



# BUDGET, FINANCE, ECONOMY AND MANAGEMENT: THE LATEST TRENDS IN BUSINESS AND STARTUP DEVELOPMENT

Collective monograph

ISBN 979-8-89292-731-4

DOI 10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.2

BOSTON(USA)-2024

ISBN – 979-8-89292-731-4

DOI – 10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.2

*Budget, finance, economy and  
management: the latest trends in  
business and startup development*

*Collective monograph*

*Boston 2024*

Library of Congress Cataloging-in-Publication Data

ISBN – 979-8-89292-731-4

DOI – 10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.2

Authors – Andrushchak I., Zhydovska N., Prokopyshyn O., Полятикіна Л., Немченко Т., Marchenko O., Salnikova M., Lomeiko A., Kozin I., Denysenko M., Breus S., Prytula Ye., Likhonosova G., Makarov V., Kaplin M., Shcherbyna Y., Bilan T., Perov M., Одрехівський М., Коломацький В., Павленко О., Заюков І., Віртов Б., Клочко В., Mostova A., Nikolaienko S., Білик В.М., Голубкова І., Бабаченко М., Мороз Л.І., Burlitska O., Sholomeichuk S., Reshmidilova S., Zhumela A., Kulatskyi V., Telnov A., Zozulya O., Hnydiuk I., Romanovska Yu., Abdullaieva A., Samoshkina I., Шейко В.І., Коваленко О.В.

#### REVIEWER

Kvasnytska Raisa – Doctor of Economics, Professor of Finance, Banking and Insurance, Khmelnytskyi National University

Dovgal Olena – Dr.Sc. of Economics, Professor (Full), Professor of the Department of International Economic Relations of V.N.Karazin Kharkiv National University.

Breus Svitlana – Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management and Marketing, European University.

Slavkova Olena – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Public Administration and Administration of Sumy National Agrarian University

Yavorska Oksana – Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Tourism, Hotel and Restaurant Business, Faculty of cultural and creative industries Kyiv National University of Technologies and Design.

Marina Klimchuk - Doctor of Economics, Department of Organization and Management of Construction Industry, Kyiv National University of Building and Architecture.

Published by Primedia eLaunch

<https://primediaelaunch.com/>

Text Copyright © 2024 by the International Science Group(isg-konf.com) and authors.

Illustrations © 2024 by the International Science Group and authors.

Cover design: International Science Group(isg-konf.com). ©

Cover art: International Science Group(isg-konf.com). ©

All rights reserved. Printed in the United States of America. No part of this publication may be reproduced, distributed, or transmitted, in any form or by any means, or stored in a data base or retrieval system, without the prior written permission of the publisher. The content and reliability of the articles are the responsibility of the authors. When using and borrowing materials reference to the publication is required.

The collection of scientific articles published is the scientific and practical publication, which contains scientific articles of students, graduate students, Candidates and Doctors of Sciences, research workers and practitioners from Europe and Ukraine. The articles contain the study, reflecting the processes and changes in the structure of modern science.

The recommended citation for this publication is:

**Budget, finance, economy and management: the latest trends in business and startup development:** collective monograph / Andrushchak I. – etc. – International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2024. 330 p. Available at : DOI – 10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.2

TABLE OF CONTENTS

1. ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT		
1.1	<p>Andrushchak I.<sup>1</sup></p> <p>REGULATION OF AUDITING ACTIVITIES AND ITS INFORMATION SECURITY</p> <p><sup>1</sup> Lutsk National Technical University</p>	9
1.2	<p>Zhydovska N.<sup>1</sup>, Prokopyshyn O.<sup>1</sup></p> <p>MODERN APPROACHES TO STATE FINANCIAL CONTROL AS A MEANS OF ENSURING EFFECTIVE USE OF BUDGET RESOURCES</p> <p><sup>1</sup> Department of Accounting and Taxation, Lviv National Environmental University</p>	18
1.3	<p>Полятикіна Л.<sup>1</sup></p> <p>ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ МАЛОГО БІЗНЕСУ</p> <p><sup>1</sup> Кафедра обліку і оподаткування, Сумський національний аграрний університет, Україна</p>	26
2. DEMOGRAPHY, LABOR ECONOMY, SOCIAL ECONOMY AND POLITICS		
2.1	<p>Немченко Т.<sup>1</sup></p> <p>ДЕТЕРМІНАНТИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУСПІЛЬСТВА ЯК СКЛАДОВОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОСИСТЕМИ</p> <p><sup>1</sup> кафедра економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет, Україна</p>	60
3. DEVELOPMENT OF PRODUCTIVE FORCES AND REGIONAL ECONOMY		
3.1	<p>Marchenko O.<sup>1</sup>, Salnikova M.<sup>2</sup>, Lomeiko A.<sup>2</sup>, Kozin I.<sup>2</sup></p> <p>THE MECHANISMS OF THE FORMATION OF THE REGIONAL STRUCTURE OF TOURISM</p> <p><sup>1</sup> Department of Economics and hotel and restaurant business, Bogdan Khmelnytsky Melitopol State Pedagogical University, Zaporozhzhia, Ukraine</p> <p><sup>2</sup> Bogdan Khmelnytsky Melitopol State Pedagogical University, Zaporozhzhia, Ukraine</p>	91

4. ECONOMICS AND MANAGEMENT OF THE NATIONAL ECONOMY		
4.1	Denysenko M. <sup>1</sup> , Breus S. <sup>2</sup> , Prytula Ye. <sup>3</sup>  DEVELOPMENT OF THE RENTAL HOUSING MARKET: INVESTMENT AS A TOOL OF ADAPTATION FROM THE PERSPECTIVE OF THE STATE ECONOMIC SECURITY  <sup>1</sup> Department of Management and Entrepreneurship, Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State University  <sup>2</sup> Department of Management and Marketing, European University  <sup>3</sup> Department of Economics, Finance and Accounting, European University	106
4.2	Likhonosova G. <sup>1</sup>  COMPREHENSIVE SOLUTIONS FOR FINANCIAL DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF OVERCOMING SOCIO-ECONOMIC REJECTION  <sup>1</sup> Management and Business Administration Department, National Aerospace University «Kharkiv Aviation Institute», Kharkiv, Ukraine	114
4.3	Makarov V. <sup>1</sup> , Kaplin M. <sup>1</sup> , Shcherbyna Y. <sup>1</sup> , Bilan T. <sup>1</sup> , Perov M. <sup>1</sup>  FORECAST SCENARIOS OF COAL SUPPLY TO THE UKRAINIAN ECONOMY  <sup>1</sup> General Energy Institute of NAS of Ukraine, Kyiv	123
5. ENTERPRISE ECONOMICS AND PRODUCTION MANAGEMENT		
5.1	Одрехівський М. <sup>1</sup> , Коломацький В. <sup>1</sup>  ПРОБЛЕМИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНО- ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ РЕКРЕАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ  <sup>1</sup> Національний університет «Львівська політехніка»	131
6. FINANCE, BANKING AND INSURANCE		
6.1	Павленко О. <sup>1</sup>  ФОРМУВАННЯ КАПІТАЛУ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ ЙОГО СТРУКТУРИ ЯК ФАКТОРУ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ  <sup>1</sup> Кафедра фінансів, банківської справи та страхування, Дніпровський державний аграрно- економічний університет, Україна	143

7. INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS		
7.1	<p>Заюков І.<sup>1</sup>, Віртов Б.<sup>2</sup>, Клочко В.<sup>2</sup></p> <p>ДОСВІД РЕАЛІЗАЦІЇ ЛІДЕРСТВА РОЗВИНЕНИХ КРАЇН АЗІЇ ДЛЯ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ</p> <p><sup>1</sup> кафедра менеджменту та адміністрування, Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, м. Вінниця, Україна;</p> <p><sup>2</sup> факультет економіки, менеджменту та права, Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, м. Вінниця, Україна.</p>	151
8. MANAGEMENT		
8.1	<p>Mostova A.<sup>1</sup></p> <p>METHODICAL APPROACHES TO EVALUATION OF DIGITAL TRANSFORMATION OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES</p> <p><sup>1</sup> Varna University of Management, Varna, Bulgaria</p>	159
8.2	<p>Nikolaienko S.<sup>1</sup></p> <p>PROCESS AND TECHNOLOGY OF PERSONNEL CONSULTING IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF A BUSINESS ENTITY</p> <p><sup>1</sup> Department of Psychology and Social Welfare, Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, Ukraine</p>	173
8.2.1	CONSULTING ACTIVITY PROCESS	175
8.2.2	COMMUNICATIONS IN CONSULTING	189
8.3	<p>Білик В.М.<sup>1</sup></p> <p>ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАХИСТУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ</p> <p><sup>1</sup> кафедра адміністративного та фінансового менеджменту, Національний університет «Львівська політехніка»</p>	202
8.4	<p>Голубкова І.<sup>1</sup>, Бабаченко М.<sup>2</sup></p> <p>ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ У ЛОГІСТИЧНУ ОРГАНІЗАЦІЮ ПЕРЕВЕЗЕНЬ</p> <p><sup>1</sup> Кафедра економічної теорії та підприємництва на морському транспорті, Національний університет «Одеська морська академія»</p> <p><sup>2</sup> Кафедра менеджменту та економіки морського транспорту, Національний університет «Одеська морська академія»</p>	211

BUDGET, FINANCE, ECONOMY AND MANAGEMENT: THE LATEST TRENDS IN  
BUSINESS AND STARTUP DEVELOPMENT

8.5	<p>Мороз Л.І.<sup>1</sup></p> <p><b>СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ</b></p> <p><sup>1</sup> кафедра менеджменту персоналу та адміністрування, Національний університет «Львівська політехніка», Львів, Україна</p>	219
9.	<b>MARKETING</b>	
9.1	<p>Burlitska O.<sup>1</sup>, Sholomeichuk S.<sup>1</sup></p> <p><b>TOOLS TO STIMULATE SALES THROUGH MERCHANDISING: VISIBLE MERCHANDISING</b></p> <p><sup>1</sup> Department of Industrial Marketing, Ternopil Ivan Puluj National Technical University</p>	229
9.2	<p>Reshmidilova S.<sup>1</sup>, Zhumela A.<sup>1</sup>, Kulatskyi V.<sup>1</sup></p> <p><b>TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF MARKETING SERVICES IN THE CONDITIONS OF THE DIGITAL ECONOMY</b></p> <p><sup>1</sup> Department of Marketing, Khmelnytskyi National University, Khmelnytskyi, Ukraine</p>	239
9.3	<p>Telnov A.<sup>1</sup>, Zozulya O.<sup>1</sup></p> <p><b>MARKETING MANAGEMENT OF THE QUALITY OF GOODS AND SERVICES UNDER THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION</b></p> <p><sup>1</sup> Department of Marketing, Khmelnytskyi National University, Khmelnytskyi, Ukraine</p>	259
10.	<b>MONEY, FINANCE AND CREDIT</b>	
10.1	<p>Hnydiuk I.<sup>1</sup>, Romanovska Yu.<sup>1</sup>, Abdullaieva A.<sup>1</sup></p> <p><b>EUROPEAN EXPERIENCE OF DIGITALIZATION OF BANKING SERVICES FOR INDIVIDUALS</b></p> <p><sup>1</sup> Department of Finance, Vinnytsia Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics, Vinnytsia, Ukraine</p>	269
10.2	<p>Samoshkina I.<sup>1</sup></p> <p><b>ANALYSIS OF THE FISCAL FLOWS MANAGEMENT AND THEIR IMPACT ON THE ECONOMIC SYSTEM OF THE STATE</b></p> <p><sup>1</sup> Department of Finance, Banking and Insurance, Sumy National Agrarian University</p>	277



11.	<b>TOURISM AND HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS</b>	
11.1	Шейко В.І. <sup>1</sup> , Коваленко О.В. <sup>2</sup> <b>ЕКОЛОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b> <sup>1</sup> кафедра біології, Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя, Ніжин, Україна <sup>2</sup> кафедра туризму, Сумського національного аграрного університету, Суми, Україна	296
	<b>REFERENCES</b>	305

## SECTION 1. ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT

DOI: 10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.2.1.1

### 1.1 Regulation of auditing activities and its information security

The process of regulation of auditing activities in different countries has certain features. In particular, two approaches to the creation of norms can now be defined: normative and legal framework for the regulation of audit activity:

- state legislative initiative and state regulation;
- legislative initiative of public professional organizations and regulation jointly with the state.

The first approach to the regulation of audit activity is typical for the countries of continental Europe. That's the point approach consists in the fact that the state itself develops and approves legislative acts and audit standards, registers auditors and audit firms, as well as controls their activities.

The second approach is followed by England, the USA and some other countries, that is why it was called the Anglo-American approach. The main feature of this approach is that the vigilance regulation process is carried out at the initiative of public professional organizations.

In Ukraine, regulation of audit activity has three levels:

- state regulation;
- professional regulation;
- internal regulation [1].

Yes, it was prepared on the initiative of the Union of Auditors of Ukraine and adopted by the Verkhovna Rada of Ukraine on April 22, 1993. The Law «On Auditing» (changes in recent years and additions to it were made three times on 15.12.2005, 19.01.2006 and 14.09.2006). This Law defines the legal basis for auditing activities in Ukraine and is aimed at creating a system of independent financial control in order to protect the interests of users of financial and other economic information. According to Art. 1, the provisions of this Law are effective on the territory of Ukraine and apply

to all economic entities regardless of the forms of ownership and types of activity. The effect of this Law does not extend to the audit activity of state bodies, their subdivisions and officials persons authorized by the laws of Ukraine to carry out state financial control.

After the adoption of the Law, the ACU was created for the purpose of its activity which is to promote the development, improvement and unification of audit work in the country. The Audit Chamber of Ukraine (ACU) - functions as an independent independent body, is a legal entity, has its own seal, emblem and other paraphernalia, bank accounts. The activity of the Audit Chamber of Ukraine is regulated by the adopted Statute of the Audit Chamber of Ukraine at the meeting of the APU on 28.10.1993 (new version according to the Decision ACU No. 180 dated 21.06.2007), ACU is a non-profit organization.

Currently, the legally established number of members of the ACU is twenty two persons ACU is formed on a parity basis by delegating to its composition auditors and representatives of state bodies.

Art. 13. The Law «On Auditing» provides for the following procedure of delegation:

1) from state bodies, one representative is delegated by the Ministry of Finance of Ukraine, the Ministry of Justice of Ukraine, the Ministry of Economy of Ukraine, the State Tax Administration of Ukraine, the National Bank of Ukraine, the State Statistics Committee of Ukraine, the State Commission of securities and the stock market, the State Commission for Regulation of Financial Services Markets of Ukraine, the Accounting Chamber and the Main Control and Audit Office administration of Ukraine. 10 persons are delegated;

2) highly qualified auditors are delegated from the auditors in the number of ten persons with continuous at least five years of auditing experience, representatives of professional educational institutions and scientific organizations. The procedure for delegation of representatives to the APU is determined by the Congress of Auditors of Ukraine. Art. 12 of this Law and the Statute of the APU determine the list of powers of the APU. The Audit Chamber of Ukraine can create regional branches on the

territory of Ukraine, their powers are determined by the APU, as well as the adopted Concept of the organization and activity of regional branches of the Audit Chamber of Ukraine (Protocol of meetings of the APU No.178 dated 05.31.07). The powers and duties of the ACU include:

- certification of persons intending to engage in auditing activities;
- approval of audit standards;
- approval of auditor training programs and, in agreement with the National Bank of Ukraine, auditor training programs that will audit banks;
- maintaining the Register of subjects of audit activity;
- monitoring compliance by audit firms and auditors of the requirements of the Law of Ukraine «On Auditing Activities», auditing standards, norms of professional ethics of auditors;
- implementation of measures to ensure the independence of auditors when they conduct audits and organize control over the quality of audit services;
- regulation of relations between auditors (auditing firms) in the process of auditing activities and in if it is necessary to apply penalties to them;
- exercise of other powers provided for by the Law of Ukraine «On Auditing» and the Charter of the Audit Office chambers of Ukraine.

