ресурсів підприємства досягатимуть різних результатів. Тому, формуючи необхідний рівень інноваційного потенціалу, ми створюємо для підприємства базу для досягнення цілей інноваційного розвитку, далі все залежить від механізму реалізації, зокрема від обґрунтовано обраної методології управління проєктом.



Джерело: запропоновано автором на основі [1, 4, 6, 7, 10].

Рис. 4. Оптимізація інноваційно-інвестиційних процесів підприємства на основі використання ІКТ

5. Для кожного з двох етапів по всіх аналізованих «перспективах» визначається перелік підконтрольних показників та їх цільові значення. Оцінювання саме цих показників проводитиметься протягом реалізації проекту.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** В процесі проведеного дослідження слід зазначити, що для оптимізації інноваційно-інвестиційних процесів підприємства на основі використання інформаційно-комунікаційних технологій та для вирішення проблеми відсутності зв'язку між інноваційно-інвестиційними рішеннями та стратегічними цілями інноваційного розвитку підприємства пропонується використати систему збалансованих показників, адаптовану з урахуванням завдань інформаційно-комунікаційних технологій. Проте, при реалізації більшості інформаційно-технологічних проектів, до яких належать і цифрові інноваційні та інвестиційні проекти, існує проблема оцінювання їхньої економічної ефективності. Наявність стратегічних карт, які розроблені у рамках впровадження системи збалансованих показників, дозволить більш обґрунтовано та методично виявляти позитивні ефекти від реалізації інноваційно-інвестиційних процесів на основі використання ІКТ та проводити оцінювання їхньої економічної ефективності, що стає метою подальших досліджень.

#### References

#### Література

1. Boons, F., Luedeke-Freund, F. J. (2013). Business Models for Sustainable Innovation: State of the Art and Steps Towards a Research Agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45, 9–19. DOI: 10.1016/j.jclepro.2012.07.007.
1. Boons F., Luedeke-Freund F. J. Business Models for Sustainable Innovation: State of the Art and Steps Towards a Research Agenda. *Journal of Cleaner Production*. 2013. Vol. 45. P. 9–19. DOI: 10.1016/j.jclepro.2012.07.007.
2. Digital Evolution Scorecard. URL: <https://sites.tufts.edu/digitalplanet/digitalintelligence/>
2. Digital Evolution Scorecard. URL: <https://sites.tufts.edu/digitalplanet/digitalintelligence/>
3. Furman, J., Porter, M., Stern, S. (2002). The determinants of national innovative capacity. Research policy.
3. Furman J., Porter M., Stern S. The determinants of national innovative capacity. Research policy, 2002.
4. Rothwell, R. (1994). Towards the fifth-generation in novation process. *International Marketing Review*, MCB University Press, 1(11), 7–31.
4. Rothwell R. Towards the fifth-generation in novation process. *International Marketing Review*, MCB University Press. 1994. № 1 (Vol. 11). P. 7–31.
5. Smerichevska, S., Miahkykh, I., Yeletskykh, S., Borysova, S., Bryzhnychenko, V. (2022). Financial and economic narratives for evaluation of innovative potential of enterprises. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 1, 145–152.
5. Smerichevska S., Miahkykh I., Yeletskykh S., Borysova S., Bryzhnychenko V. Financial and economic narratives for evaluation of innovative potential of enterprises. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2022. No. 1. P. 145–152.
6. Santo, B. (1990). Innovacija kak sredstvo jekonomicheskogo razvitija [Innovation as a means of economic development]. Translation from Hungarian under gen. ed. B. V. Sazonov. Moscow: Progress. 295 p. [in Russian].
6. Санто Б. Инновация как средство экономического развития. Пер. с венг. под общ. ред. Б. В. Сазонова. Москва: Прогресс, 1990. 295 с.
7. Savytskyi, E. E. (2019). Evaluation of the level of innovative potential of the enterprise. *Financial and*
7. Savytskyi E. E. Evaluation of the level of innovative potential of the enterprise.

- credit activity problems of theory and practice*, 2(29), 204–211.
8. Schumpeter, J. A. (2021). *The Theory of Economic Development*. 1st ed. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003146766>.
9. Stadnyk, V. V., Zamazyi, O. V. (2015). Innovative factors in the system of value-oriented management of an industrial enterprise. *Aktualni problemy ekonomiky = Actual Problems of Economics*, 9, 242–249.
10. Sun, L. et al. (2016). Open Digital Business Ecosystems: A Pathway for Value Cocreation. *ICISO 2016 Springer*, 85–94.
11. Yemelianov, O., Symak, A., Zarytska, O. (2016). Modelling the process of forming the potential of economic development of an industrial enterprise. *Scientific Journal of Polonia University*, 18(3), 128–136. <https://doi.org/10.23856/1814>.
12. Zamazii, O. et al. (2019). Optimization management model of the industrial enterprise innovation potential development on the basis of a value-oriented approach. *6th International Conference on Strategies, Models and Technologies of Economic Systems Management (SMTESM 2019)*. Atlantis Press.
13. Zastempowski, M. (2014). Potencjał Innowacyjny Polskich przedsiębiorstw. *Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie*, 41(1), 27–37. [https://doi.org/10.12775/AUNC\\_ZARZ.2014.002](https://doi.org/10.12775/AUNC_ZARZ.2014.002).
14. Boichuk, A. B. (2016). Otsiniuvannia innovatsiinoho potentsialu pidpriemstva z urakhuvanniam osoblyvostei mashynobudivnoi haluzi [Evaluation of the innovative potential of the enterprise taking into account the peculiarities of the machine-building industry]. *Marketynh i menedzhment innovatsii = Marketing and innovation management*, 2, 129–143 [in Ukrainian].
15. Voinarenko, M. P., Skaliuk, R. V. (2008). Innovatsiinyi potentsial promyslovykh pidpriemstv: sutnist, struktura, osoblyvosti otsinky ta perspektyvy rozvytku [Innovative potential of industrial
- Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2019. No. 2(29). P. 204–211.
8. Schumpeter J. A. *The Theory of Economic Development*. 1st ed. Routledge, 2021. <https://doi.org/10.4324/9781003146766>.
9. Stadnyk V. V., Zamazyi O. V. Innovative factors in the system of value-oriented management of an industrial enterprise. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 9. P. 242–249.
10. Sun L. et al. Open Digital Business Ecosystems: A Pathway for Value Cocreation. *ICISO 2016 Springer*. 2016. C. 85–94.
11. Yemelianov O., Symak A., Zarytska O. Modelling the process of forming the potential of economic development of an industrial enterprise. *Scientific Journal of Polonia University*. 2016. No. 18 (3). P. 128–136. <https://doi.org/10.23856/1814>.
12. Zamazii O. et al. Optimization management model of the industrial enterprise innovation potential development on the basis of a value-oriented approach. *6th International Conference on Strategies, Models and Technologies of Economic Systems Management (SMTESM 2019)*. Atlantis Press, 2019.
13. Zastempowski M. Potencjał Innowacyjny Polskich przedsiębiorstw, *Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie*. 2014. No. 41 (1). P. 27–37. [https://doi.org/10.12775/AUNC\\_ZARZ.2014.002](https://doi.org/10.12775/AUNC_ZARZ.2014.002).
14. Бойчук А. Б. Оцінювання інноваційного потенціалу підприємства з урахуванням особливостей машинобудівної галузі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 2. С. 129–143.
15. Войнаренко М. П., Скалюк Р. В. Інноваційний потенціал промислових підприємств: сутність, структура, особливості оцінки та перспективи