Members of the APU perform their duties on public grounds. The following permanent commissions have been established in the ACU: Certification Commission and improvement of auditor's professional knowledge, Standards Commission audit and quality control, Disciplinary Commission, Commission on issues legislation, legal regulation and information support audit activity, from professional national and international connections In Art. 18 of the Law of Ukraine «On Auditing» it is stated that auditors of Ukraine have the right to unite in public ones organizations on professional grounds, as well as defined general powers of professional organizations of auditors. Today, the professional association is the Union of Auditors of Ukraine [2].

The Union of Auditors of Ukraine (UAU) is a public association, which unites active auditors on a voluntary basis. Goal activities of the UAU – to unite the efforts

of auditors to protect their legal rights and interests and to promote the development of auditing activities in Ukraine, raising the professional level of auditors. In its activities, the UAU is governed by the UAU charter. Thus, the management of audit activities is a process of regulating the work of audit firms, auditors who provide audit services individually, and the entire audit community in the state in order to comply with uniform methodological requirements (Pic. 1).



Picture 1 – Audit Management System

The activity of auditors in Ukraine, as well as in other market countries economy, regulated on the basis of laws. In modern conditions, auditing activity in Ukraine is regulated by the Law of Ukraine «On Auditing Activity» No. 3125 of April 22, 1993. According to Art. 2 of this Law, audit activities in the field of financial control are regulated by the Economic Code of Ukraine, this Law, other normative legal acts and audit standards in cases where an international treaty, the binding consent of which was granted by the Verkhovna Rada of Ukraine, establishes other rules than those, which this law contains, the rules of the international agreement are applied. Peculiarities of conducting other types of auditing activity is regulated by special legislation. Audit standards:

- these are general governing norms and rules to help auditors in the performance of their duties for conducting inspections and regulating the basic principles and features of audit activity. According to Art. 6 of the Law of Ukraine «On Audit Activity», auditors and audit firms apply appropriate audit standards when performing audit activities.

Auditing standards are adopted on the basis of auditing standards and ethics of the International Federation of Accountants with compliance this Law and other legal acts.

Approval of audit standards is the exclusive right of the Audit Chamber of Ukraine. In cases provided by law, auditing standards are agreed with other entities. Audit standards are mandatory for compliance by auditors, audit firms and business entities.

Auditing standards form uniform requirements that define norms and rules for audit quality and reliability and provide a certain level of guarantee of audit results if they are followed.

The quality of professional activity is regulated on the basis of standards auditors Training programs are formed with their help and uniform requirements for certification of auditors. Auditing standards are the basis for evidence in court of the quality of the audit and determining the extent of auditor's responsibility. The standards define general approaches to conducting an audit, the scope of the audit, types of auditors' conclusions, methodological issues, the main principles of which should be followed by representatives of this profession.

The standards define general approaches to auditing, scope of inspection, types of auditor's conclusions, methodology issues, the main principles of which should be followed by representatives of this profession. Depending on the economic conditions, additions are issued to the generally accepted standards, which must be observed by the auditors, and the reasons for the deviations must be commented on [3].

National audit standards (normatives) exist in each country, which is determined by the specifics of accounting reporting, economic development, regulation economy. National audit standards (NAS) are documents that regulate the process of establishing and applying a set of rules (principles) regarding the organization and methodology of

auditing. In accordance with the Law of Ukraine «On Audit Activity» (Article 14), the APU develops and approves National Audit Standards, which are mandatory for all auditors to follow. At one time, by its decision No. 73 dated 18.12.1998, the ACU approved the «National Audit Standards» and the «Code of Professional Ethics of Auditing Subjects». Only an auditor can be a manager.

International auditing standards define the concept of international audit standards, as a set of audit standards defined by law or regulations or a regulatory body at the national level, the application of which is mandatory and which should be observed when conducting an audit or providing related services. Local regulation of international standards should be carried out in each country in accordance with the practice developed during the audit of financial information. On behalf of the board of the International Federation of Accountants (IFAC), the International Auditing Practice Committee (APC) is engaged in issuing international audit standards and related work. their structure includes the following standards:

- International auditing standards (MCA 100-999).
- Provisions on international audit practice (PMPA 1000-1100).
- International standards of review tasks (MSZO 2000-2699).
- International standards of assurance engagements (MSZNV 30003699).
- International standards of related services (MSSII 4000-4699).

In addition to audit standards, assurance and related to the last edition of 2006, which are called "International Auditing, Assurance and Ethics Standards" includes: General information on the International Federation of Accountants, Code of Practice for Professional Accountants, Glossary of Terms, International Quality Control Standard 1, International Conceptual Framework for Assurance Engagements. In the system of regulatory regulation of audit activity, an important role belongs to the Internal Standards of Audit Firms (IAFS), which are understood to be documents detailing and regulating uniform requirements for the implementation and execution of an audit, accepted and approved by the audit firm. And when forming a system of internal rules, audit firms enjoy relative freedom, since this is the task of the firm itself. (Pic. 2).



Picture 2 – Management audit

Internal audit standards (IAS) are a set principles, methods, techniques and methods used by an audit firm to provide audit services, compile and provide their results, based on the rules and specifics of the audit firm's activities. The application of BSA in the activities of auditing firms is a very relevant problem in today's environment, as they are the basis of further professional growth of the firm, increasing its rating and competitiveness in the market of auditing services. The need for the development of the BSA is caused by the use of individually developed additions, explanations, interpretations and generalizations of the existing regulations by various audit firms documents or existing standards [4].

The significance of the SAA is that they:

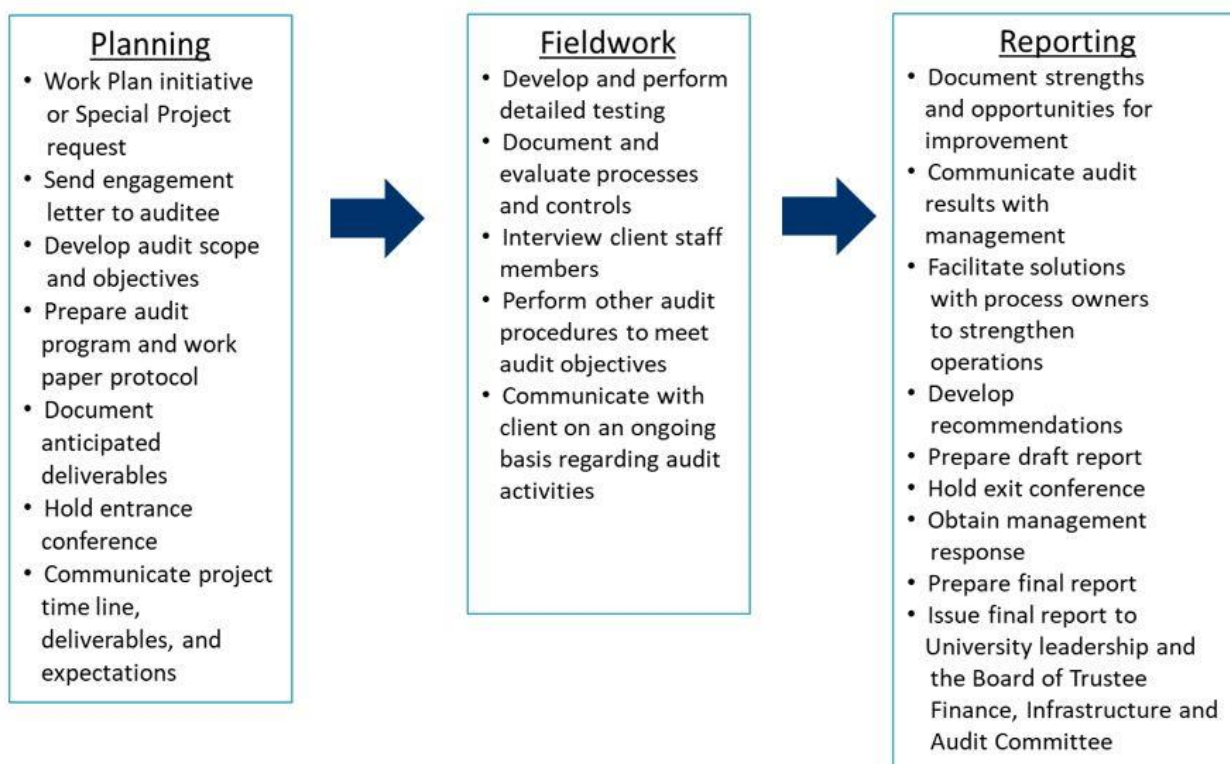
- promote compliance with current legislation and standards
- auditing activity;
- improve and rationalize the organization and process of provision
- auditing services;
- ensure the connection of separate elements of the audit process;
- help to reduce the labor intensity of audits services;
- ensure high quality of audits;



- promote the use of the latest in audit activity scientific developments; create an audit office image firms;
- help the auditor to negotiate with the customer.

The development of internal audit standards is conditional are divided according to certain directions, as a result of which the following are created:

- standards relating to the professional culture of auditors;
- standards regulating intra-firm document flow;
- standards providing the audit methodology and provision of related audit services (Pic. 3).



Picture 3 – The internal audit process

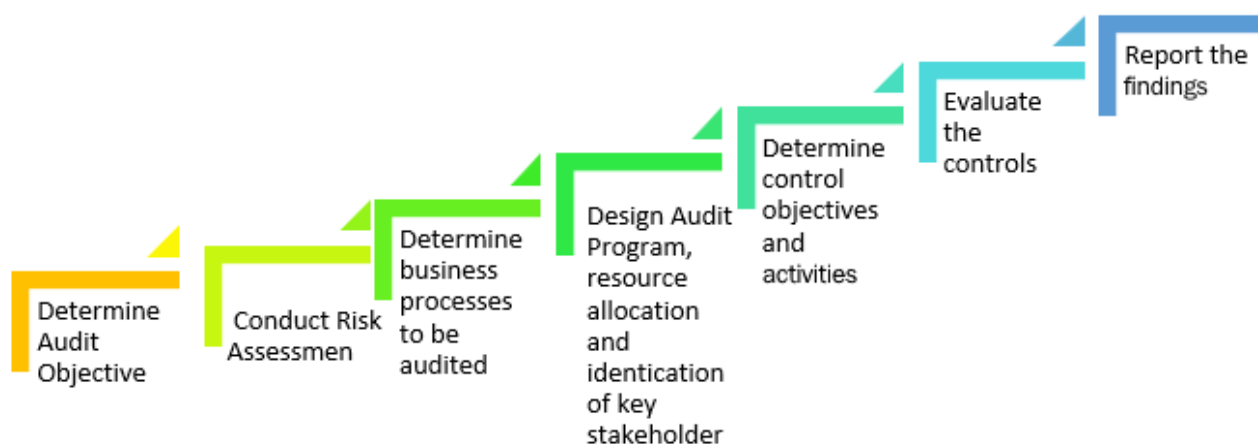
Internal audit standards should:

- be tested in the process of audit activity, so that they did not have to be changed in the course of auditing services;
- provide a unified approach to audit in the auditor's office the company;
- be individual and constitute commercial information for each audit firm [5].

Auditors have the right to perform audit activities firms included in the Register of audit firms and auditors. The total share of the founders (participants) of the audit firm, who are not auditors, in the authorized capital cannot exceed 30%.

Specialized audit firms perform a narrower range of work and focused only on certain types of them (for example, audit inspections, consultations, personnel training). According to specialization and size of audit firms, the structure of the firm is developed and its staffing is determined.

Audit firms depending on the range of audit firms services are divided into universal and specialized. Universal audit firms provide services from various types of audits, the scope of their activity is quite broad (by geography, by branches of the national economy, by the scope of client's business) (Pic. 4).



Picture 4 – Information systems auditor study

Standardization of auditor's work is a process of establishing a measure labor costs for the performance of certain volumes of work for a certain period of time.

At the same time, labor intensity can be expressed either directly in the time spent by a worker of the required qualification to perform a unit of work (time rate), or through the determination of the number of workers required to perform the entire volume of work for a specified period. Establishing the normative labor intensity of work becomes the basis for planning the work of an audit firm. Assessing the quality of auditor's work.

## **1.2 Modern approaches to state financial control as a means of ensuring effective use of budget resources**

The implementation of the internal and external functions of the state would be impossible without the use of financial resources accumulated in centralized and decentralized monetary funds. In today's conditions, the issue of the productive functioning of financial institutions is particularly relevant. Accordingly, the use of financial resources necessitates the state's engagement in activities such as financial control.

The state's financial activity involves the creation, distribution, and application of decentralized and centralized monetary funds to ensure the fulfillment of socio-economic tasks, state functions, administration, operations, and the defense capabilities of institutions. Control over the state's financial activity ensures the organized flow of financial resources and the identification of shortcomings in financial reporting in accordance with current legislation. Financial control, as a method of effective influence, is gaining increasing importance and is aimed at the efficient use of national resources. We consider it appropriate to examine the current state of public financial control in Ukraine and highlight modern approaches to the effective use of budgetary resources.

A significant number of researchers have studied modern approaches to state financial control as a tool for ensuring effective use of budgetary resources. For instance, L. Borysenko examined modern principles of building a performance-oriented process of controlling public funds, noting that well-founded decisions and confidence in the content of the information received are among the promising directions. V. Bortnyak provided an interpretation of the concept of "state financial control" and identified its peculiarities in the system of financial management of the state. L. Vasilyeva, N. Datsiy, and V. Zaliznyuk conducted extensive research on financial control, which should correspond to the socio-economic development orientations of the state. In the article by V. Voytenko, financial control is considered as a multifaceted economic category that affects all aspects of financial relations. I.

Gryzhyuk provided recommendations for improving and rationalizing the processes of state control in Ukraine. T. Gurenko identified the main functions of state control: organizational, regulatory, analytical, managerial, compliance with which ensures an effective process of preserving state resources. D. Dolbnieva presented several examples of improving the methodology, organization, financial theory, and practice of state financial control. In the study by I. Kveliashvili, information is provided on the role of civil society organizations in financial control of state resources. A. Kolpakova identifies the primary tasks of quality financial control, including timely verification of financial resources, control over resource utilization, financial expertise, and recovery of illegally used state funds.

State financial control is one of the most important functions of public administration. It is aimed at identifying deviations from accepted standards of legality, appropriateness, and efficiency in the management of financial resources and other state property, as well as the timely application of necessary corrective and preventive measures. The economic well-being of the state largely depends on the effectiveness of public finance management.

An important type of state control is financial control, which holds a significant place in the administrative system. In Ukraine, state financial control is carried out by various government bodies and their subordinate agencies according to current legislation as necessary and within their competencies.

Overall, the function of state financial control bodies is to regulate economic processes through various forms and types of ownership, free entrepreneurship, economic independence of producers, markets, and the existence of market relations within the national economic system. This approach is considered to be the most justified, dynamic, and effective compared to administrative and legislative mechanisms.

Financial control is an essential element of management activities, organizational leadership, and one of the forms of implementing decisions of government bodies. The main content of financial control includes the following priority areas:

1. Verification of the fulfillment of financial obligations to the state by local authorities, organizations, enterprises, institutions, and citizens.