- enterprises: essence, structure, assessment features and development prospects]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekon. Nauky = Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 1 (2), 7–12 [in Ukrainian].
16. Hanushchak-Iefimenko, L. M. (2014). Mekhanizm upravlinnia rozvytkom innovatsiinoho potentsialu na osnovi intehtratsiinoi vzaiemodii [Mechanism for managing the development of innovative potential based on integration interaction]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini = Formation of market relations in Ukraine*, 6 (157), 92–96 [in Ukrainian].
17. Hlushenkova, A. A. (2019). Metodychni osnovy ekspertnoi otsinky innovatsiinoho potentsialu telekomunikatsiinoho pidpriemstva [Methodological bases of expert evaluation of the innovative potential of a telecommunications enterprise]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes = Economy. Management. Business*, 1 (27), 57–65 [in Ukrainian].
18. Hrynov, A. V. (2003). Otsinka innovatsiinoho potentsialu pidpriemstva [Evaluation of the innovative potential of the enterprise]. *Problemy nauky = Problems of science*, 12, 12–17 [in Ukrainian].
19. Yermoshenko, M. M., Hanushchak-Iefimenko, L. M. (2010). Mekhanizmy rozvytku innovatsiinoho potentsialu klasteroob'iednanykh pidpriemstv [Mechanisms of development of innovative potential of cluster-united enterprises]. URL: <https://nam.kiev.ua/files/publications/978-966-8406-49-2-monogcompressed.pdf> [in Ukrainian].
20. Kozlovskiy, V. O., Prychepa, I. V. (2013). Upravlinnia innovatsiinym potentsialom promyslovykh pidpriemstv: monohrafiia [Management of the innovative potential of industrial enterprises: monograph]. Vinnytsia: VNTU. 184 p. [in Ukrainian].
21. Pro investytsiinuu diialnist: Zakon Ukrainy vid 18 veresnia 1991 roku № 1560-XII [On investment activity: Law of Ukraine dated September 18, 1991 No. 1560-XII.]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy = Information of the Verkhovna Rada of Ukraine*, 1991, No. 47, Article 646 [in Ukrainian].
22. Radzivilo, I. V. (2012). Mekhanizm formuvannia innovatsiinoho potentsialu promyslovoho pidpriemstva: strukturyzatsiia ta identyfikatsiia elementiv [Mechanism of formation of innovative potential of an industrial enterprise: structuring and identification of elements]. *Efektivna ekonomika =*
- розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Екон. науки*. 2008. № 1 (2). С. 7–12.
16. Ганущак-Єфіменко Л. М. Механізм управління розвитком інноваційного потенціалу на основі інтеграційної взаємодії. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 6 (157). С. 92–96.
17. Глушенко А. А. Методичні основи експертної оцінки інноваційного потенціалу телекомунікаційного підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 1 (27). С. 57–65.
18. Гриньов А. В. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства. *Проблеми науки*. 2003. № 12. С. 12–17.
19. Єрмошенко М. М., Ганущак-Єфіменко Л. М. Механізми розвитку інноваційного потенціалу кластерооб'єднаних підприємств. URL: <https://nam.kiev.ua/files/publications/978-966-8406-49-2-monogcompressed.pdf>.
20. Козловський В. О., Причепка І. В. Управління інноваційним потенціалом промислових підприємств: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2013. 184 с.
21. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18 вересня 1991 року № 1560-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1991. № 47. Ст. 646.
22. Радзівіло І. В. Механізм формування інноваційного потенціалу промислового підприємства: структуризація та ідентифікація елементів. *Ефективна економіка*. 2012. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1295>.

*Efficient economy*, No. 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1295> [in Ukrainian].

23. Tarasenko, I. O., Korolko, O. M., Beliavska, K. S. (2009). Otsinka innovatsiinoi aktyvnosti pidpriemstva v systemi stratehichnoho upravlinnia [Evaluation of innovative activity of the enterprise in the system of strategic management]. *Aktualni problemy ekonomiky = Actual Problems of Economics*, 9, 133–141 [in Ukrainian].

24. Shevchuk, Ya. V., Kataieva, S. B. (2022). Investment management in the conditions of digital transformation and innovations. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, 35, 245–250. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/767>.

23. Тарасенко І. О., Королько О. М., Белявська К. С. Оцінка інноваційної активності підприємства в системі стратегічного управління. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 9. С. 133–141.

24. Шевчук Я. В., Катаєва С. Б. Investment management in the conditions of digital transformation and innovations. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2022. No. 35. P. 245–250. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/767>.

УДК 346.5 338.2

DOI: 10.30857/2786-5398.2023.2.13

Валентина М. Панасюк, Олена В. Птащенко  
Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, Україна  
**УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ:  
РЕГІОНАЛЬНИЙ ТА МІЖНАРОДНИЙ АСПЕКТ**

*В представленій роботі розглянуто особливості інвестиційної діяльності на двох рівнях: регіональному та міжнародному. Визначено сутність регіонального та міжнародного рівнів. Саме тому метою поточного дослідження визначено аналіз особливостей здійснення інвестиційної діяльності на різних рівнях та визначення особливостей адаптивних можливостей в умовах інноваційних та глобалізаційних змін. Використано наступні методи дослідження: порівняння для порівняння регіонального та міжнародного рівнів інвестиційної діяльності, аналізу, синтезу та прогнозування для визначення особливості процесу здійснення інвестиційної діяльності в умовах інноваційних та глобалізаційних змін. Здійснення інвестиційної діяльності на різних рівнях господарювання, таких як мікрорівень (підприємство), мезорівень (сектори економіки, регіони) та макрорівень (національна економіка), має свої особливості. Декілька ключових особливостей здійснення інвестиційної діяльності на різних рівнях господарювання:*

*Мікрорівень (підприємство): На цьому рівні інвестиційна діяльність пов'язана з прийняттям рішень щодо власних інвестиційних проєктів, залученням капіталу, оцінкою ризиків та поверненням інвестицій. Підприємство проводить аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, визначає свої цілі та стратегію інвестування.*

*Мезорівень (сектори економіки, регіони): На цьому рівні інвестиційна діяльність спрямована на розвиток окремих секторів економіки або конкретних регіонів. Здійснюється аналіз потенціалу розвитку, конкурентного середовища та інвестиційних можливостей в цих секторах або регіонах. Виробляються стратегії залучення інвестицій, створення сприятливих умов для підприємництва та розвитку.*

*Макрорівень (національна економіка): Національна інвестиційна діяльність має велике значення для стимулювання економічного зростання та підтримки стійкого розвитку країни.*