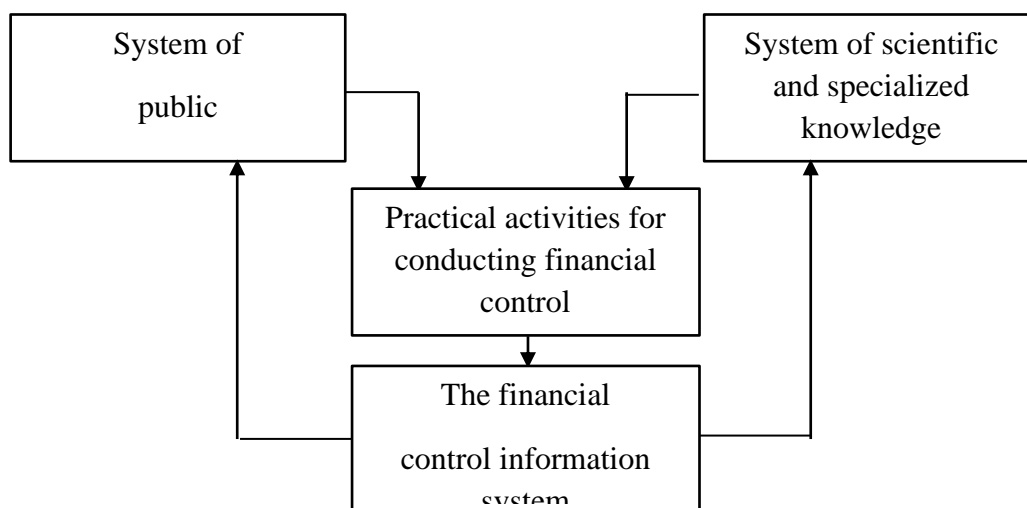
2. Control over the proper use of funds under the economic management or operational administration of state and local authorities, enterprises, institutions, and organizations.

3. Supervision of legal entities' compliance with the rules for conducting financial transactions, settlements, and money storage; and identification of internal control .

When analyzing the effectiveness of the financial control system in Ukrainian public administration, it is necessary to pay attention to a number of serious problems in its creation and implementation. The legal, informational, organizational, communicative, institutional, and methodological support of the state financial control system in Ukraine is insufficient.

The current state of the Ukrainian economy is characterized by specific features such as the decline of domestic industry, the destruction of infrastructure due to military actions, the development of the shadow economy, the constant increase in economic crime, and the emergence of new schemes for committing economic offenses. All of these factors undoubtedly have a negative impact on the overall economic situation in Ukraine and lead to serious problems in ensuring the effectiveness of public financial management. This management is the main tool for influencing the sustainable development of the country by ensuring the effective and legal administration of state financial resources.

Moreover, the current process of Ukraine's integration into the European space is accompanied by the implementation of generally recognized international norms and standards. State financial control and its reform in accordance with the requirements of the international economic community are no exception. In view of this, it is necessary to identify the structural elements of financial control and their interconnections as a coherent system (Fig. 1).



**Fig. 1. Financial control according to the interaction of its characteristics.\***

\* Source: developed by the authors based on source [22].

The main directions for improving financial control in the current economic situation in Ukraine involve the development of a unified legal framework for the development of an effective budgetary resource utilization system and legislative consolidation of control functions by authorities and existing budgetary control procedures, as well as the modernization of methods and the organization of structure. Specifically, it is necessary to establish a comprehensive and effective national internal control system. This can be achieved through two approaches:

1. The Ministry of Finance should not only play a key role in budget preparation and allocation among ministries but also have the authority to directly intervene in financial control. This should occur through treasury officials stationed in each ministry. Additionally, sectoral ministries should have their own control units.

2. Responsibility for budget expenditure and management should be placed on the heads of ministries. The central control unit of the Ministry of Finance should carry out effective financial control.

An important aspect is the organization of internal control, which should clearly define and assign responsibilities for verifying various areas of reporting to individual employees and establish the limits of their authority in accordance with their duties. Control measures help the organization's management ensure compliance and

implementation of directives at all levels of management and in all types of activities, units, and functions.

It is important to emphasize the need to change the philosophy and goals of control. The positive role of control in economic management is demonstrated by the fact that control should not be limited to merely identifying deviations. The focus should shift to preventing improper, illegal, or inefficient spending of public funds. Appropriate methods aim to strengthen and improve the quality of the state's internal financial control system and harmonize it with international experience in this area.

For effective risk assessment, the national financial control body must establish an appropriate regulatory framework, develop criteria for risk identification and rules for their assessment, as well as provide a plan for control measures (for this purpose, a risk management methodology should be developed).

Management should identify risks that may affect governance and manage them in a way that does not impact the achievement of governance goals and activity results. Risk management should be transparent, coordinated, effective, and based on public trust. Table 1 presents enhanced directions for financial control that take into account risk factors and their management.

For further improvement of the directions of the financial control system in Ukraine, it is advisable to define its main structural elements (goals, controlled and controlling entities, personnel, regulatory framework, methodology, organization, information and communication, and scientific-technical support) and stages of their organization (Table 2), investigate the basic structure of the national financial control mechanism based on a systemic approach.

*Table 1*

**Characterization of directions of state financial control\***

Type of control	Objective	Characterization of directions
State Financial Control	Improve the system of managing state finances to facilitate effective governance, detect and prevent violations of current legislation, and inefficient use of material resources at both the state and local levels	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strengthening state fiscal management in the most vulnerable sectors;</li> <li>- Ensuring effective interagency cooperation in the field of fiscal management;</li> <li>- Enhancing the organizational capacity of state audit at the local and regional levels.</li> </ul>
State Internal Financial Control	Enhance managerial accountability at all levels of the public sector and improve the effectiveness of internal control and auditing in government institutions	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementation of internal control aimed at strengthening management accountability for governance and overall organization development;</li> <li>- Strengthening the effectiveness, capacity, and independence of internal audit;</li> <li>- Improving the organizational capacity of the central harmonization unit of the Ministry of Finance.</li> </ul>

\* Source: developed by the authors based on source [17].

Effective national internal financial control will undoubtedly contribute to public administration in the face of changing social and national environments. In this context, to improve the financial control system, it is necessary to implement new technological advancements and consider programmatic changes to adapt to present-day needs.

To enhance internal financial control at the state level, it is necessary to envisage the implementation and development of centralized and decentralized internal audits and inspections. The need for inspections in Ukraine today is justified and driven by the very low level of financial discipline in the budget sector and the absence of institutional control and audit. However, since inspections are conducted long after



management decisions are made and budgetary operations are carried out, rectifying violations is difficult and often impossible.

*Table 2*

**Stages of organizing state financial control\***

№	Stage name	Characterization of the conduct
1	Preparation for control organization	Analysis of institutions and enterprises subject to audit in the reporting year through the qualification analysis of employees and experts who may be involved; establishment of cooperation with various government bodies responsible for conducting state financial control; approval (with the participation of control bodies responsible for conducting state financial control) of a unified audit plan, which includes a list of bodies, organization of work, and conditions of control; preparation and approval of the state financial control program, which determines the objects and goals of the audits; preparation and sending of general notifications to companies subject to the relevant control.
2	Conducting financial control	Verification of accounting objects at each controlled entity according to defined criteria and timeframes; interviewing employees of relevant structural units within the controlled entity; documenting the audit results.
3	Documentation of the results	Training employees on processing audit results and creating an information database; sending summarized audit results to all supervisory bodies, organizations, and enterprises (preparing a unified format for audit reports); organizing work time to address complaints and discrepancies arising from audit results; providing recommendations and setting deadlines for addressing deficiencies.
4	Risk analysis	Analysis of risks arising at early stages or during the current phase of state financial control; assessment of the impact of these risks on the effectiveness of state financial control.
5	Monitoring of control	Organization of time tracking for monitoring the rectification of deficiencies and compliance with recommendations.

\* Source: developed by the authors based on source [17].

One of the prerequisites for proper understanding, awareness, and responsible approach to reforming control systems in government structures is openness and transparency of relevant state institutions. It is important that the tasks and functions of institutions ensuring control over budgetary resources are comprehensively reviewed. It is also essential to recognize that reforming the system of control over public internal finances should occur gradually. This requires not only amending

legislation and adopting regulatory acts but also conducting necessary explanatory work and enhancing the effectiveness of control over state resources and property.

In 2021, Ukraine approved the Strategy for reforming the public financial management system for the period 2022-2025 and the Plan for its implementation. According to this document, the following measures are envisaged:

1. Establishment of functional public financial management.
2. Amendments to the Budget Law, specifically the methodology of internal control and audit in line with international standards, including the COSO model.
3. Implementation of strategic audits, inspections, and planning.
4. Approval of the basic principles for conducting internal control of budgetary funds.

The main goal of these approaches is to ensure quality control over state resources through internal control, audit, and their harmonization based on the principles of legality, economy, efficiency, effectiveness, and transparency.

Therefore, financial control is a complex process and faces many obstacles. It is important to recognize the need for the approval of appropriate rules regulating the reform process and the necessity for retraining personnel of administrative bodies and managers of budgetary institutions.

The analysis of the current state of the economy in Ukraine has demonstrated the decline of domestic industry, the destruction of infrastructure, the development of the shadow economy, the increase of economic crime, and so forth. Accordingly, it is necessary to use contemporary approaches to organizing and implementing financial control.

The main stages of financial control over the use of budgetary resources include preparation for the organization of the process, conducting financial control, documenting results, analyzing identified risks, and monitoring control.

It is important to adapt the system of state financial control to domestic realities, address current issues through the reorganization of the state control system, and ensure adequate scientific and methodological, and most importantly, staffing support for government authorities.

### **1.3 Теоретико-методологічні засади організації малого бізнесу**

Для забезпечення економічного оздоровлення економіки України було проведено реформування підприємств агропромислового комплексу і розглянуті всі можливі варіанти реструктуризації з метою адаптації сільськогосподарських виробництв до ринкових умов господарювання та підвищення конкурентоспроможності.

Аграрна реформа і трансформація сільськогосподарських підприємств на приватну основу позначились головним чином на структурі фінансових результатів підприємницьких структур різних форм власності, а тому виникає необхідність у науковому аналізі й теоретичному обґрунтуванні ряду питань щодо структури фінансових результатів [30].

Варто відзначити, що розвиткові теорії та практики контролю формування теоретико-методологічних засад функціонування підприємств малого бізнесу, забезпеченню їх інформаційної бази сприяли праці таких відомих вітчизняних вчених як: О.Д.Василика, М.І.Горбатка, З.В.Гуцайлюка, О.М.Загородної, К.В.Ізмайлової, М.Я.Коробова, Л.А.Лахтіонової, В.О.Мец, Є.В.Мниха, В.М.Опаріна, В.І.Самборського, І.Д.Фаріона, М.Г.Чумаченка, С.І.Шкарабана та інших. Серед зарубіжних авторів згадане питання розглядалося у наукових працях І.Т.Балабанова, В.В.Бочарова, М.Н.Крейніної, Є.В.Негашева, Р.С.Сайфуліна, А.Д.Шеремета та інших. Незважаючи на значні здобутки у дослідженні вказаних проблем, ряд питань щодо методики аналізу діяльності підприємств малого бізнесу вимагає подальших досліджень та наукових розробок.

Проаналізовані дослідження підприємств малого бізнесу показали, що на даний час відсутня єдина чітка методика аналізу підприємства із встановленим набором аналітичних показників. На нашу думку для поглибленого визначення кількісних та якісних показників господарської діяльності підприємства велике значення мають наукові методи обліку, особливо їх оцінка. Оцінка є важливою

передумовою організації обліку цієї ділянки, адже вона впливає на точність фінансових результатів підприємства [33]

Метою даного наукового дослідження є розробка теоретико-методологічного підходу в організації обліку на малих підприємствах та пропозиції відносно шляхів вдосконалення, що ґрунтуються на особливості його ведення, безпосередньо в умовах конкурентного виробництва.

Одним із перспективних напрямів створення конкурентно-ринкового середовища є розвиток малого бізнесу. Мале підприємництво на протязі останніх десятиріч не випадково привертає до себе прискіпливу увагу. Мале підприємництво є багатогранним соціально-економічним явищем, в якому кожен з учасників, тобто безпосередньо підприємець або підприємство, має можливість знайти своє місце, а зовнішні учасники також отримують позитивні результати: держава - податки, збільшення ВВП та число робочих місць в реальній економіці, зменшення соціальної напруги, місцева влада - податки і голоси на виборах, економічні партнери - гнучких та динамічних партнерів з низькими накладними видатками[30].

Формування активного ділового середовища протягом останніх років сприяло збереженню позитивної тенденції розвитку малого та середнього підприємництва. Мале підприємництво — це самостійна, систематична, ініціативна господарська діяльність малих підприємств та громадян підприємців (фізичних осіб), яка проводиться на власний ризик з метою отримання прибутку. Практично, це будь-яка діяльність (виробнича, комерційна, фінансова, страхова тощо) зазначених суб'єктів господарювання, що спрямована на реалізацію власного економічного інтересу.

Головною метою перетворень є формування ефективного господаря — власника. Становлення нової організаційно-приватної моделі організації сільського господарства вимагає об'єктивно нових підходів до структури фінансових результатів [35].

В сільськогосподарській економічній науці недостатньо досліджується структура і методи формування фінансових результатів сільськогосподарських

підприємств різних форм власності в умовах ринкової економіки. Метою цих досліджень є побудова раціональної діяльності та отримання від неї максимального економічного ефекту.

Для вирішення поставлених питань потрібний постійний пошук шляхів раціонального функціонування сільськогосподарських підприємств. Це необхідно для того, щоб суб'єкти господарювання мали можливість забезпечити безперервний процес виробництва та реалізацію продукції і своєчасно розрахуватися за своїми зобов'язаннями, вільно маневрувати власними і залученими капіталами [44].

Організаційно-правова форма власності і функціонування приватної власності на землю в сільському господарстві, у значних обсягах використовується орендована земля, власниками якої є селяни. До таких форм господарювання належать акціонерні товариства відкритого або закритого типу, господарські товариства і товариства з обмеженою відповідальністю, сільськогосподарські виробничі кооперативи, приватні і приватно-орендні підприємства та їх об'єднання. Має перевагу змішане землекористування.

Підприємства працюють в умовах конкуренції, яка є необхідною властивістю ринкової економіки. Конкуренція між підприємства ведеться на самперед за споживача, тобто за завоювання, розширення і утримання своєї позиції на ринку. Кожна з цих структур має характерні особливості, певні переваги та недоліки.

Господарські та договірні відносини підприємства з іншими організаціями та підприємствами будують на госпрозрахункових принципах, в основі яких лежить купівля - продаж при суворому дотриманні чинного законодавства. Для організації ефективної роботи підприємства забезпечують автономність дій, або відповідну незалежність в діяльності, здійснюваній у власних інтересах. Всі ці підприємства об'єднує основна мета господарської діяльності - отримання прибутку (доходу), який є основним узагальнюючим показником фінансових результатів.

В зв'язку з розташуванням Сумської області в трьох географічних зонах Полісся, перехідна та Лісостепова, землі області мають територіальні особливості і за своєю родючістю різноманітні. У Поліссі (Шосткинський, Середино-Будський райони) переважають дерево - підзолисті землі легкого механічного складу з порівняно низьким вмістом гумусу (1,0 - 2,0%) і рухомих живильних речовин.

У перехідній зоні (Глухівський, Кролевецький, Путивльський райони) поширені лісові ґрунти і дещо менше - чорноземи, підзолисті легко-суглинного механічного складу із вмістом гумусу в сірих лісових ґрунтах -1,5-2,5%, чорноземах підзолистих - 2,5-3 %. Рухливими сполуками поживних речовин ці ґрунти забезпечені посередньо [45].