*Висновок полягає в тому, що кожен рівень господарювання має свої особливості здійснення інвестиційної діяльності. Управління інвестиційною діяльністю на різних рівнях вимагає комплексного підходу, врахування специфіки суб'єктів, розгляд зовнішнього середовища і використання відповідних стратегій. Важливо розуміти, що кожен рівень взаємопов'язаний і має вплив на інші рівні. Розвиток ефективної інвестиційної діяльності вимагає сприяння підприємницькому середовищу, створення сприятливих умов для інвестування, розвитку фінансової системи та інституціонального капіталу. Ефективне управління інвестиційною діяльністю на різних рівнях господарювання сприяє економічному зростанню, розвитку секторів економіки та підвищенню життєвого рівня населення. Ретельне дослідження особливостей здійснення інвестиційної діяльності на різних рівнях допомагає розробити ефективні стратегії та політики, сприятливі для розвитку інвестиційного клімату та привабливості інвесторів.*

**Ключові слова:** інвестиційна діяльність; управління інвестиціями; управління капіталом; внутрішні інвестиції; зовнішнє інвестування; інвестиції.

Valentyna M. Panasyuk, Olena V. Ptashchenko  
Western Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine  
**MANAGEMENT OF INVESTMENT ACTIVITIES:  
REGIONAL AND INTERNATIONAL ASPECT**

*The presented work examines the peculiarities of investment activity at two levels: regional and international. The essence of the regional and international levels is defined. That is why the purpose of the current research is to analyze the features of investment activities at different levels and to determine the features of adaptive capabilities in the conditions of innovative and globalization changes. The following research methods were used: comparison to compare regional and international levels of investment activity, analysis, synthesis and forecasting to determine the peculiarities of the investment activity process in the conditions of innovative and globalization changes. Implementation of investment activities at different levels of management, such as the micro level (enterprise), meso level (sectors of the economy, regions) and macro level (national economy), has its own characteristics. Several key features of investment activities at different levels of management:*

*Micro level (enterprise): At this level, investment activities are related to decision-making regarding own investment projects, raising capital, assessing risks and returning investments. The company analyzes the internal and external environment, determines its goals and investment strategy.*

*Meso level (sectors of the economy, regions): At this level, investment activity is aimed at the development of individual sectors of the economy or specific regions. Analysis of development potential, competitive environment and investment opportunities in these sectors or regions is carried out. Strategies for attracting investments, creating favorable conditions for entrepreneurship and development are being developed.*

*Macro level (national economy): National investment activity is of great importance for stimulating economic growth and supporting sustainable development of the country.*

*The conclusion is that each level of management has its own peculiarities of investment activity. Management of investment activities at different levels requires a comprehensive approach, taking into account the specifics of subjects, consideration of the external environment and the use of appropriate strategies. It is important to understand that each level is interconnected and has an impact on other levels. The development of effective investment activity requires the promotion of the business environment, the creation of favorable conditions for investment, the development of the financial system and institutional capital. Effective management of investment activities at various levels of management contributes to economic growth, development of economic sectors and raising the standard of living of the population. A careful study of the peculiarities of investment activities at different levels helps to develop effective strategies and policies favorable to the development of the investment climate and attractiveness of investors.*

**Keywords:** *investment activity; investment management; capital management; internal investment; external investment; investment.*

**Постановка проблеми.** Управління інвестиційною діяльністю має важливе значення як на регіональному, так і на міжнародному рівні. Досягнення успіху в цій галузі залежить від ефективного планування, координації та контролю інвестиційних процесів. Ось деякі аспекти, які слід враховувати при управлінні інвестиційною діяльністю на регіональному та міжнародному рівнях:

Якщо звернути увагу на регіональний аспект управління інвестиційною діяльністю то необхідно зосередити увагу на наступних компонентах, що представлено нижче.

Аналіз і вибір потенційних регіонів. Перед початком організації інвестиційної діяльності необхідно провести детальний аналіз різних регіонів, оцінити їхні економічні перспективи, доступні ресурси, фінансові показники та політичну стабільність. Вибір оптимального регіону для інвестицій може забезпечити успішність проекту.

Залучення регіональних партнерів. Важливо співпрацювати з місцевою владою, регіональними органами управління та бізнес-спільнотою для забезпечення сприятливого інвестиційного клімату. Взаємодія з регіональними партнерами може сприяти зниженню бюрократичних перешкод, отриманню фінансових пільг та інших переваг для інвесторів.

Розвиток інфраструктури. Ефективне управління інвестиційною діяльністю передбачає розвиток необхідної інфраструктури в регіоні. Це може охоплювати будівництво транспортних мереж, комунікаційних систем, енергетичної і виробничої інфраструктури. Розвинена інфраструктура забезпечує сприятливі умови для проведення інвестиційних проектів та сприяє їхньому успішному впровадженню.

Щодо міжнародного аспекту, то нижче теж доцільним є представлення основних його складових.

Аналіз міжнародного ринку. Для успішної інвестиційної діяльності на міжнародному рівні необхідно провести аналіз міжнародного ринку та оцінити його потенціал. Це включає вивчення глобальних економічних тенденцій, торговельних угод, конкурентного середовища та ризиків, пов'язаних з вкладанням капіталу у зарубіжні проекти.

Вибір оптимального формату вкладання. Залежно від цілей та потреб інвестора, можна розглянути різні формати вкладання капіталу, такі як прямі інвестиції, партнерство з місцевими підприємствами, франчайзинг, придбання акцій тощо. Важливо враховувати місцеві законодавчі вимоги та регуляторну базу.

Управління ризиками. Інвестиційна діяльність на міжнародному рівні пов'язана зі значними ризиками, такими як валютні ризики, політичні ризики, правова невизначеність тощо. Важливо ретельно аналізувати ризики та розробляти стратегії їхнього управління, такі як диверсифікація портфеля, укладання страхових угод, моніторинг політичної та економічної ситуації в країні вкладення [1].

Враховання культурних та соціальних особливостей. Успішна міжнародна інвестиційна діяльність вимагає врахування культурних, соціальних та етичних особливостей країни вкладення. Необхідно підготувати економічну та культурну аналітику, здійснити консультації з місцевими експертами та партнерами, щоб забезпечити взаєморозуміння та успішну взаємодію з місцевими стейкхолдерами.

Фінансування та ресурси. Для успішної міжнародної інвестиційної діяльності необхідно забезпечити фінансові ресурси для реалізації проектів. Це можуть бути власні кошти, залучення кредитних ресурсів, приватні або державні інвестиційні фонди, міжнародні фінансові інституції тощо. Важливо знайти оптимальний спосіб фінансування та управління фінансовими ризиками.

Моніторинг та оцінка. Ефективне управління міжнародною інвестиційною діяльністю передбачає постійний моніторинг та оцінку результатів.

Соціальна відповідальність. При реалізації міжнародних інвестиційних проектів важливо враховувати соціальну відповідальність. Це означає дотримання екологічних, соціальних та етичних норм, взаємодію з місцевими спільнотами та сприяння сталому розвитку країни вкладення.