При створенні організаційно-правових форм господарювання селяни віддають перевагу сільськогосподарським товариствам з обмеженою відповідальністю (ТОВ) та приватним і приватно - орендним підприємствам, де вони є власниками і засновниками. Засновники при створенні обирають правління і керівника, який підзвітний загальним зборам, беруть участь у формуванні й розподілі доходів, формуванні фондів підприємства, на свою власність одержують дивіденди. В них на порядок вища соціальна захищеність селянина.

Суть розвитку аграрного сектора на сучасному етапі полягає в ґрунтовному перетворенні економічних відносин на селі, перебудові господарського механізму, кардинальній зміні соціальних умов. Найважливішою функцією господарського механізму в цілому повинно стати забезпечення одержання високих кінцевих результатів діяльності в аграрному секторі. Спад сільськогосподарського виробництва, дефіцит фінансових ресурсів зумовлює різке звуження можливостей використання товаровиробниками прибутку розширеного відтворення.

У сьогоденних умовах, коли змінилися економічні відносини, виникли новітні структури із сучасними формами власності, нові форми господарювання, з'явилася - одна з головних проблем, яка заважає практичному впровадженню

передових систем управління підприємством. Це відсутність кваліфікованих навичок, недостатність керівників, власників, менеджерів, які б могли не тільки провести результативний аналіз діяльності господарства, а й ефективно й оперативно впливати як на внутрішнє, так і на зовнішнє середовище підприємства [40].

Ринкова система господарювання, яка створилась в Україні, а зокрема в сільському господарстві, породжує сучасні форми й методи управління фінансовими результатами підприємства. У даній ситуації господарювання зростає роль ефективного управління підприємствами, так як змінилась система економічних відносин із державою, власниками, працівниками, господарськими партнерами, виникли й набули розвитку нові організаційно-правові форми господарювання.

Ефективне управлінське рішення вимагає належного всебічного обґрунтування. З розвитком ринкових відносин, становленням господарської самостійності підприємств набуває значення і підвищується роль аналізу інформаційного забезпечення керівництва для прийняття управлінських рішень по формуванню фінансових результатів та економічного аналізу для оцінювання фінансового стану підприємства.

При цьому внутрішньогосподарське інформаційне забезпечення підлягає особистій відповідальності керівників за прийняття рішень у визначеному структурному підрозділі. Організація та систематизація такого забезпечення тільки за наявності відповідних показників; функціонального підходу до акумуляції та підсумування інформації; узгодженості змісту і форми звітів [47].

Вважаємо за доцільне, прийняти на державному рівні заходи та нормативні документи, які сприятимуть зменшенню збитковості підприємств агропромислового комплексу та малого бізнесу. Доцільно створити фонд державної підтримки галузевої діяльності, який би функціонував відповідно до спеціально встановлених правил за визначеними напрямками та програмами. І який би надавав фінансову підтримку товаровиробникам у формі дотацій, за

такими необхідними напрямками, як гарантування кредитів, сплати процентів за кредит, погашення боргів тощо [41].

Державна політика в аграрному секторі економіки спрямована на розв'язання найболючіших проблем товаровиробника. В умовах реформування власності, кризового стану господарської діяльності одним з головних шляхів досягнення стабілізації є державна підтримка з залученням нетрадиційних форм і схем кредитування підприємницької діяльності. Державна підтримка повинна передбачити різноманітні форми субсидування. До таких відносять прямі бюджетні дотації та не прямі субсидії, включаючи режим пільгового кредитування, податкові та митні пільги, компенсація страхових платежів, що буде сприяти зміцненню організаційно-економічного механізму функціонування підприємств малого бізнесу[28].

Процес становлення і розвитку підприємницької діяльності в малому бізнесі потребує створення економіки, яка послідовно інтегрується у систему світових господарських зв'язків. Для цього у першу чергу необхідно надати широкі можливості всім громадянам держави приймати участь у підприємницькій діяльності особливо в формі малого і середнього підприємництва. З точки зору вирішення проблеми мотивації, реалізації відносин власності малі підприємства є найбільш оптимальними/

Рівень ефективності виробництва підвищується при поглибленій спеціалізації і посиленні концентрації виробництва. Такий напрямок дозволяє зосередити ресурси на виробництві основного продукту і таким чином підвищити продуктивність праці та знизити собівартість продукції.

Приватне підприємництво на протязі останніх десятиріч не випадково привертає до себе прискіпливу увагу. Це не є примхою часу чи випадком. Приватне підприємництво є багатогранним соціально-економічним явищем, в якому кожен з учасників, тобто безпосередньо підприємець або підприємство, має можливість знайти своє місце, а зовнішні учасники також отримують позитивні результати. Формування активного ділового середовища протягом останніх років сприяло збереженню позитивної тенденції розвитку малого та



середнього підприємництва в Україні. Функціонування конкурентно-ринкового середовища створює можливість та умови розвитку малого бізнесу.[30]

Останнім часом проблемами організації приватного підприємництва приділялась велика увага. Це питання досліджують і займаються П.Т. Саблук, М.Я. Дем'яненко, М.Й. Малік, І.Д. Фаріон, М.Ф. Огійчук, Т.Г. Маренич, В.М.Жук, Ф.Ф. Бутинець, Л.К. Сук, М.М. Коцупатрий, М.В. Кужельний та ін.. Аспекти організації обліку на малих підприємствах розглядають В.В. Бабич, Д. Костюк, Я.Д. Крупка, Є. І. Свидерський, М.Я. Матвіїв, П.Я. Хомин

Успішна виробнича діяльність будь-якого підприємства значною мірою залежить від наявності виробничих ресурсів. Власне вони мають створити умови для стабільного, безперервного розвитку виробництва та його подальшого зростання. Ресурси є найбільш важливою та значною частиною активів підприємства, займають особливе місце у складі його майна, а тому правильна організація управління ресурсами є важливою передумовою раціонального їх використання. Діяльність підприємств залежить від наявності в них ресурсів. До них можна віднести: основні засоби, засоби праці, виробничі запаси, грошові засоби, основні засоби, трудові ресурси та інші, які на сьогоднішній день потребують підвищення своєї якості.[34]

Традиційна система організації бухгалтерського обліку на приватних підприємствах неможлива, оскільки вона надто громіздка. Такий облік повинен бути максимально скорочений і спрощений, оскільки, тут немає чисельного штату працівників, які б займались виключно веденням обліку. У зв'язку з цим, поряд із прагненням найменших витрат часу на його ведення, треба забезпечити діючі вимоги щодо його організації, визначені нормативними актами. [35]

Закон України від 18 вересня 2008 року № 523-УІ « Про внесення змін до деяких законодавчих актів України з питань регулювання підприємницької діяльності» вніс зміни до ряду нормативних актів України. Частиною сьому статті 63 Господарського кодексу України змінено. Підприємства залежно від кількості працюючих та обсягу валового доходу від реалізації продукції за рік можуть бути віднесені до малих підприємств, середніх або великих

підприємств. Малими ( незалежно від форми власності) визнаються підприємства, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік не перевищує п'ятдесяти осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції ( робіт, послуг) за цей період не перевищує сімдесяти мільйонів гривен.

Великими підприємствами визнаються підприємства, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік перевищує суму сто мільйонів гривен. Усі інші підприємства визнаються середніми. [30]

Створення власної справи - це завжди величезний ризик і подолання опору, що неминуче виникає при народженні нового. Створюючи власну справу, потрібно знати, що це не тільки можливість (за сприятливих умов) користуватися благами, які пророкує це починання, а й відповідальність за її функціонування, розвиток, виживання. Бізнесменом практично може бути будь-яка людина - інженер, економіст, технік, медпрацівник, продавець, винахідник, службовець, робітник, викладач, студент, домогосподарка, пенсіонер, школяр. Треба тільки визначити власні підприємницькі здібності та імовірні можливості стати бізнесменом. Але залишитися бізнесменом зуміють лише ті, хто нестандартно мислить, має силу волі, цілеспрямованість, велику працездатність, націленість на пошук нового, тобто ті, які у підприємницькій діяльності вбачають зміст усього свого життя.

Рішення зайнятися бізнесом включає в себе такі моменти:

- бажання створення власної справи, щоб стати господарем, небажання працювати на когось;
- відмова від попередньої кар'єри і готовність змінити свій спосіб життя;
- переконаність у тому, що власна справа - заняття престижне і достойне;
- можливість створення власної справи (наявність коштів, умов);
- упевненість у реальності створення такої справи за умови існування необхідних зовнішніх і внутрішніх передумов.

Вихідною точкою, з якої починається власна справа, є ідея, закладена в її основу. Це може бути ідея нового продукту, що вироблятиме підприємство, що створюється; послуги, які воно надаватиме населенню; механізм організації та управління виробництвом тощо. Така ідея може бути як власною (оригінальною, вперше народженою) і в цьому випадку підприємство створюється для її реалізації, так і запозиченою. В практиці бізнесу ідея виступає початковою точкою підприємницької діяльності.

Джерел нових ідей безліч: це публікації офіційних органів влади, вчених, думка бізнесменів, відгуки споживачів, продукція, що випускається конкурентами, науково-дослідні і дослідно-конструкторські розробки тощо. Носієм нових ідей та механізмів їх реалізації виступає людина. Якщо вона хоче відкрити свою справу, дуже важливо, щоб ідея відповідала її здібностям. [35]

Якщо ідею знайдено, починається процес вибору виду діяльності та проектування підприємства, причому види діяльності повинні сприяти:

- високому рівню рентабельності;
- швидкості окупності проекту;
- можливості продажу продукції в максимальному обсязі;
- відносно прийнятним умовам матеріально-технічного забезпечення;
- невисокому рівню капіталомісткості;
- найменшому ризику;
- мобільності (здатності до швидких змін);
- підтримці з боку авторитетних органів (податкових, фінансових, ін.);
- здібностям і можливостям підприємця і були прийнятними для нього.

Класифікація видів діяльності відображує різну сферу суспільного виробництва, в якій є можливість зайнятися бізнесом. Не спиняючись на кожному з них, зазначимо деякі види діяльності зі сфери виробництва, послуг, ідей (інтелектуального бізнесу), комерційної і зовнішньоекономічної діяльності. При цьому слід пам'ятати, що вибір діяльності складний і важкий процес. З конгломерату видів діяльності виділяють у сфері:

- виробництва - виробництво продукції виробничо-технічного призначення, товарів народного споживання, продуктів харчування, будівельних матеріалів, різноманітного обладнання, електроприладів, вимірювальної техніки, вторинної переробки сировини, упаковки тощо;

- послуг - громадське харчування, побутове обслуговування, транспортні, навчальні та лікувальні послуги, видовищно-розважальні заходи, комерційна демонстрація відео- і кінопрограм, комерційні змагання, організація та проведення виставок, ярмарок, конкурсів, аукціонів, туристичні, довідково-консультативні послуги, послуги з приватизації, при переході на нові форми власності, створенні підприємств, фірм, агентські і аудиторські послуги, патентно-ліцензійні, технічні, складські та ін.;

- ідей (інтелектуального виробництва) - науково-дослідні розробки, винаходи, відкриття, „ноу-хау", технології, рецептури, комп'ютерні програми, матеріали, методичні, літературні, художні твори, комерційні ідеї, торговельні та комерційні таємниці, інноваційна діяльність, продаж авторського права та ін;

- комерційної діяльності - роздрібна та оптова торгівля; створення профільних, універсальних, спеціалізованих магазинів, салонів, торгівля за зразками, купівля та продаж нерухомості; торгово-посередницька, торгово-закупівельна, біржова діяльність, аукціонний продаж, організація торгових домів, торгівля на дому, створення комерційних банків, фінансових груп та ін.;

- зовнішньоекономічної діяльності - науково-технічна та виробнича кооперація, створення представництв, філій, спільних підприємств, консалтингових, маркетингових, туристських служб, організація навчання, стажування фахівців, редакційно-видавнича, комерційна, експортно-імпортні, валютно-кредитні, посередницькі, лізингові операції, виставки, огляди, конференції, тендери, промислові, науково-технічні, технологічні, економічні послуги та ін. [35]

Практика індустріально розвинених країн, де ринкова економіка є провідною, свідчить про те, що у сфері послуг зайнято до 75-80 % працездатного населення, тоді як у виробництві матеріальних благ - лише 20-25 %

працевдатних, тобто розгалуженість сфери послуг свідчить про якісні зміни в економіці. За деякими даними економічних джерел в Україні у сфері матеріального виробництва зайнято понад 87,5 % працевдатних і лише 12,5 % працює у сфері послуг. [46]

Ідея і вид діяльності взаємопов'язані між собою. Не можна вибрати вид діяльності без ідеї, не знаючи яким бізнесом займатимешся. Разом з тим вдало вибраний вид діяльності дає можливість реалізувати повною мірою ідею. У конкретній практиці чітко сформульована ідея виступає видом діяльності, тобто набуває власної форми реалізації. Проте знайти ідею і визначити вид діяльності - це ще не все, необхідно підібрати форму організації та стадії функціонування підприємства, а для цього - вирішити такі завдання:

- знайти свою „господарську нішу“, тобто місце на ринку;
- визначити час і регіон, де буде створене підприємство;
- встановити спрямованість або спеціалізацію підприємства;
- зафіксувати форму підприємництва (індивідуальну чи колективну);
- поставити мету своєї діяльності та визначити способи її досягнення, тобто відпрацювати стратегію і тактику бізнесу;
- продіагностувати ресурсну, сировинну базу, дати їй експертну оцінку;
- вибрати технологію виробництва;
- провести аналіз і дати оцінку майбутнім споживачам і конкурентам;
- дослідити можливості вкладення грошей і одержання кредитів;
- вивчити пільги, привілеї, обмеження, перешкоди;
- розробити цінову політику на свій продукт або послугу;
- сформулювати тип збутової поведінки;
- налагодити рекламу.

Налагодити власну справу можна кількома шляхами:

- організувати індивідуальне підприємство з правом юридичної особи або без такого права, зареєструвавшись як суб'єкт індивідуальної трудової діяльності;
- створити приватне або сімейне підприємство;

- стати засновником (учасником) повного, змішаного, з обмеженою відповідальністю акціонерного товариства;

- купити існуюче підприємство (цей процес не набув у нашій країні ще значного поширення, проте з розвитком приватизації купівля підприємств стане реальністю). [30]

Проте, які б підприємства (фірми) не створювалися, процедури їх утворення в основному однакові для всіх.

Отже, проектуючи власне підприємство, вибравши вид діяльності, визначивши форму організації, ще раз добре поміркувавши, усе зваживши і прийнявши остаточне рішення, можна переходити до наступного етапу - розробки засновницьких документів. До основних засновницьких документів, що підтверджують статус юридичних осіб, відносять статут чи засновницький договір. Створення малих підприємств, фірм, товариств, банків, фінансових груп, бірж, асоціацій, концернів, об'єднань, підприємств та інших підприємницьких структур без цих документів неможливе. Для тих, що створюватимуть індивідуальні, приватні фірми на правах малих підприємств з індивідуальною формою організації бізнесу необхідним документом є статут підприємства, для повного, командитного товариства з колективною формою бізнесу - засновницький договір, а для акціонерних, товариств з обмеженою, а також додатковою відповідальністю та різних об'єднань підприємств - необхідні обидва ці документи. Процедура та механізм їх організації мало чим відрізняються. Це зовсім не означає можливості та доцільності укладання учасниками бізнесу, що ґрунтується на колективній власності, статуту або засновницького договору в тих випадках, коли один із документів не є обов'язковим.