Загальний підхід до управління інвестиційною діяльністю на регіональному та міжнародному рівнях полягає в комплексному підході, я що поєднує регіональні та міжнародні аспекти. Деякі загальні принципи управління інвестиційною діяльністю на обох рівнях включають: стратегічне планування, партнерство та взаємодія, розробка інноваційних

рішень, безперервне вдосконалення, оцінювання результатів, підвищення кваліфікації та створення сприятливого інвестиційного клімату.

Управління інвестиційною діяльністю на регіональному та міжнародному рівнях є складним та багатограним процесом. Враховуючи регіональні та міжнародні аспекти, ефективне управління включає стратегічне планування, партнерство, інновації, оцінку результатів та навчання.

**Аналіз літературних джерел.** Питання інвестиційної діяльності знайшли своє відображення в роботах Ю. Іванова, В. Гриньової, А. Крисоватого, О. Кириленко, І. Отенко, М. Салун та інших.

Дослідження інвестиційної діяльності включає аналіз та вивчення процесів, стратегій, результатів і впливу інвестицій на різні сектори економіки та суспільство в цілому. Зазначений процес є постійно змінним та вимагає безпосереднього дослідження змін. Саме тому тематика поточного дослідження є актуальною сьогодні.

**Мета статті.** Метою поточного дослідження є розгляд особливостей здійснення інноваційної діяльності на регіональному та міжнародному рівнях, що дає можливість оптимізувати діяльність господарських структур та можливість прискорити адаптування до інноваційних змін сьогодення.

**Результати дослідження.** Ефективність аналітичної діяльності в сфері інвестування забезпечується обґрунтованістю її висновків будуть на основі обліково-аналітичної системи забезпечення для об'єктів інвестиційної діяльності на принципах своєчасності, повного висвітлення, точності і достовірності показників інвестиційного процесу – від надходження інвестицій до оцінки їх стану та ефективності.

Для оцінки ефективності інвестиційної політики фірми, необхідно провести аналіз наступних інформаційних джерел [2]:

норми витрат (кошторисні, планові, фактичні), здійснених в процесі впровадження інвестиційних програм і проектів;

нормативно-правові та законодавчі акти;

фінансова звітність (Форма № 2, Форма № 3, та Примітки);

оперативно-технічна інформація, рахунки аналітичного і синтетичного обліку щодо ресурсного забезпечення інвестиційної діяльності організації;

інші необлікові джерела – стратегія фірми, звіти про управління, матеріали нарад, а також акти ревізій та аудиторські висновки тощо [3, 4].

Найбільш важливим у інформаційному забезпеченні аналізу ефективності інвестиційної політики є етап збору обліково-аналітичних даних щодо інвестиційної діяльності підприємства. Варто зауважити, щовагома частина інформації для здійснення аналітичної роботи в сфері інвестиційної діяльності формується в бухгалтерському обліку, внутрішньогосподарському (оперативно-технічному та управлінському), статистичному обліку і фінансовій звітності [1, 8, 9].

На нашу думку, для підвищення ефективності проведення аналізу в щодо стану інвестування на підприємстві, аналізована інформація повинна:

мати плановий та оперативний характер;

відповідати визначеним об'єктам управління інвестиційної політики компанії;

бути здатним до прогнозування та моделювання даних на базі автоматизованої системи управління інформацією;

мати високий рівень аналітичних можливостей відповідно до інформаційного попиту користувачів;

забезпечувати синтез або необхідну різноманітність інформаційних сукупностей з метою контролю за ефективністю управлінських рішень, оперативного регулювання

інвестиційних процесів та вироблення планових рішень у відповідності до поставлених завдань та цілей інвестиційної складової стратегії економічного розвитку бізнес-єдиниці.

Покращення інформаційного забезпечення для проведення аналітичної роботи, в тому числі методом впровадження автоматизованої системи обліку та управління інформацією через взаємодію електронних інформаційних систем і баз даних, забезпечує більш достовірну та повну оцінку за сектором дослідження та покращує якість аналізу (рис. 1).



Джерело: сформована на основі джерел [1–4, 7].

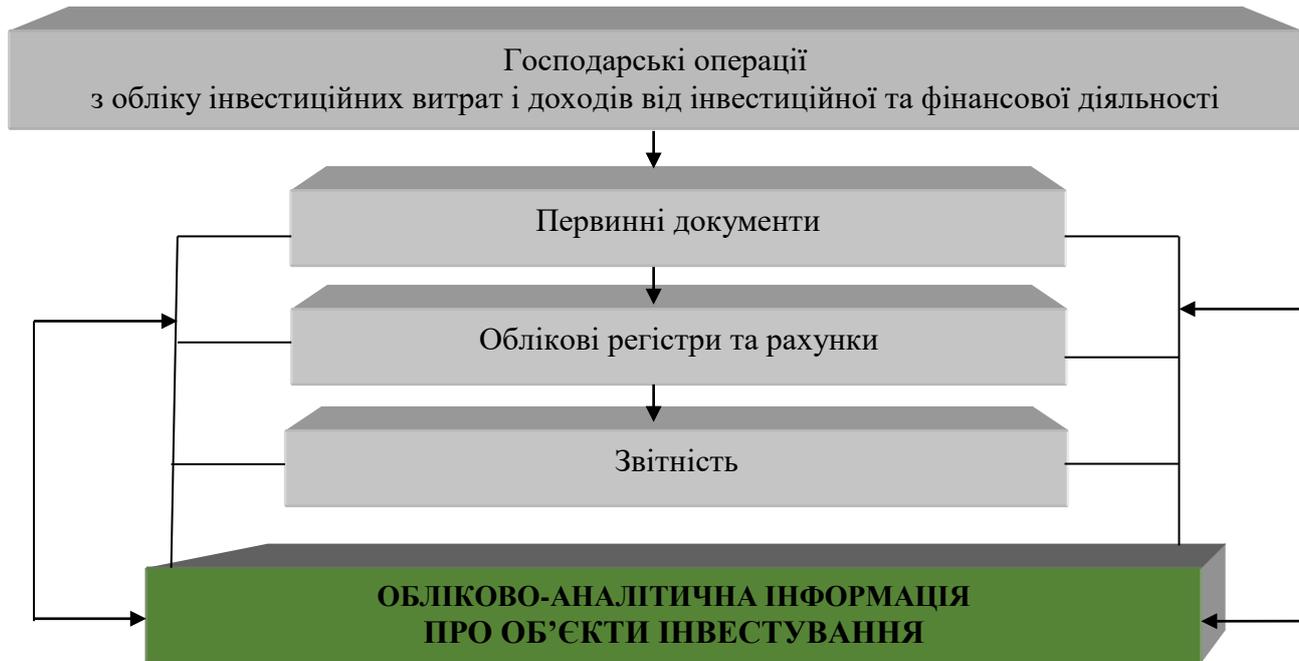
Рис. 1. Схема послідовності прийняття рішень в сфері інвестування у взаємозв'язку з функціями управління

М.А. Слатвінський вважає, що при розробці системи інформаційно-аналітичного забезпечення обліку та аналізу формується багатокритеріальна задача створення безпечної системи захисту інформації. Отже, надзвичайно важливим в системі інформаційно-аналітичного забезпечення при оцінці ефективності інвестиційної діяльності фірми, є: «врахування рівня ризиків, що передбачає визначення вразливостей та можливих загроз для баз даних та інформаційної інфраструктури шляхом проведення оцінки чи аудиту безпеки, на основі чого передбачається вивчення ризиків невідповідності нормам безпеки та конфіденційності» [2].

На нашу думку, інвестиційна політика організації є насамперед, комерційною таємницею, тому, що інформація про розміщені інвестиції та їх ефективність, інвестиційних портфель фірми, її інвестиційну стратегію є частиною внутрішньої економічної політики підприємства та призначена для користування виключно внутрішнім користувачам

(інвесторам, менеджерам, власникам), тому її потрібно приховувати від зовнішніх користувачів та відноситись до неї, як до об'єкту інформаційного захисту й економічної безпеки суб'єкта господарювання.

Інформація про інвестиційну діяльність фірми відображена в бухгалтерському обліку через систему документів, в якій дані послідовно відображаються і утворюють доказову базу на предмет достовірності здійснених операцій (рис. 2).



Джерело: сформована на основі джерел [1–4, 8, 9].

Рис. 2. Порядок відображення обліково-аналітичної інформації щодо інвестиційної діяльності в обліку та звітності

На основі даних з рис. 2 можна стверджувати, що всі бізнес-операції в секторі інвестування спочатку відображаються в первинних документах, тому, що вони є основою бухгалтерських записів та в подальшому підлягають обробці та узагальненню.

Для аналізу інвестиційних доходів та витрат, аналітику потрібні наступні первинні документи [5–7]:

1) виписки банку розрахунки та довідки бухгалтерії (відображають одержані доходи та понесені збитки від участі в капіталі);

2) виписки банку, договори купівлі-продажу, акти виконаних робіт, виписки банку, акти ліквідації, виписки банку розрахунки та довідки бухгалтерії (відображають інформацію про одержані доходи та понесені втрати в результаті здійснення інвестиційної діяльності).

Система наведених бухгалтерських документів не обмежується лише тими, які використовують для обґрунтування облікових записів. Вони забезпечують аналітиків достовірною інформацією для прийняття ефективних управлінських рішень, попереднього та подальшого контролю за законністю та доцільністю господарських операцій.

Первинні документи бухгалтерського обліку слугують аналітичному апарату джерелом інформації з деталізацією, а вже після узагальнення, аналітики в згрупованому вигляді знаходять її за допомогою аналізу рахунків та в реєстрах обліку (відомостях). На наступному рівні інформації знаходиться фінансова звітність, яка надає управлінському

персоналу загальну характеристику фінансового стану підприємства та її інвестиційних можливостей, а також дані про результати діяльності фірми [3, 9, 10].

Отже, джерела інформації для здійснення аналітичної роботи в сфері інвестиційної діяльності залежать від напрямів та інформаційної потреби проведення аналізу, його деталізації у відповідності до поставленої мети і завдань.

**Висновки та пропозиції щодо подальших досліджень.** Управління інвестиційною діяльністю на регіональному та міжнародному рівнях є складним процесом, що вимагає комплексного підходу та врахування різних аспектів. Основні висновки щодо управління інвестиційною діяльністю включають:

стратегічне планування є ключовим елементом успішного управління інвестиційною діяльністю. Воно передбачає визначення цілей, стратегій та аналіз ризиків та можливостей;

партнерство та взаємодія з усіма зацікавленими сторонами, включаючи місцеві організації, урядові органи та інші стейкхолдери, є важливим для успішної реалізації інвестиційних проектів;

інновації та застосування передових технологій є ключовими факторами успіху в інвестиційній діяльності. Розробка інноваційних рішень допомагає забезпечити конкурентоспроможність та сталий розвиток;

постійне вдосконалення та стеження за новими тенденціями у галузі є важливим для успішного управління інвестиційною діяльністю;

оцінка результатів та встановлення метрик успішності є необхідними для визначення ефективності інвестиційних проектів та виявлення можливостей для поліпшення;

створення сприятливого інвестиційного клімату, включаючи стабільні правові умови, підтримку підприємництва та зменшення бюрократичних перешкод, є важливим для залучення інвестицій та розвитку регіону.

Загальний висновок полягає в тому, що успішне управління інвестиційною діяльністю на регіональному та міжнародному рівнях вимагає комплексного підходу, постійного навчання та адаптації до змін. Врахування регіональних та міжнародних аспектів дозволяє забезпечити ефективне використання інвестиційних можливостей, підвищити конкурентоспроможність та сприяти розвитку регіону.

При управлінні інвестиційною діяльністю на регіональному рівні важливо звернути увагу на специфічні особливості регіону, його потенціал, економічний розвиток та конкурентні переваги. Розробка стратегічних планів та програм на регіональному рівні, спрямованих на залучення інвестицій та стимулювання розвитку певних галузей, може бути ефективним інструментом.

У міжнародному контексті управління інвестиційною діяльністю передбачає аналіз міжнародних трендів, глобальних ринкових умов, торговельних угод та політичних чинників. Розробка стратегій для залучення іноземних інвестицій, встановлення партнерств з міжнародними організаціями та компаніями, а також сприяння експорту можуть позитивно вплинути на розвиток бізнесу та економіку регіону.

Одним із ключових аспектів управління інвестиційною діяльністю є розуміння та оцінка ризиків. Ризики на регіональному та міжнародному рівнях можуть включати політичні, економічні, фінансові та соціальні фактори. Управління ризиками передбачає їх ідентифікацію та аналіз, розробку стратегій мінімізації ризиків, а також використання інструментів фінансового захисту, наприклад, страхування або деривативів.

Крім того, ефективне управління інвестиційною діяльністю на регіональному та міжнародному рівнях вимагає розвитку і підтримки інфраструктури, яка сприяє привабливості регіону для інвесторів. Це може включати розвиток транспортної мережі,

енергетичної і комунікаційної інфраструктури, створення спеціальних економічних зон або інших інвестиційно привабливих умов.

Остаточним висновком щодо управління інвестиційною діяльністю на регіональному та міжнародному рівнях є необхідність постійного оновлення знань та навичок управлінців, активна співпраця зі стейкхолдерами, аналіз результатів та впровадження змін для досягнення ефективного використання інвестиційного потенціалу та стимулювання регіонального та міжнародного розвитку.