Оскільки статут і засновницький договір підприємств, фірм мають самостійне значення та однакову юридичну силу, їх слід затверджувати і змінювати в тому самому порядку. Вони не повинні текстовно дублювати один одного, хоча найбільш принципові положення слід формулювати ідентично. Це стосується, зокрема, найменування підприємства (фірми) та його місцезнаходження; обсягу статутного фонду; розміру і вкладу кожного учасника;

порядку і строків внесення вкладів; розподілу прибутку; формування і повноваження органів управління; умов ліквідації. При суперечливості формулювань перевагу слід віддавати положенням засновницького договору, зареєстрованого на рівні зі статутом.

На малих підприємствах, незалежно від галузей виробництва, необхідно керуватися вимогами всіх затверджених Положень ( стандартів) бухгалтерського обліку. Основні підходи, які регламентують методологічні засади формування в бухгалтерському обліку інформації про запаси і розкриття її у фінансовій звітності, представлені в П(С)БО 9 "Запаси", а також в П(С)БО 16 "Витрати".

Відповідно до статті 11 Закону України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні", статті 5 Закону України "Про державну підтримку малого підприємництва" і на виконання Програми реформування системи бухгалтерського обліку із застосуванням міжнародних стандартів, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України, було затверджено схвалений Методологічною радою з бухгалтерського обліку Міністерства фінансів України План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій суб'єктів малого підприємництва.

Спрощений План рахунків можуть застосовувати суб'єкти підприємницької діяльності - юридичні особи, які відповідно до чинного законодавства визнані суб'єктами малого підприємництва, юридичні особи, що не займаються підприємницькою діяльністю (крім бюджетних установ), незалежно від форм власності, організаційно-правових форм і видів діяльності, а також представництва іноземних суб'єктів господарської діяльності. Суб'єкти підприємницької діяльності спрощений План рахунків застосовують у разі складання ними фінансової звітності відповідно до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 "Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва".

Передбачалось, що облік та узагальнення інформації про позабалансові активи і зобов'язання підприємства здійснюють з використанням позабалансових рахунків класу 0 Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу,

зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій, затвердженого наказом Міністерства фінансів України від 30 листопада 1999 року N 291 і зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 21 грудня 1999 року за N 892/4185.

Записи на рахунках бухгалтерського обліку спрощеного Плану рахунків і на позабалансових рахунках для узагальнення інформації про наявність і рух активів, капіталу, зобов'язань, про доходи і витрати, факти фінансово-господарської діяльності здійснювати відповідно до Інструкції про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій.

З метою забезпечення необхідної деталізації та аналітичності обліково-економічної інформації підприємства вводять до спрощеного Плану рахунків субрахунки, виходячи з призначення рахунків, потреб управління підприємством, використання назв рахунків і субрахунків Плану рахунків.

Методичні рекомендації по застосуванню реєстрів бухгалтерського обліку малими підприємствами затверджені Наказом від 25 червня 2011 року № 711 призначені для ведення реєстрів бухгалтерського обліку юридичними особами - суб'єктами підприємницької діяльності будь-якої організаційно-правової форми та форми власності (крім банків) з ознаками малих підприємств, а також юридичними особами (крім бюджетних установ), що не займаються підприємницькою (комерційною) діяльністю.

Господарські операції відображаються в реєстрах бухгалтерського обліку за той звітний період, в якому операції відбулися. Інформація про господарські операції з реєстрів бухгалтерського обліку використовується для складання фінансової звітності, інвентаризаційної і аналітичної роботи.

Узагальнення інформації про господарські операції малі підприємства можуть здійснюватися за простою і спрощеною формою бухгалтерського обліку, реєстри яких побудовані на застосуванні Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій суб'єктів малого підприємництва. Підсумкові записи з відомостей переносяться до Оборотно-



сальдової відомості, яка використовується для узагальнення даних реєстрів за кожним рахунком бухгалтерського обліку.

Оборотно-сальдова відомість складається щомісяця і використовується для записів даних за дебетом і кредитом кожного рахунку окремо. Оборотно-сальдова відомість заповнюється перенесенням кредитових оборотів із реєстрів бухгалтерського обліку у дебет відповідних рахунків [33].

Велике значення має також збільшення інвестиції. У ринкових умовах кожний виробник намагається продати свою продукцію і тому кінцева економічна ефективність формується у сфері її реалізації. З огляду на економічну ефективність виробництва продукції можна підвищити шляхом пошуку і освоєння нових ринків збуту виробленої продукції. Необхідно створювати маркетингові служби, які б могли вивчити ситуацію на ринку й просувати продукцію до споживачів[45].

Отже з метою підвищення економічної ефективності виробництва необхідно впроваджувати нові організаційні форми господарювання, вдосконалювати економічні відносини між усіма галузями.

Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України з питань регулювання підприємницької діяльності» змінив параметри поділу підприємств за категоріями: великі, середні та малі. Для малих значно збільшено розмір виручки яка дозволяє відносити підприємство до цієї категорії за незмінної кількості працівників. А для великих підприємств змінення критеріїв стосувалося як кількості працівників, так і розміру виручки. Ті підприємства, які не потрапили до згаданих категорій вважаються середніми.[34]

Грошове вираження виручки тепер представлено в гривні, а не в євро. Середньорічний курс євро постійно коливається і дає привід для різних територіальних трактувань категорій віднесення підприємств до малих, середніх чи великих. Тепер згідно з прийнятими нормативними актами тільки у випадку дотримання обох критеріїв чисельності та суми виручки, підприємство може бути віднесено до відповідної групи.

Ринкові відносини на даний час в Україні сприяють становленню і розвитку підприємницької діяльності. Цей процес потребує створення економіки, яка послідовно інтегрується у систему світових господарських зв'язків. Для цього у першу чергу необхідно надати широкі можливості всім громадянам держави приймати участь у підприємницькій діяльності особливо в формі малого і середнього підприємництва, як основи багатокладної економіки. Мале підприємництво - це самостійна, систематична, ініціативна господарська діяльність малих підприємств та громадян підприємців (фізичних осіб), яка проводиться на власний ризик з метою отримання прибутку. Сьогодні приватний підприємець, незважаючи на численність нормативних актів, які повинні були б регулювати цей вид діяльності, знаходяться у вельми складному становищі. При здійсненні всіх вище запропонованих заходів діяльність сільськогосподарських підприємств буде більш ефективною та буде досягнута основна мета створення підприємства – одержання прибутку.

З метою підвищення економічної ефективності виробництва необхідно впроваджувати нові організаційні форми господарювання, вдосконалювати управління ресурсами сільськогосподарських підприємств.

Малий бізнес на сьогодні є однією з найпоширеніших сфер людської діяльності на динамічний розвиток господарського комплексу. З метою закріплення на ринку, підприємства мають обрати стратегію диверсифікації, яка полягає у випуску якісно нових товарів та пошуку нових каналів збуту. Поняття диверсифікації поєднує в собі: визначення диверсифікації виробництва; класифікацію диверсифікації як складової організаційно-економічного механізму; особливості диверсифікації виробництва; експертну оцінку факторів впливу на прийняття рішення щодо доцільності диверсифікації виробництва та вибору джерел фінансування.

Аграрний сектор перебуває в центрі особливої уваги. Його виняткову суспільну значущість спричиняє незамінність сільськогосподарської продукції та продовольства в життєдіяльності людини і суспільства. Аграрний сектор нашої держави є системоутворюючим у національній економіці, який формує

фактори суверенності держави – продовольчу й у визначених межах економічну, екологічну та енергетичну безпеку держави. Український аграрний сектор зі значним потенціалом виробництва, що значно перевищує потреби внутрішнього ринку, є саме такою ланкою, яка на поточному етапі стає локомотивом розвитку всієї національної економіки, дає імпульс інвестиційному, технологічному та соціальному розвитку держави.

Малий бізнес на сьогодні є однією з найпоширеніших сфер людської діяльності на динамічний розвиток господарського комплексу. В рамках малого бізнесу народжуються нові технології, які потім розвиваються в окремі виробництва. Як свідчить американський економіст Дж. К. Гелбрейт, всі найбільші корпорації, що лідирують сьогодні в тій чи іншій галузі виробництва, розпочинали свою діяльність з малих фірм зі створення на ринку нових товарів. [30]

В теоретичному плані вихідною позицією є визначення різних форм підприємництва. Функціонування конкурентно-ринкового середовища створює можливість та умови розвитку малого бізнесу. Мале підприємство на протязі останніх десятиріч не випадково привертає до себе прискіпливу увагу. І це не є примхою часу чи випадком. Мале підприємство є багатограним соціально-економічним явищем, в якому кожен з учасників, тобто безпосередньо підприємець або підприємство, має можливість знайти своє місце, а зовнішні учасники також отримують позитивні результати: держава - податки, збільшення ВВП та число робочих місць в реальній економіці, зменшення соціальної напруги, місцева влада - податки, економічні партнери - гнучких та динамічних партнерів з низькими накладними видатками.

В Україні малий бізнес потребує постійної суспільної та державної підтримки. Така підтримка буде сприяти становленню та функціонуванню сімейних підприємств, індивідуальних, приватних підприємств, корпорацій, асоціацій, розвитку ділового партнерства. [37]

В умовах глобалізації бухгалтерський облік розглядається як потужний інструмент впливу на світову економіку. Бухгалтерський облік вважається

універсальною мовою бізнесу, він є основою розвитку нової інформаційної системи, де головним лозунгом є – «Хто володіє інформацією – той управляє світом». Формування активного ділового середовища протягом останніх років сприяло збереженню позитивної тенденції розвитку малого та середнього підприємництва в Сумській області.

Останнім часом проблемами організації обліку приділялась велика увага. Це питання досліджують і займаються П.Т. Саблук, М.Я. Дем'яненко, М.Й. Малік, І.Д. Фаріон, М.Ф. Огічук, Т.Г. Маренич, В.М.Жук, Ф.Ф. Бутинець, Л.К. Сук, М.М. Коцупатрий, М.В. Кужельний та ін.

Проаналізовані дослідження диверсифікації виробництва підприємств малого бізнесу показали, що на даний час відсутня єдина чітка методика аналізу запасів підприємства із встановленим набором аналітичних показників. На нашу думку для поглибленого визначення кількісних та якісних показників господарської діяльності підприємства велике значення мають наукові методи обліку запасів, особливо їх оцінка. Оцінка запасів є важливою передумовою організації обліку цієї ділянки, адже вона впливає на точність фінансових результатів підприємства. .

Метою даного наукового дослідження є розробка методичного підходу в організації обліку на малих підприємствах та пропозиції відносно шляхів вдосконалення, що ґрунтуються на особливості його ведення, безпосередньо в умовах диверсифікації виробництва.

Ринкові умови змушують кожного суб'єкта господарювання шукати шляхи підвищення ефективності власної діяльності та формувати стратегію розвитку підприємства відповідно до потреб економіки.

З метою закріплення на ринку, підприємства мають обрати стратегію диверсифікації, яка полягає у випуску якісно нових товарів та пошуку нових каналів збуту. Поняття диверсифікації поєднує в собі: визначення диверсифікації виробництва; класифікацію диверсифікації як складової організаційно-економічного механізму; особливості диверсифікації виробництва; експертну оцінку факторів впливу на прийняття рішення щодо доцільності диверсифікації

виробництва та вибору джерел фінансування.

У різних фінансово-економічних джерелах зазначається, що слово «диверсифікація» походить з латинської мови і з деякими різновидностями означає: розширення асортименту, видозміну продукції, освоєння нових виробництв. [35]

В енциклопедичному словнику поняття диверсифікації пов'язується з перетвореннями великих об'єднань у комплекси, підрозділи яких не завжди були пов'язані між собою технологічно. За даними історичних джерел поняття диверсифікації увійшло в практику господарювання підприємств ще у середині 50-х років ХХ ст. Тоді основною метою диверсифікації було зменшення нестабільності виробництва.

На сьогоднішній день в економічній літературі диверсифікація розглядається як багатoproфільне виробництво з широкою номенклатурою продукції. Цей вид діяльності спрямовано на адаптацію до динамічної економіки, стрімкої зміни попиту, появи нових галузей та ризиків.

Диверсифікація об'єднує в собі відповідні складові:

1. Інвестування коштів у різні види цінних паперів з метою мінімізації ризику;
2. Розширення номенклатури (асортименту) товарів і послуг, що виробляються (надаються) підприємством, з метою зменшення ризику можливих втрат капіталу і зниження доходів.

Саме розвиток підприємництва став передумовою функціонування сучасних ринкових відносин і реалізації політики економічного розвитку. Підприємницька діяльність і ринкові відносини є взаємозалежними поняттями.

Світова практика свідчить, що форми власності в ринковій економіці відіграють домінуючу роль порівняно з іншими основами суспільства. Система, закони і категорії, які виражають форму, є безпосереднім проявом відносин власності. З ними пов'язані найбільш потужні стимули економічної та підприємницької діяльності, різноманітні мотиви та економічні інтереси, форми і методи господарювання.

Диверсифікація потребує аналізу системи показників діяльності підприємства. В залежності від цілей аналізу, використовуються різні економічні показники та їх сукупності, які дають кількісну та якісну характеристику підприємства. Поняття економічних показників використовується для одержання кількісної характеристики економічних явищ, визначення їх інтенсивності, структури та міри розвитку окремих властивостей, оцінки динаміки сили та тісноти зв'язку. Показники, необхідні для аналізу передумов диверсифікації, можна класифікувати на дві групи:

3. Показники економічного потенціалу підприємства;
4. Показники фінансово-економічної діяльності підприємства.

В управлінських моделях, заснованих на дослідженні взаємозв'язку витрат, обсягу виробництва і прибутку, особливу увагу приділяють аналізу випуску продукції, дає змогу керівництву визначати критичні рівні продажів, в яких витрати дорівнюють виручці від реалізації всієї продукції.

Поняття диверсифікації виробництва на малих підприємствах має поєднувати в собі:

5. Визначення диверсифікації виробництва;
6. Класифікацію диверсифікації як складової організаційно-економічного механізму;
7. Особливості диверсифікації малих підприємств;
8. Експертну оцінку факторів впливу на прийняття рішення щодо доцільності диверсифікації виробництва та вибору джерел фінансування.

Стимулюючи ефективне використання результатів науково-технічного прогресу, ринковий механізм не має можливості самостійно забезпечувати стратегічні зрушення у виробництві. Ринок є безсилим у ситуаціях, коли існує потреба в значних інвестиційних проектах з тривалим терміном окупності, високим ступенем ризику та невизначеність відносно майбутньої норми прибутку. Тут не можливо обійтись без держави, яка має стимулювати науково-технічний процес та структурну політику.

Держава ринкового типу піклується про стабільний розвиток продуктивних сил та досягнення стабільності, рівноваги в структурі форм господарювання. При цьому основне завдання полягає в стабільності економіки, зростанні соціально-економічної ефективності, підвищенні життєвого рівня, важливим показником якого є стабільне зростання доходу населення та активізація виробничої діяльності.

Передумовами економічного зростання та диверсифікації виробництва є уповільнення темпів росту кількості малих підприємств, зростання економічного потенціалу та отримання додаткової вартості в процесі виробництва, яку можна направити на розширення видів діяльності. Сьогодні до передумов диверсифікації виробництва малих підприємств слід віднести відсутність належної інфраструктури, яка дозволяла вирішувати питання забезпечення засобами, необхідними для виробничої діяльності, зберігання та збуту продукції.  
[42]

З позиції організації виробництва, найбільшим економічним потенціалом володіє приватна форма власності, що надає працівнику відчуття господаря виробництва. Ця форма дозволяє виробнику самостійно приймати рішення, пов'язані з організацією виробництва, одержанням та розподілом кінцевих результатів. З розвитком продуктивних сил виробництво потребує значних інвестицій, а тому має місце об'єднання індивідуальних капіталів. В системі малого бізнесу важливу роль відіграє конкуренція форм власності, яка визначає співвідношення у сферах виробництва, обміну і споживання.