### References

### Література

1. Rudnytskyi, V. S., Derii, V. A., Krupka, Ya. D. (2019). Investytsiina funktsiia kapitalu ta yoho oblikovo-informatsiine zabezpechennia [Investment function of capital and its accounting and information support]. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/37287> [in Ukrainian].
1. Рудницький В. С., Дерій В. А., Крупка Я. Д. Інвестиційна функція капіталу та його обліково-інформаційне забезпечення. 2019. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/37287>.
2. Slatvynskiy, M. A. (2019). Otsiniuvannia efektyvnosti investytsii v rozvytok systemy informatsiino-analitychnoho zabezpechennia finansovo-ekonomichnoi bezpeky [Evaluation of the effectiveness of investments in the development of the system of information and analytical support for financial and economic security]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK" = Scientific notes of "KROK" University*, 1 (53), 181–188. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-181-188> [in Ukrainian].
2. Слатвінський М. А. Оцінювання ефективності інвестицій в розвиток системи інформаційно-аналітичного забезпечення фінансово-економічної безпеки. *Вчені записки Університету "КРОК"*. 2019. № 1 (53). С. 181–188. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-181-188>.
3. Krupka, Ya. D., Zadorozhnyi, Z. V., Hudz, N. V., Denchuk, P. N., Pochynok, N. V., Romaniv, R. V. (2019). *Finansovyi oblik: pidruchnyk* [Financial accounting: textbook]. Ternopil: TNEU. 451 p. [in Ukrainian].
3. Крупка Я. Д., Задорожний З. В., Гудзь Н. В., Денчук П. Н., Починок Н. В., Романів Р. В. *Фінансовий облік: підручник*. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 451 с.
4. Yaremenko, O. L. (2012). Ekonomichna sutnist investytsii ta osnovni poniattia investytsiinoi diialnosti [Economic essence of investments and basic concepts of investment activities]. *Ekonomika promyslovosti = Economy of industry*, 1–2 (57–58), 79–85. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr\\_2012\\_1-2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2012_1-2_11) [in Ukrainian].
4. Яременко О. Л. Економічна сутність інвестицій та основні поняття інвестиційної діяльності. *Економіка промисловості*. 2012. № 1–2 (57–58). С. 79–85. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr\\_2012\\_1-2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2012_1-2_11).
5. Ptashchenko, O. V. (2020). Ryzyk-oriietovana systema finansovoho zabezpechennia v umovakh hlobalizatsiinykh zmin [Risk-oriented system of financial support in the conditions of globalization changes]. *Biznes Inform = Business Inform*, 12, 411–416 [in Ukrainian].
5. Птащенко О. В. Ризик-орієнтована система фінансового забезпечення в умовах глобалізаційних змін. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 411–416.
6. Khaminich, S., Kuznietsov, E., Ptashchenko, O., Halaz, L., Milcheva, V., Boiko, O. (2020). Managing the Product's Creation of an Innovation-Oriented Engineering Business. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology*,
6. Khaminich S., Kuznietsov E., Ptashchenko O., Halaz L., Milcheva V., Boiko O. Managing the Product's Creation of an Innovation-Oriented Engineering Business. *International Journal of*

11(4), 278–289.

7. Chaika, I. P. (2021). Doslidnytski ta innovatsiini stratehii rozumnoi spetsializatsii (RIS3) v konteksti spivrobotnytstva osvity, nauky ta maloho biznesu (na prykladi turyzmu Poltavshchyny) [Research and innovative strategies of smart specialization (RIS3) in the context of cooperation between education, science and small business (on the example of tourism in the Poltava region)]. *Biznes Inform = Business Inform*, 10, 57–62 [in Ukrainian].

8. Honcharuk, I. V., Babyna, O. M., Yemchyk, T. V. (2021). Innovatsiino-investytsiina diialnist u rozvytku alternatyvnykh dzherel enerhii: faktory vplyvu [Innovative investment activity in the development of alternative energy sources: influencing factors]. *Biznes Inform = Business Inform*, 10, 144–151 [in Ukrainian].

9. Lupak, R. L., Rudkovskiy, O. V., Vasylytsiv, T. H., Berezivskiy, Ya. P. (2021). Instytutysiino-innovatsiini chynnyky tekhnolohichnoho rozvytku natsionalnoi ekonomiky Ukrainy v umovakh hlobalnoi informatyzatsii [Institutional and innovative factors of technological development of the national economy of Ukraine in conditions of global informatization]. *Biznes Inform = Business Inform*, 1, 103–112 [in Ukrainian].

10. Kondratenko, N. O., Volkova, M. V. (2019). Osoblyvosti upravlinnia realizatsiieiu investytsiinykh proektiv na pidpriemstvi [Peculiarities of managing the implementation of investment projects at the enterprise]. *Biznes Inform = Business Inform*, 6, 176–181 [in Ukrainian].

*Advanced Research in Engineering and Technology*. 2020. 11(4). P. 278–289.

7. Чайка І. П. Дослідницькі та інноваційні стратегії розумної спеціалізації (RIS3) в контексті співробітництва освіти, науки та малого бізнесу (на прикладі туризму Полтавщини). *Бізнес Інформ*. 2021. № 10. С. 57–62.

8. Гончарук І. В., Бабина О. М., Ємчик Т. В. Інноваційно-інвестиційна діяльність у розвитку альтернативних джерел енергії: фактори впливу. *Бізнес Інформ*. 2021. № 10. С. 144–151.

9. Лупак Р. Л., Рудковський О. В., Васильців Т. Г., Березівський Я. П. Інституційно-інноваційні чинники технологічного розвитку національної економіки України в умовах глобальної інформатизації. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 103–112.

10. Кондратенко Н. О., Волкова М. В. Особливості управління реалізацією інвестиційних проєктів на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2019. № 6. С. 176–181.

## ЗАПРОШУЄМО ДО СПІВРОБІТНИЦТВА

Київський національний університет технології та дизайну з 19.04.2021 р. видає періодичне наукове економічне видання «Журнал стратегічних економічних досліджень», яке є правонаступником видання «Вісник Київського національного університету технологій та дизайну», який у свою чергу був правонаступником видання «Известия высших учебных заведений. Технология легкой промышленности», який видавався з березня 1958 року у Київському технологічному інституті легкої промисловості (СРСР).

Журнал визнаний ВАК України фаховим з економічних наук. З моменту свого заснування журнал став сполучною ланкою між науковцями і практиками, які працюють у науково-дослідних закладах, вищій школі, економіці, державних установах України і зарубіжжя, між усіма тими, хто переймається проблемами розвитку економіки в ринкових умовах. Активна участь в наукових публікаціях на шпальтах журналу сприяє розвитку фундаментальних та прикладних досліджень з усіх напрямків економічних наук, посиленню впливу економіки на вирішення правових, політичних, соціальних, екологічних та інших проблем розвитку суспільства, входженню України в міжнародні економічні союзи.

Журнал є дуже цікавим для науковців, аспірантів, студентів, фахівців національного господарства, державних службовців.

Рубрики видання «Журнал стратегічних економічних досліджень»:

- **МОДЕРНІЗАЦІЯ ОСВІТИ**
- **ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ**
- **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ**
- **ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА**

Періодичність видання – 6 раз на рік. Журнал видається українською, російською, англійською мовами, анотації – українською, російською і англійською мовами. Матеріали, що надходять для публікації в журналі, проходять рецензування з боку членів редакційної колегії, розглядаються та рекомендуються Вченою радою Київського національного університету технології та дизайну до друку.

**АДРЕСА РЕДАКЦІЇ:** 01011, м. Київ-11, вул. Немировича-Данченка, 2,  
корп. №1, кім. 1-0331а, (044) 256-84-27

**Статті приймаються на поштову скриньку:** [econ-vistnyk@knutd.edu.ua](mailto:econ-vistnyk@knutd.edu.ua).

**Банківські реквізити видання «Журнал стратегічних економічних досліджень» для перерахування оплати за публікацію наукової статті (вартість 1 стор. формату А4 коштує 60 грн):**

**Одержувач:** Київський національний університет технологій та дизайну

Код ЄДРПОУ отримувача: 02070890

Банк отримувача: ДКСУ у м. Києві

Код банку отримувача: 820172

Розрахунковий рахунок: **UA038201720313251003202003551**

**Призначення платежу:** П.І.Б. (автора (-ів) публікації) – Економічні науки.

## ЗАГАЛЬНІ ВИМОГИ ЩОДО ПОДАННЯ РУКОПISУ СТАТЕЙ наукового фахового видання

### «ЖУРНАЛ СТРАТЕГІЧНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ» (JOURNAL OF STRATEGIC ECONOMIC RESEARCH)

Редакційна колегія видання «Журнал стратегічних економічних досліджень» (далі – Журнал) приймає до розгляду наукові статті авторів за матеріалами досліджень і науково-технічних розробок. Подані статті розглядаються редакційною колегією Журналу і після отримання позитивної рецензії приймаються до публікації.

#### ПРАВИЛА ПОДАННЯ РУКОПISІВ СТАТЕЙ

Для публікації автори подають в редакцію Журналу:

**(ЕТАП 1)** Подаються 2 електронних файли рукопису на електронну адресу [econvistnyk@knutd.edu.ua](mailto:econvistnyk@knutd.edu.ua):

– один файл – в текстовому редакторі *Microsoft Word for Windows* (версії 97/2000/XP/2003).

Назва файлів: *Прізвище\_statja\_ukr.docx* та *Прізвище\_statja\_ukr.pdf*

В темі листа обов'язково вказується: Стаття у «Журнал стратегічних економічних досліджень».

- Другий файл – сканована копія заяви на перевірку на ознаки академічного плагіату.

Після отримання електронного примірника рукопису наукової статті, редакція направляє підтвердження щодо прийняття матеріалів на анонімне рецензування (у разі результату на ознаки академічного плагіату менше 9,99% схожості у Системі «Unicheck»). У разі необхідності редакція направляє автору (-ам) пропозиції врахувати зауваження при підготовці статті та доопрацювати її.

**(ЕТАП 2)** Остаточо, після доопрацювання, до редакції подаються:

1) 1 узгоджений електронний варіант статті (файл – Word формату). Назва файлу: *Прізвище\_statja\_ukr.docx*;

2) відомості про автора (-ів) (укр. та англ. мовами): ПІБ, вчений ступінь та звання, місце роботи (навчання), посада, місто, телефон, e-mail.

Назва файлу: *Прізвище\_vidom.docx*;

3) угоду про публікацію з автором (-ами) статті про авторські права;

4) оригінал платіжного документа, який засвідчує оплату за публікацію. **ОПЛАТА ЗДІЙСНЮЄТЬСЯ ПІСЛЯ ВНУТРІШНЬОГО РЕЦЕНЗУВАННЯ ТА ПРИЙНЯТТЯ СТАТТІ ДО ДРУКУ.**

**Відсутність** зазначеного вище, а, також, відсутність підписів авторів або узгоджуваних віз, невідповідність вимогам засобу комунікації, наявність орфографічних, граматичних та стилістичних помилок, нехтування необхідністю дотримання лексичних, граматичних і стилістичних норм мови перекладу – є підставою для відмови в опублікуванні статті.

**Датою** надходження рукопису статті в редакцію вважається дата надсилання її **кінцевого варіанту**. Номер журналу, в якому публікуються подані матеріали, визначається редакцією Журналу. До друку приймаються рукописи, які раніше не були опубліковані в друкованих та електронних виданнях. Передрук та інше використання публікацій журналу здійснюється тільки за погодженням з редакцією та обов'язковим посиланням на джерело.

#### ПОСЛІДОВНІСТЬ СТРУКТУРНИХ ЕЛЕМЕНТІВ СТАТТІ:

**УДК:** Times New Roman, кегль – 12 pt, без абзацу, міжрядковий інтервал – 1, вирівнювання по лівому краю, прописними літерами;

**Український анотаційний блок:**

**ІМ'Я по-БАТЬКОВІ ПРІЗВИЩЕ** автора (-ів): Times New Roman, кегль – 12 pt, без відступу, міжрядковий інтервал – 1, вирівнювання по ширині;

Назва установи (закладу): Times New Roman, кегль – 12 pt, міжрядковий інтервал – 1, без відступу, вирівнювання по ширині;

**НАЗВА СТАТТІ:** Times New Roman, кегль – 12 pt, міжрядковий інтервал – 1, прописні, напівжирні, без відступу, вирівнювання ширині.

**Анотація не менше 1800 знаків:** Times New Roman, кегль – 11 pt, курсив, з абзацним відступом – 1,25 см, міжрядковий інтервал – 1, вирівнювання по ширині.

**Ключові слова:** назва – *напівжирний курсив*, Times New Roman, кегль – 11 pt, міжрядковий інтервал – 1, з абзацним відступом – 1,25 см; перелік ключових слів: 5–6 слів чи словосполучень, Times New Roman, кегль – 11 pt, вирівнювання по ширині.

*Порожній рядок.*

**Основний текст статті:** Times New Roman, кегль – 12 pt, міжрядковий інтервал – 1, з абзацним відступом – 1,25 см, вирівнювання по ширині.

Наукова стаття передбачає таку **послідовність** структурних елементів **текстової частини**:

- постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями; аналіз останніх публікацій по проблемі; невирішені частини дослідження, мета дослідження, виклад основних результатів та їх обґрунтування; висновки та перспективи подальших досліджень;

- всі структурні розділи по тексту мають бути виділені жирним шрифтом;  
- всі статистичні дані мають бути підкріплені посиланнями на джерела;  
- всі цитати мають закінчуватися посиланнями на джерела;  
- посилання на підручники та науково-популярну літературу є небажаними;  
- посилання на власні публікації є небажаними і допускаються лише в разі нагальної потреби;

- якщо в огляді літератури або далі по тексту Ви посилаєтесь на прізвище вченого – його публікація має бути у загальному списку літератури після статті;

- вторинне цитування не дозволяється! Якщо Ви цитуєте Адама Сміта – то посилання має бути саме на Сміта, а не на автора, який читав Сміта;

- всі нетекстові об'єкти мають бути побудовані із застосування засобів Microsoft Word (Microsoft Excel Chart, Microsoft Equation тощо). При побудові графіків майте на увазі, що журнал є чорно-білим;