Оцінка ефективності диверсифікації виробництва пов'язана з ефективністю виробництва в цілому, адже переорієнтація діяльності та розширення її видів спрямовані на підвищення доходності.

Під ефективністю виробництва розуміють співвідношення результату та витрат. Диверсифікація виробництва не потребує значних інвестицій та дозволяє відносно швидко пристосувати виробництво до мінливих зовнішніх та внутрішніх умов, забезпечуючи при цьому високу ефективність виробництва.

Ефективність диверсифікації має враховувати не тільки соціально-економічні, а й екологічні фактори та аспекти. Проблема зростання економіко-екологічної ефективності диверсифікації потребує використання факторів, пов'язаних як з розвитком виробничих сил, так і з удосконаленням економічних відносин.

Одним із напрямків допоміжної діяльності підприємств малого бізнесу є сфера інформаційних технологій. Застосування якої в різних галузях відбувається по-різному, але якщо детально проаналізувати кожен, можна дійти висновку, що вони використовуються для полегшення роботи на виробництві. Використання засобів автоматизації дозволяє, майже, повністю вирішити проблему оперативності і точності інформації. Протягом незначного періоду часу можна підготувати дані, які необхідні для прийняття рішень. На сучасному етапі розвитку України відбувається дуже багато змін, особливо в економіці. Причина цьому – нестримні темпи зростання науково-технічного прогресу. [39]

Процес ведення обліку на підприємствах являє собою сукупність контрольних-організаційних операцій. До них відносять операції пов'язані з контролем інформації, яка отримана в результаті певних операцій. Зараз практично не залишилось таких підприємств, які б не використовували у своїй діяльності комп'ютери. Застосування інформаційних технологій змінює зміст та організацію праці, з'являється більше вільного часу на вдосконалення роботи підприємства, а менше затрачається для ведення обліку. Відбувається більш раціональний перерозподіл навантаження між людиною та комп'ютером. Ще однією з переваг є те, що вони дають нам можливість більш точніше, якісніше та швидше обробляти велику кількість інформації.

Одним з найефективніших технічних засобів ділового зв'язку є обчислювальна техніка, яка використовує електронний зв'язок. При наявності на підприємстві великої кількості комп'ютерів доцільно об'єднувати їх в мережі. На всіх підприємствах існують бази даних, з допомогою мереж до них можна забезпечити доступ працівників, це краще ніж створювати нову, на кожному комп'ютері.



На сьогоднішній день використання інформаційних технологій залишається проблематичним для малих підприємств і тому з часом їх рівень розвитку значно знижується, що призводить до занепаду. Введення в практику автоматизованих систем обліку, дало б змогу комплексно розв'язувати задачі не тільки по обліку, а й по прогнозуванню та моделюванню стану малих підприємств.

Виділяють три категорії користувачів бухгалтерських програм: бухгалтери, спеціалісти з інформаційних систем і керівництво малого підприємства. В процесі створення програм інформаційні потреби користувачів можуть змінюватись, що ще більше ускладнює їх розробку. В наш час для розробки інформаційних систем використовують системи управління базами даних. В умовах ринкової економіки за допомогою сучасних комп'ютерних програм можна прорахувати, як за найменших витрат досягти максимальних прибутків, що є основною метою діяльності будь-якого малого підприємства. Інформаційні технології цьому сприяють через маркетингову діяльність. Бухгалтерський облік ґрунтується на принципах: обачності, послідовності, періодичності, автономності, які цілком може втілити в життя, комп'ютерна техніка. Інформаційні системи значно змінили ведення бізнесу, обліку і управління, можна з впевненістю сказати, що вони збудували нову, сталу, міцну і частково вільну структуру. Лише в гармонії неухильного удосконалення поточного виробництва і невтомного пошуку майбутніх рішень, можна досягти стійкого функціонування і розвитку підприємства. Таким чином майбутнє за сучасними інформаційними технологіями. За останні роки поняття диференціації набуло нового змісту і посіло особливе місце в стратегії реформ. Диверсифікацію визнають, як одну із реформ конкурентної боротьби в умовах ринкової економіки. В агропромисловому комплексі диверсифікація пов'язана із створенням переробних та торгівельних підприємств в основному підприємств малого бізнесу[39].

Для більш повного розкриття сутності диверсифікації слід визначити її ознаки, за якими можлива класифікація диверсифікації, а також виділити ті види

та форми диверсифікації, які можуть бути застосовані і виробництві малих підприємств. В залежності від об'єкта виділяють диверсифікацію виробництва, номенклатури та асортименту продукції. Диверсифікація виробництва передбачає перехід від однобічної виробничої структури до багатoproфільного виробництва.

Таким чином, зміну напрямку виробничої діяльності та збільшення видів виробництва в малих підприємствах можна розглядати як диверсифікацію виробництва.

Диверсифікація виробництва може мати такі форми:

- концентрична, що передбачає створення нової продукції з таких же матеріалів і за існуючою технологією виробництва;
- вертикальна, що включає випуск продукції, яку раніше отримували від постачальників;
- горизонтальна, що передбачає випуск продукції, яка потребує зміни існуючої або розробки нової технології;
- корпоративна, що включає випуск принципово нової продукції.

Для малих підприємств на сьогоднішній день можливе застосування всіх зазначених видів диверсифікації виробництва.

Малими ( незалежно від форми власності) визнаються підприємства, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік не перевищує п'ятдесяти осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за цей період не перевищує сімдесяти мільйонів гривен.

Великими підприємствами визнаються підприємства, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік перевищує суму сто мільйонів гривен.

Усі інші підприємства визнаються середніми.

Закон України « Про державну підтримку малого підприємництва » (абзац третій частини першої статті 1) свідчить:

Суб'єктами малого підприємництва є:

Фізичні особи, зареєстровані у встановленому законом порядку як

суб'єкти підприємницької діяльності;

Юридичні особи – суб'єкти підприємницької діяльності будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та обсяг річного валового доходу не перевищує 70 млн. гривень.

Диверсифікація номенклатури та асортименту продукції полягає в виробництві значної кількості продукції однієї і тієї ж модифікації. Така диверсифікація продукції призводить до її подорожчання, але в той же час вона відповідає інтересам певних споживачів.

Поряд з реальною диверсифікацією можлива і умовна диверсифікація асортименту продукції, коли якісні показники з характеристики товару залишаються незмінними, а змінюються лише дизайн, упаковка, назва. Умовна диверсифікація асортименту продукції пов'язана з попитом споживачів. Доцільно відмітити, що в умовах товарного дефіциту попитом користуються товари у більшій розфасовці, а при насиченості ринку розкуповується товар у дрібнішій розфасовці. Це відбувається тому, що такий товар швидше споживається і не втрачає своїх споживчих якостей.

Процес диверсифікації номенклатури та асортименту продукції пов'язана з більшими виробничими витратами. Її використовують на ринках із стабільним попитом і відносно низькою конкуренцією.

При прийнятті рішення щодо диверсифікації доцільним є використання поняття економічного потенціалу, що визначається як максимальна сукупна здатність виробництва. Економічний потенціал являє собою вартісну оцінку основних фондів. Сюди також слід додати й оцінку можливостей зовнішнього інвестування процесу диверсифікації[43].

В якості складової економічного потенціалу можна розглядати його інвестиційну привабливість. На підставі цього доцільно оцінювати частину потенціалу, яку можна спрямувати на диверсифікацію, або ж визначити потребу в залученні додаткових ресурсів для проведення диверсифікації.

На вибір оптимального виду диверсифікації впливають різні фактори, особливе місце серед яких посідає можливість максимального використання наявного потенціалу.

В управлінських моделях заснованих на дослідженні взаємозв'язку витрат, обсягу виробництва і прибутку, особливу увагу приділяють аналізу випуску продукції, що дає змогу керівництву визначити критичні рівні продажів, в яких витрати дорівнюють виручці від реалізації всієї продукції.

Розрахунок ефективності диверсифікації передбачає аналіз структури фінансових ресурсів, необхідний для проведення диверсифікації. Диверсифікація розглядається як одне із завдань, вирішення якого допомагає в досягненні основної мети.

Отже, проектуючи власне підприємство, вибравши вид діяльності, визначивши форму організації, ще раз добре поміркувавши, усе зваживши і прийнявши остаточне рішення, можна переходити до наступного етапу - розробки засновницьких документів.

До основних засновницьких документів, що підтверджують статус юридичних осіб, відносять статут чи засновницький договір. Створення малих підприємств, фірм, товариств, банків, фінансових груп, бірж, асоціацій, концернів, об'єднань, підприємств та інших підприємницьких структур без цих документів неможливе. Для тих, що створюватимуть індивідуальні, приватні фірми на правах малих підприємств з індивідуальною формою організації бізнесу необхідним документом є статут підприємства, для повного, командитного товариства з колективною формою бізнесу - засновницький договір, а для акціонерних, товариств з обмеженою, а також додатковою відповідальністю та різних об'єднань підприємств - необхідні обидва ці документи. Процедура та механізм їх організації мало чим відрізняються. Це зовсім не означає можливості та доцільності укладання учасниками бізнесу, що ґрунтується на колективній власності, статуту або засновницького договору в тих випадках, коли один із документів не є обов'язковим[43].

Оскільки статут і засновницький договір підприємств, фірм мають самостійне значення та однакову юридичну силу, їх слід затверджувати і змінювати в тому самому порядку. Вони не повинні текстовно дублювати один одного, хоча найбільш принципові положення слід формулювати ідентично. Це стосується, зокрема, найменування підприємства (фірми) та його місцезнаходження; обсягу статутного фонду; розміру і вкладу кожного учасника; порядку і строків внесення вкладів; розподілу прибутку; формування і повноваження органів управління; умов ліквідації. При суперечливості формулювань перевагу слід віддавати положенням засновницького договору, зареєстрованого на рівні зі статутом.

На малих підприємствах, незалежно від галузей виробництва, необхідно керуватися вимогами всіх затверджених Положень ( стандартів) бухгалтерського обліку. Основні підходи, які регламентують методологічні засади формування в бухгалтерському обліку інформації про запаси і розкриття її у фінансовій звітності, представлені в П(С)БО 9 "Запаси", а також в П(С)БО 16 "Витрати".[39]

Диверсифікація малих підприємств є одночасним розвитком декількох технологічних, не пов'язаних між собою виробництв, а також розширенням асортименту виробів чи послуг. Дослідження диверсифікації виробництва та асортименту продукції на малих підприємствах показало, що вона сприяє формуванню умов цілорічної зайнятості працівників і вирівнюванню потреб в робочій силі в підприємствах малого бізнесу за рахунок різностороннього виробництва. Для малих підприємств найбільш поширена диверсифікація двох видів – диверсифікація виробництва, а також диверсифікація номенклатури та асортименту продукції. Під диверсифікацією виробництва розуміється організація багатогалузевого господарства та отримання доходів з декількох джерел. Сутність диверсифікації номенклатури та асортименту продукції полягає в розширенні асортименту продукції.

Спрощений План рахунків можуть застосовувати суб'єкти підприємницької діяльності - юридичні особи, які відповідно до чинного

законодавства визнані суб'єктами малого підприємництва, юридичні особи, що не займаються підприємницькою діяльністю (крім бюджетних установ), незалежно від форм власності, організаційно-правових форм і видів діяльності, а також представництва іноземних суб'єктів господарської діяльності. Суб'єкти підприємницької діяльності спрощений План рахунків застосовують у разі складання ними фінансової звітності відповідно до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 "Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва".

Диверсифікація виробництва може проводитися за різними формами. Вони підрозділяються на:

- Вертикальна диверсифікація - використання нових каналів реалізації, надання послуг;
- Горизонтальна диверсифікація – одночасний випуск різних видів продукції та її поновлення з орієнтацією на певні категорії споживачів.

Вертикальна диверсифікація в деяких літературних джерелах звучить, як вертикальна інтеграція. Яка передбачає об'єднання кількох суб'єктів господарювання для створення єдиної системи виробництва та збуту продукції.

Вертикальну диверсифікацію а малому бізнесі можна представити як диверсифікацію видів діяльності, збуту і постачань. Під диверсифікацією видів діяльності мається на увазі розширення сфери діяльності суб'єктів господарювання поза межі основного виробництва, що дозволить отримувати доходи з непов'язаних між собою джерел.

Диверсифікація збуту і постачань передбачає використання різних каналів постачань необхідної для виробництва продукції та збуту готової продукції.

Горизонтальна диверсифікація виробництва може мати концентричну і концентричну форми. Це означає, що її проведення передбачає створення нової продукції за існуючими на підприємстві технологіями і створення принципово нової продукції. Головною ознакою горизонтальної диверсифікації є зміна виробництва продукції, що може проводитися із зміною спеціалізації чи без неї.

Велике значення має також збільшення інвестиції. У ринкових умовах кожний виробник намагається продати свою продукцію і тому кінцева

економічна ефективність формується у сфері її реалізації. З огляду на економічну ефективність виробництва продукції можна підвищити шляхом пошуку і освоєння нових ринків збуту виробленої продукції. Необхідно створювати маркетингові служби, які б могли вивчити ситуацію на ринку й просувати продукцію до споживачів.

Межі диверсифікації є змінними. Чим більше напрямків діяльності у малого підприємства, тим вищий рівень диверсифікації. Диверсифікація є видозміною основної діяльності. Вона пов'язана з суттєвою переорієнтацією стратегії розвитку малого підприємства. Рівень диверсифікації вимірюється шляхом визначення кількості галузей, які розвиваються, а також за допомогою визначення співвідношення основного та диверсифікованого виробництва. Головною метою такої диверсифікації є зміцнення фінансового стану за рахунок участі у декількох видах діяльності, що дозволяє отримувати прибутки із незалежних джерел.

Отже з метою підвищення економічної ефективності виробництва необхідно впроваджувати нові організаційні форми господарювання, вдосконалювати економічні відносини між усіма галузями.

В ринкових умовах диверсифікація виробництва дозволяє компенсувати спад обсягів реалізації продукції на одному ринку за рахунок їх збільшення на інших ринках, а тому диверсифіковані малі підприємства в цілому є більш стійкими та конкурентноспроможними порівняно з вузькоспеціалізованими, оскільки вони освоюють нові для себе сфери діяльності та розширюють асортимент. [39]

Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України з питань регулювання підприємницької діяльності» від 18 вересня 2008 року № 523-УІ змінив параметри поділу підприємств за категоріями: великі, середні та малі. Для малих значно збільшено розмір виручки яка дозволяє відносити підприємство до цієї категорії за незмінної кількості працівників. А для великих підприємств змінення критеріїв стосувалося як кількості працівників, так і

розміру виручки. Ті підприємства, які не потрапили до згаданих категорій вважаються середніми.

Грошове вираження виручки тепер представлено в гривні, а не в євро. Скоріше за все це буде сприяти однозначності трактувань категорій виручки. Середньорічний курс євро постійно коливається і дає привід для різних територіальних трактувань категорій віднесення підприємств до малих, середніх чи великих. Тепер згідно з прийнятими нормативними актами тільки у випадку дотримання обох критеріїв чисельності та суми виручки, підприємство може бути віднесено до відповідної групи. Застосування комп'ютерних технологій та інформаційних систем в бухгалтерському обліку значно підвищує продуктивність праці бухгалтерів. Але при організації бухгалтерського обліку на конкретному підприємстві постає питання про доцільність створення комп'ютерної системи бухгалтерського обліку (КСБО). Це питання дуже важливе, оскільки вибір способу обробки облікової інформації є визначальним в організації бухгалтерського обліку. Доцільно надавати перевагу інвестиціям з удосконалення ручних операцій із документами. Виходячи з цього можна зробити висновок, що на підприємствах, де організація управління та обліку перебуває у незадовільному стані, створення й використання комп'ютерної системи бухгалтерського обліку, здатне не лише прискорити процес обробки інформації на підприємствах, де облік організований добре, а й істотно покращити його організацію на підприємствах. Оскільки там у веденні бухгалтерського обліку панує безлад.

Комп'ютерна форма ведення бухгалтерського обліку повинна бути забезпечена максимальним об'ємом інформації багатьох видів, оскільки всі елементи комп'ютерної форми обліку ланцюгово поєднані і при відсутності, або при недостатній кількості одного з елементів, створюються певні труднощі в електронній формі бухгалтерського обліку. Нами представлена загальна схема забезпечення комп'ютерної форми обліку, що застосовується у виробничих підприємствах Сумської області.



Для забезпечення економічного оздоровлення економіки України було проведено реформування підприємств і розглянуті всі можливі варіанти реструктуризації з метою адаптації виробництва в малих підприємствах до ринкових умов господарювання та підвищення конкурентоспроможності. На нашу думку, в сільськогосподарській економічній науці недостатньо досліджується структура і методи формування фінансових результатів сільськогосподарських підприємств різних форм власності в умовах ринкової економіки. Метою цих досліджень є побудова раціональної діяльності та отримання від неї максимального економічного ефекту.

Показник ступеня диверсифікації виробництва може використовуватися для класифікації малих підприємств, які можна об'єднати в групи:

- Найбільш диверсифіковані підприємства - багатогалузеві підприємства., в яких мають місце диверсифікація виробництва, а також диверсифікація номенклатури та асортименту продукції;
- Підприємства середнього ступеня диверсифікації – вузькоспеціалізовані підприємства з широкою номенклатурою продукції, що виробляється в межах спеціалізації, а також підприємства, які мають декілька технологічно пов'язаних напрямків діяльності;

Найменш диверсифіковані підприємства – вузькоспеціалізовані малі підприємства. [39]

Диверсифікація дозволяє створити систему ефективно працюючих підприємств, здатних адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Поняття диверсифікації виробництва малих підприємств враховує їх специфіку.

Аграрна реформа і трансформація підприємств на приватну основу позначились головним чином на структурі фінансових результатів підприємницьких структур різних форм власності, а тому виникає необхідність у науковому аналізі й теоретичному обґрунтуванні ряду питань щодо структури фінансових результатів.

В умовах диверсифікації значно зростає автономія підприємств та посилюється залежність ефективності їх функціонування від працівників. За цих

умов автоматично зростають витрати на управління, що пов'язано не із збільшенням кількості працівників і спеціалістів, а із зростанням обсягів функцій управління (в тому числі комп'ютерного та інформаційного забезпечення). Диверсифікації мають підлягати суб'єкти господарської діяльності більш високого рівня прибутку, де спрямування грошей у різні сфери діяльності посилить конкурентоспроможність малих підприємств. Стратегія диверсифікації набула широкого поширення серед великих промислових підприємств, через зниження імовірності банкрутства.

Проте в діяльності малих підприємств трапляються випадки, коли краще прийняти рішення про вихід з того чи іншого ринку та поступово скоротити кількість операцій. Такий підхід буде виправданим, якщо фактори успіху підприємства на даному сегменті ринку є незначними, або коли взагалі відсутні.  
[30]

Успіху диверсифікації сприяють такі заходи:

- Орієнтація на продукцію, яка органічно вписується у стратегію виробництва;
- Спрямованість на поступове оновлення продукції;
- Забезпечення правового захисту продукції.

До факторів успіху диверсифікації відносять її ступінь, тобто різноманітність видів діяльності, який пов'язаний з організаційно-інтелектуальними та ринковими факторами. Якісні маркетингові дослідження та ефективна реклама неможливі без досконалого інформаційного забезпечення, а наявність відповідних факторів дозволяє розробити власні стратегію і тактику виробничо-господарської діяльності малого підприємства, зорієнтувати виробництво на випуск конкурентоспроможної продукції, збільшити ступінь диверсифікації виробництва.

Таким чином, застосування комп'ютерних програм для ведення обліку в наш час є невід'ємним компонентом в діяльності підприємства. Адже від оперативності, точності і якості обробки фінансово-господарської інформації залежить кінцевий результат діяльності підприємства, що визначає отримання

прибутку від діяльності підприємства будь-якого організаційно - економічного напрямку виробництва.

Диверсифікація дозволяє створити систему ефективно працюючих підприємств, здатних пристосовуватись до змін зовнішнього середовища. Поняття диверсифікації малих підприємств враховує специфіку їх діяльності як галузі економіки, а також специфіку діяльності приватних підприємств. Розподіл диференційованих підприємств на групи дає змогу в подальшому визначати ступінь диверсифікації, розмежувати та проаналізувати результати діяльності господарств різних груп, визначити шляхи удосконалення диверсифікації.

Ринкова ситуація на даний час в Україні сприяє становленню і розвитку малих підприємств. Цей процес потребує створення економіки, яка послідовно інтегрується у систему світових господарських зв'язків. Для цього у першу чергу необхідно надати широкі можливості всім громадянам держави приймати участь у підприємницькій діяльності особливо в формі малого і середнього підприємництва, як основи багатуукладної економіки. Мале підприємництво - це самостійна, систематична, ініціативна господарська діяльність малих підприємств та громадян підприємців (фізичних осіб), яка проводиться на власний ризик з метою отримання прибутку. Сьогодні приватний підприємець, незважаючи на численність нормативних актів, які повинні були б регулювати цей вид діяльності, знаходяться у вельми складному становищі. Враховуючи все це диверсифікація є тим шляхом, який дасть можливість встановити нові варіанти вирішення проблеми стабільності підприємств малого бізнесу. Оскільки диверсифікація представляє собою перш за все поєднання одночасного розвитку декількох технологічно не пов'язаних між собою виробництв з розширенням асортименту виробів чи послуг.

Процес становленню і розвитку підприємницької діяльності в малому бізнесі потребує створення економіки, яка послідовно інтегрується у систему світових господарських зв'язків. Для цього у першу чергу необхідно надати широкі можливості всім громадянам держави приймати участь у підприємницькій діяльності особливо в формі малого і середнього

підприємництва, як основи багатокладної економіки. Важливу роль при цьому в нинішніх умовах відводиться диверсифікації виробництва.

Дослідження показників господарсько-фінансової діяльності малих підприємств показали. Що проблема незначної їх частки у загальному обсязі виробництва продукції полягає не в тому, що малі підприємства не хочуть працювати. З точки зору вирішення проблеми мотивації, реалізації відносин власності малі підприємства є найбільш оптимальними.

Диверсифікація виробництва в малих підприємствах може розглядатися як дійовий механізм економічного зростання підприємств. Використання показників економічного потенціалу необхідне як для порівняння масштабів різних підприємств, так і для виявлення передумов для диверсифікованого виробництва. При диверсифікації виробництва важливо орієнтувати свою діяльність на досягнення високих кінцевих результатів за рахунок випуску продукції, яка дає найбільший економічний ефект.

Підприємництво — якісно новий ефективний тип ведення господарства. Воно потребує прогресивних способів, прийомів, методів ведення та конкретного власника, господаря виробництва, бо тільки господар прагне до примноження своєї власності. Заради цього власник сам займається підприємницькою діяльністю або наймає працівників. Підприємництво не можна ідеалізувати — це важка, складна праця, яка не кожному під силу, до того ж за певних умов воно не виключає і експлуатацію. Проте внесок підприємництва у прогрес цивілізації величезний, на що слід зважати.

**SECTION 2. DEMOGRAPHY, LABOR ECONOMY, SOCIAL ECONOMY AND  
POLITICS**

DOI: 10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.2.2.1

**2.1 Детермінанти розвитку соціально-трудового потенціалу суспільства як складової інноваційної екосистеми**

Сучасна соціально-економічна парадигма, що панує в глобальному середовищі, є результатом синергетичного впливу інноваційних, інтеграційних, цифрових процесів, які трансформують усталені концепції щодо місця та ролі людських ресурсів в суспільстві, впевнено висуваючи їх на перший план. Прогрес у функціонуванні будь-якої економічної системи нерозривно пов'язаний із переходом до моделі управління, що базується на генеруванні інтелектуального продукту, в якій провідна роль відводиться власне інноваціям. Створення нових знань, що є ефективним використанням акумульованого людського інтелектуального ресурсу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності економіки задля максимізації її результативності. У рамках такого підходу соціально-трудовий потенціал постає як головний стратегічний актив, формування та розвиток якого є фундаментальною основою забезпечення економічного зростання.

Спираючись на розуміння соціально-трудового потенціалу Семикіною М.В. та Пасекою С.Р. [49], що визначають його з точки зору потенційних запасів та здатностей економічно-активного населення, за рахунок володіння ними сукупністю якісно-кількісних компонентів (здоров'я, моралі, активності, інтелекту, організованості, освіти, професіоналізму, ресурсів робочого часу й інноваційності), до активних соціальних взаємодій в площині соціально-трудової діяльності, зауважимо, що зважаючи на трансформації в сфері праці, які розвиваються з огляду на цифровізацію та інтеграційні процеси, результат даного зв'язку, перш за все, сприятиме інтенсифікації продукування інновацій та їх комерційному застосуванню, підвищенню ефективності праці та соціального добробуту суспільства.

Враховуючи зміни в економічній та соціальній сферах та, як наслідок, трансформацію уявлень людини про своє місце та роль в економічному середовищі, спостерігається зміна структури цінностей, пріоритетів та мотивів. У зв'язку з цим, питання регулювання соціального життя працездатного населення, що виступає основною рушійною силою у створенні додаткової вартості набуває важливого значення.

Глобалізація та цифровізація впливають на трудову й соціальну діяльність, змінюючи систему цінностей працівників. Вони орієнтуються на цінності вищого порядку, такі як самореалізація, соціальні, культурні, духовні та комунікативні інтереси. У країнах із розвинутою економікою зростає роль інтелектуальної праці, збільшується частка ринку послуг та зменшується обсяг фізичної праці.

Водночас, глобалізаційні процеси розширюють соціально-трудоий простір працівника, зменшуючи потребу жорсткої регламентації трудової діяльності. Це призводить до трансформації взаємовідносин між працівниками, що вимагає постійної взаємодії в трудовому процесі, заснованої на довірі, відповідальності, злагодженості та командній роботі. Особисті вміння та навички особистості стають визначальними для утвердження статусу індивіда та виступають відправною точкою функціонування інноваційних екосистем, де цінується здоров'я, освіченість та загальний трудовий потенціал.

Утвердження мережевої економіки сприяла виникненню унікальних форм організації економічної діяльності, відомих як інноваційні екосистеми. Їх сутність відбивається у в об'єднанні її учасників єдиним виробничим циклом, що охоплює всі етапи від зародження ідеї новаторського продукту чи технології до її втілення, виходу на ринок і комерціалізації. Ще однією їх визначальною властивістю є те, що ці системи наділені здатністю саморегулювання та саморозвитку. Як зауважують Федулова Л.І. та Марченко О.С., основоположною ознакою інноваційних екосистем є симбіоз не лише комерційних структур, а й різноманітних суб'єктів інноваційного процесу: наукових установ,

університетів, фінансових інститутів, венчурних фірм, аудиторських та консалтингових організацій [50].

Варто наголосити, що поширення інформаційно-комунікаційних технологій в економічній сфері зумовила формування екосистем, які базуються не лише суто на територіальному чи галузевому принципі, а на стійких зв'язках та взаємодії між людьми та організаціями. Ці системи не мають чітких ієрархічних рівнів, кордонів та обмежень, а їх інтеграція базується на спільному баченні кінцевої мети та шляхів її досягнення серед їх агентів, накопиченні необхідних ресурсів, сформованому соціальному капіталі. Відтак, ключовим чинником для розвитку інноваційних екосистем, окрім технологічного забезпечення, наразі постає соціально-трудова потенціал та усталені соціальні мережеві зв'язки, від повноцінного використання яких залежить ефективність існування таких угруповань.

Зважаючи на те, що рівень розвитку наявного соціально-трудова потенціалу не лише виступає основоположним фактором продуктивності існуючих інноваційних екосистем, але й визначає загалом потенційну здатність їх виникнення, постає питання щодо моніторингу та нарощення якісного його рівня. При цьому мова йде не лише про необхідність формування знань, вмінь та навичок, що безпосередньо необхідні для генерування інновацій, однак і про той комплекс компетентностей, що забезпечує сприятливе середовище, що уможлиблює їх продукування.

Відповідно, пріоритетними завданнями розвитку інноваційних екосистем є підвищення якісного освітнього рівня населення, сприяння розвитку у індивідів комунікаційних та цифрових навичок, які є вкрай необхідними для конкурентоспроможності соціально-трудова потенціалу на ринку праці в умовах мережевої економіки. Власне перманентне вдосконалення людського капіталу виступає запорукою ефективного функціонування та поширення інноваційних екосистем у цифровому суспільстві.

До складу інноваційних екосистем сучасності входить широке коло агентів, частина з яких хоча і не продукують власне інновації, однак формують

середовище, яке сприяє їх генерації та поширенню. Склад агентів інноваційної екосистеми будується за об'єднувальним принципом, що залежить від конкретної задачі (у глобальному, макрорегіональному, міжгалузевому чи внутрішньогалузевому вимірі) та конкретних факторів зовнішнього середовища, які склалися в заданий момент часу та визначають власне масштаб їх глобалізації, чи навпаки, спеціалізації.

Серед учасників інноваційних екосистем, які формують сприятливе середовище для її функціонування та відповідають за власне процес розвитку, за усталеним принципом, виділяють наукові установи, інкубатори та акселератори, стартап-компанії, венчурні фірми та агенції розвитку, приватні та благодійні фірми-інвестори, вплив уряду, ринкових фасилітаторів та різного роду посередників, ініціативу підприємницького сектору, власне нагромадження людського капіталу та, що важливо в рамках нашого дослідження соціально-трудового потенціалу, організації громадянського сектору, а також підтримку близького кола осіб [51].

Важливість останніх учасників обумовлюється вагомістю впливу організацій громадського сектору на напрями функціонування інноваційних екосистем за рахунок формування до них у суспільства високого рівня довіри та делегування функції відстоювання прав та захисту і просування інтересів громадськості під час безпосереднього здійснення екосистемою своєї діяльності. Дані організації здатні співпрацювати як з урядовими, так і бізнесовими організаціями, доносити суспільну думку до представників різних інституцій, які долучені до процесу функціонування екосистеми, контролюючи їх діяльність, підтримувати незахищені верстви населення, забезпечувати рівних доступ усіх зацікавлених сторін до спродукованих інноваційними структурами результатів, мінімізувати негативний вплив людської діяльності на навколишнє середовище, підтримуючи, таким чином, баланс як між складовими частинами однієї екосистеми, так між різними екосистемами, зокрема, сприяючи розвитку соціально-трудового потенціалу.