- у формулах – лише найрозповсюдженіші символи із стандартного набору;  
- таблиці мають бути пронумеровані, кожна повинна мати назву;  
- всі рисунки та графіки мають бути пронумеровані та мати назву;  
- список джерел – не менше 10 позицій, мовами оригіналу, оформляється згідно з ДСТУ 8302:2015. У тексті рукопису посилання на літературу ставляться в квадратні дужки. Окремо подається References списку літератури, оформленого за вимогами: транслітерація з укр – <http://www.slovnuk.ua/services/translit.php>; транслітерація з рос. – <https://translit.net/>)

**Застосування автоматичного перекладу наукового тексту (статті, анотації, тощо) НЕ ДОПУСКАЄТЬСЯ. Переклад (статті, анотації, тощо) має бути належної якості.**

**Остаточний висновок щодо публікації схвалює редакційна колегія журналу та повідомляє автора (-ів) телефонним дзвінком або повідомленням по електронній пошті.**

Редакція лишає за собою право на незначне редагування та скорочення, зберігаючи при тому головні висновки та авторську стилістику. **Статті, оформлені без дотримання зазначених вимог, розглядатися не будуть.**

## ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ



**Гавриленко Наталія Григорівна**

аспірант, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0000-0003-1499-3261>

*E-mail: nataliya-gavrylenko@ukr.net*



**Гришенко Сергій Іванович**

аспірант, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0009-0003-1496-3625>

*E-mail: serge.grischenko@gmail.com*



**Гур'єв Владислав Олександрович**

аспірант, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, Україна

<https://orcid.org/0009-0000-2667-0633>

*E-mail: [vladyslav.guriev@gmail.com](mailto:vladyslav.guriev@gmail.com)*



**Гусейнов Галіб Сіраж оглу**

доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри організації бізнесу та менеджменту Сумгайтського державного університету, Азербайджан

*E-mail: qalib.huseynov69@mail.ru*



**Жигалкевич Жанна Михайлівна**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри промислового маркетингу, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Україна

<https://orcid.org/0000-0002-5847-1302>

Scopus Author ID: 57223936738

*E-mail: zhygalkevych@gmail.com*



**Жукова Юлія Миколаївна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки, Київський університет імені Бориса Грінченка, Україна

<https://orcid.org/0000-0001-6312-9600>

*E-mail: y.zhukova@kubg.edu.ua*



**Залуцький Руслан Олександрович**

аспірант, кафедра промислового маркетингу, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Україна

<https://orcid.org/0000-0002-3143-2557>

ResearcherID: IQV-5608-2023

*E-mail: zalutskiyruslan@ukr.net*



**Казак Оксана Олексіївна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, Київський університет імені Бориса Грінченка, Україна

<https://orcid.org/0000-0003-2088-9022>

*E-mail: o.kazak@kubg.edu.ua*



**Крахмальова Тетяна Андріївна**

доктор філософії, кафедра економічної безпеки та фінансових розслідувань Національної академії внутрішніх справ, Київ, Україна

<https://orcid.org/0000-0003-1578-8286>

*E-mail: tetiana12tatiana@gmail.com*



**Матієнко Василь Михайлович**

аспірант, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0009-0000-1102-2115>

*E-mail: matienko.vm@knutd.edu.ua*



**Олійник Олег Васильович**

аспірант, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0009-0000-4223-1040>

*E-mail: olegolijnuk10012@gmail.com*



**Панасюк Валентина Миколаївна**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку та оподаткування, Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-5133-6431>

Scopus Author ID: 57200174627

ResearcherID: H-1072-2017

*E-mail: Tina.panasjuk@gmail.com*



**Птащенко Олена Валеріївна**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва і торгівлі, Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, Україна

<http://orcid.org/0000-0002-2413-7648>

Scopus Author ID: 57215814236

ResearcherID: ABF-3947-2020

*E-mail: helenavaleriya@gmail.com*



**Радіонова Наталія Йосипівна**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів та бізнес-консалтингу, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-8855-2963>

Scopus Author ID: 57216413404

E-mail: [radionova\\_n@ukr.net](mailto:radionova_n@ukr.net)



**Рамський Андрій Юрійович**

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, Київський університет імені Бориса Грінченка, Україна

<https://orcid.org/0000-0001-7368-697X>

E-mail: [a.ramskyi@kubg.edu.ua](mailto:a.ramskyi@kubg.edu.ua)



**Рєпіна Інна Миколаївна**

доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри бізнес-економіки та підприємництва, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана, Україна

<https://orcid.org/0000-0001-9141-0117>

Researcher ID: G-7784-2017

E-mail: [inna.riepina@kneu.edu.ua](mailto:inna.riepina@kneu.edu.ua)



**Стахурська Світлана Василівна**

аспірант кафедри підприємництва і торгівлі, Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, Україна

<https://orcid.org/0000-0001-7333-8764>



**Тарасенко Ірина Олексіївна**

доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри фінансів та бізнес-консалтингу, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0000-0003-3626-4377>

Scopus Author ID: 36069951900

SciProfiles: 2440505

E-mail: [irataras@ukr.net](mailto:irataras@ukr.net)



**Шлапак Алла Василівна**

доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри міжнародної економіки, Київський університет імені Бориса Грінченка, Україна

<https://orcid.org/0000-0001-8697-7039>

E-mail: [av.shlapak@kubg.edu.ua](mailto:av.shlapak@kubg.edu.ua)



**Яценко Валентина Володимирівна**

кандидат економічних наук, доцент, Комунальний заклад «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради, Україна

E-mail: [valya.yatsenko.1982@gmail.com](mailto:valya.yatsenko.1982@gmail.com)

ЖУРНАЛ  
стратегічних економічних досліджень

Комп'ютерний набір та макетування

КРИВОНОС Олена

Технічний редактор

ГАНУЩАК-ЄФІМЕНКО Людмила

Відповідальний за поліграфічне виконання

ОВЕЧКІНА Лілія

Підп. до друку 26.04.2023. Формат 60×84 1/8.  
Ум. друк. арк. 15,8. Облік. вид. арк. 12,38. Наклад 100 пр. Зам. 1924.

Видавець і виготовлювач Київський національний університет технологій та дизайну.  
вул. Мала Шияновська, 2, м. Київ, 01011, Україна.

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації  
Серія КВ № 24821-14761 ПР від 19.04.2021.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру видавців,  
виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 993 від 24.07.2002.

JOURNAL  
of strategic economic research

Computer Typesetting & Modeling

Kryvonos Olena

Technical Editor

Hanushchak-Yefimenko Liudmyla

Responsible for printing

Ovechkina Liliia

Printing proof 26.04.2023. Format 60×84 1/8.  
Conditional sheet 15.8. Calculated sheet 12.38. Circulation 100 copies. Order N 1924.  
KNUTD Instant Printing Department.  
Mala Shyianovska Street, 2, Kyiv, 01011, Ukraine.

Certificate KB № 24821-14761 ПР, 19.04.2021.

Certificate ДК № 993, 24.07.2002.