В науковій спільноті визнається [52], що процес безпосередньої генерації інновацій, за своєю сутністю є складним та приносить, за невдалих спроб (яких, як показує практика, більше, ніж успішних) розчарування та зневіру у власних силах. Відповідно, підтримка інноваторів близьким оточенням (родиною, друзями, колегами) досить часто носить вирішальне значення під час реалізації інновації від задуму до кінцевого продукту. А відповідно, близьке оточення інноваторів безпосередньо входить до складу інноваційної екосистеми, у разі позивної кінцевої ролі в генерації інновації: початкового фінансування, безпосередньої участі у розробці ідеї чи психологічної підтримки під час процесу втілення ідеї в реальність.

Не зважаючи на велике число агентів, розуміння того, що власне людський ресурс є центральним ресурсом [53] функціонування інноваційної екосистеми дає право стверджувати, що основним стрижнем її зміцнення виступає нарощення якості соціально-трудового потенціалу, забезпечення умов, які формуватимуть сприятливе середовище для зростання професіоналізму кадрів та відповідного клімату, який дасть змогу налагодити згуртованість, довіру та співпрацю між членами екосистеми. Нестача людських ресурсів необхідного рівня підготовки викликатиме загострення конкуренції між представниками різних інституцій інноваційної екосистеми і, навпаки, не сприятиме ефективному співробітництву.

Відповідно, забезпечення результативності інноваційної екосистеми зосереджене в напрямі залучення потенційних можливостей наявного соціально-трудового потенціалу, підтримки його якості та створенні умов для його рівноцінного відновлення. Відповідно, ці умови, які сприятимуть нарощенню професійної кваліфікації, комунікативних навичок, цифрових компетенцій виступатимуть рушійним фактором формування синергетичного ефекту власне функціонування інноваційних структур.

З огляду на широке коло агентів, які беруть участь у процесі функціонування інноваційних екосистем, варто підкреслити важливість соціальних зв'язків між ними, які, за умови розуміння важливості руху в одному

напрямі, підсилюватимуть взаємодію та сприятимуть нарощенню позитивного ефекту від її діяльності. А відтак, ключову роль у нарощенні соціально-трудового потенціалу вбачаємо у зростанні ролі соціальних факторів впливу на розвиток людського ресурсу, забезпечення культурних та екологічних передумов для його сприятливого формування, розширення залученості до продукування інновацій якомога ширшого пласту наявного людського потенціалу за рахунок гарантування інклюзивності та доступності даного процесу.

Розвиток соціальної сфери наразі в Україні, внаслідок військових дії на її території, знаходиться в стагнаційному періоді, коли посиljena допомога надається в першу чергу нужденним верствам населення, а функціонування інших його сфер відзначене скороченням фінансування, покриттям найнагальніших потреб. Однак, маємо зауважити, що з іншого боку розвиваються інші сторони суспільних взаємодій, що пов'язані із формуванням соціального капіталу, насамперед мова йдеться про рівень взаємодопомоги та взаємопідтримки, згуртованості суспільства, розвиток інституту волонтерства, тощо.

Варто відзначити, що за даними Social Progress Imperative [54] Індекс соціального прогресу в Україні (див. рис. 1.) мав позитивну динаміку та щороку зростав, незважаючи на суспільні, політичні та економічні потрясіння за цей період. На нашу думку, дані цього індексу досить влучно відображають показники соціального розвитку, оскільки базуються на 12 компонентах, що складаються в цілому з 60 індикаторів, які дозволяють найбільш повно виміряти соціальні показники.

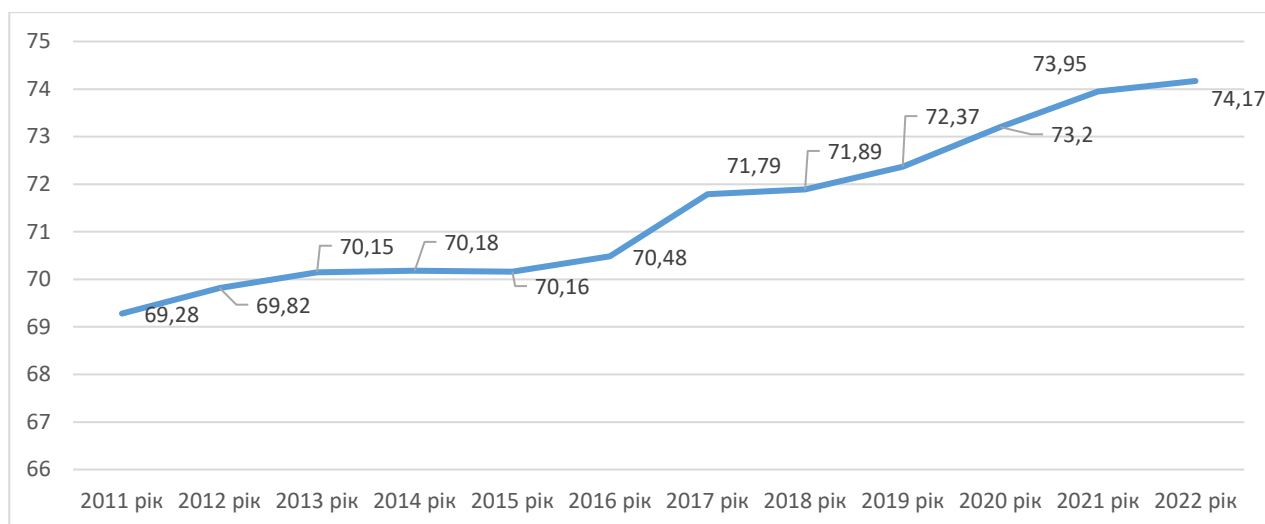


Рис. 1. Динаміка Індексу соціального прогресу в Україні за період 2011-2022 рр.

Джерело: складено за даними [54]

Проведемо компаративний аналіз значення Індексу соціального прогресу та Глобального інноваційного індексу України та країн світу, які мають високий та середній рівень розвитку економіки і розділяють спільні економічні та геополітичні погляди (див. рис. 2.).

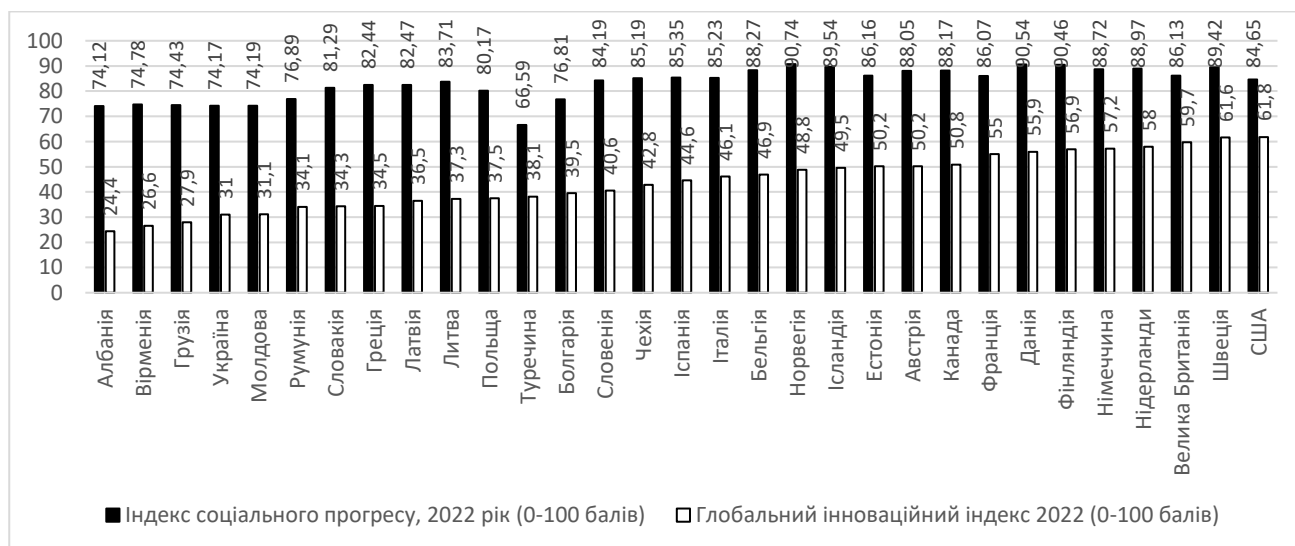


Рис. 2. Компаративний аналіз країн світу за індексом соціального прогресу та Глобальним інноваційним індексом

Джерело: сформовано автором за [54, 55]

Серед обраних країн за рівнем соціального прогресу Україна випереджає лише Албанію та Турцію, а близькі значення відмічаємо у Молдови, Грузії та Вірменії, що свідчить про досить низький рівень розвитку соціальних показників добробуту нашої країни у порівнянні із розвиненими країнами світу. За Індексом інноваційного розвитку Україна попереду Вірменії, Албанії та Грузії, а близькими за значенням є рівень розвитку Молдови.

З огляду на це, для нашого дослідження варто оцінити, наскільки корелюється інноваційний розвиток із рівнем розвитку соціального добробуту в країні, а відповідно, наскільки важливим є розвиток соціальної сфери для нагромадження соціально-трудового потенціалу і формування в Україні інноваційних екосистем. Проведемо кореляційний аналіз, спираючись на здійснену компаративну характеристику вказаних двох індексів для обраної групи країн (див. рис. 3.)

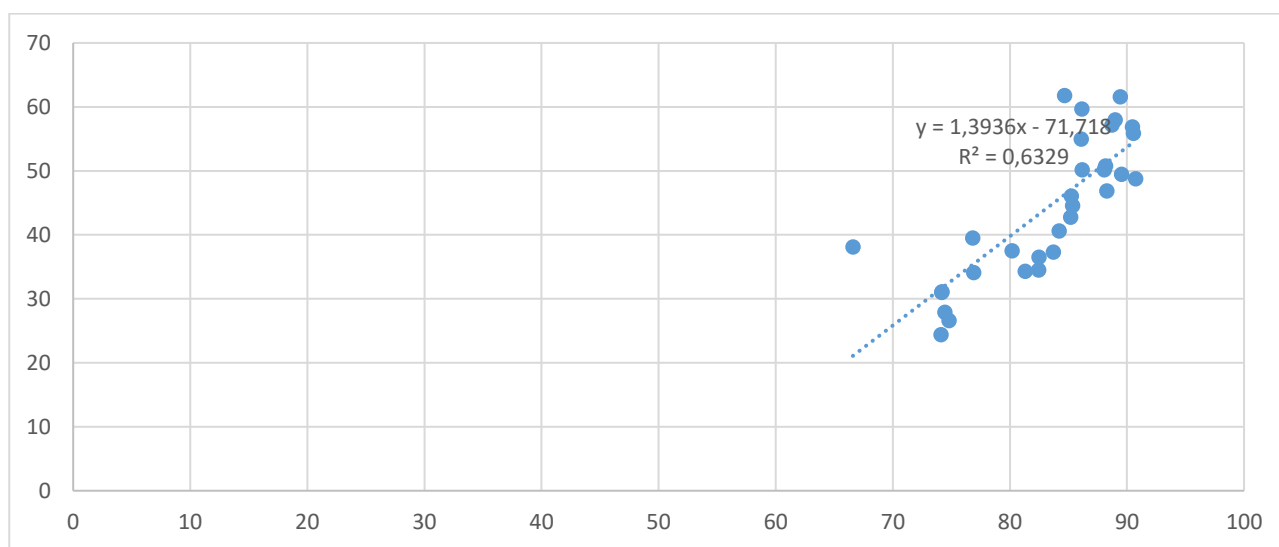


Рис. 3. Графічне відображення лінійної регресії моделі залежності інноваційного розвитку країни від соціального прогресу суспільства

Джерело: розраховано автором за даними [54, 55]

З рис. 3. ми можемо бачити, що на графіку відображена пряма залежність, а відповідно розрахуємо коефіцієнт кореляції лінійної однофакторної моделі. В Microsoft Excel обчислимо коефіцієнт кореляції, який відповідно до обраного масиву даних становитиме 0,79558, що свідчить про високу ступінь зв'язку між

даними показниками. Перевірка моделі за критерієм Фішера показала, що значення адекватності моделі становить 0,00000014, що свідчить про те, що модель адекватна.

Відповідно, приходимо до висновку, що залежність між інноваційним розвитком та соціальним добробутом є високою, а отже для формування та ефективного функціонування інноваційних екосистем важливим є наявність соціального підґрунтя, що виступає вагомим чинником прискорення темпів імплементації інноваційних процесів.

Зауважимо, що серед Цілей, спрямованих на посилення функціонування інноваційних екосистем Міжнародним інноваційним альянсом розвитку, метою якого є розбудова та зміцнення інноваційних екосистем, виокремлюються наступні [56]:

1. Формування людського капіталу, обізнаного в тематиці функціонування та сприяння розвитку інноваційних екосистем.
2. Забезпечення доступності фінансування інноваційних процесів.
3. Створення обслуговуючої, ринкової, енергетичної, транспортної та комунікаційної інфраструктури, а також мережі дослідницьких закладів.
4. Формування сприятливої політики та наявності необхідних нормативних актів.
5. Розвиток культури, що підтримує інноваційний та підприємницький розвиток.
6. Підтримка мережевих активів, які забезпечуватимуть налагодження продуктивних відносин між різними учасниками інноваційних екосистем.
7. Забезпечення справедливого та інклюзивного управління екосистемою, а також рівних можливостей участі в її функціонуванні.
8. Забезпечення більш плавних шляхів для масштабування конкретних інновацій.
9. Мобілізація колективного екосистемного підходу для вирішення певних проблем, що виникають на шляху її розвитку.

Відповідно соціальні аспекти розвитку трудового потенціалу інноваційних екосистем певним чином відображені в Цілях 1, 3, 5, 6 та 7[56].

Аналізуючи першу ціль, вчені констатують, що якісний розвиток соціально-трудоного потенціалу можливий за умови постійного нарощення навичок, знань та компетенцій, досвіду та міжособистісних комунікацій, що в свою чергу позитивно впливає на процес продукування інновацій. При цьому, як наголошується в дослідженні, частина наукової спільноти притримується думки, що сталий розвиток та ефективне функціонування власне інноваційних екосистем можливе лише за об'єднання людського та соціального капіталу [53]. Особливої вагомості цей процес набуває за дотримання політики розвитку потенціалу певної території із розширенням практики використання внутрішнього потенціалу не залучаючи надмірно «імпорт» досвіду та рішень інших передових екосистем. За такого напрямку важливу роль відіграє соціальне підприємництво у процесі впровадження інновацій, позаяк формує підґрунтя не лише для функціонування інноваційних рішень, а й сприятливе відношення соціуму до них, таким чином зміцнюючи зв'язок між агентами екосистеми та продовжуючи тривалість його існування [56].

Формування соціально-трудоного потенціалу, який виступатиме якісною основою розбудови інноваційних екосистем, ґрунтується на фінансовій підтримці та рівні освіченості, багажі навичок та знань і залежить з одного боку від системи освіти, як формальної, так і неформальної, а з іншого – від розбудови соціальної інфраструктури, рівня соціального добробуту та соціального-психологічного клімату, які б сприяли даному процесу.

Відсутність культури, яка підтримує інноваційний розвиток, опираючись на максимальне залучення усіх соціальних верств до усіх форм та видів освіти, у тому числі за допомогою сприятливої соціальної політики та стимулювання інноваційних досліджень суттєво знижує прагнення людських ресурсів розвиватися в даному напрямі. Даний аспект, на нашу думку, має важливе значення, оскільки на сьогодні існують певні упередження стосовно дискримінації за гендерним, расовим, соціальним принципом, поширення

непотизму, тощо. Лише формування культури неупередженості, цінності людини, як особистості, яка має певні знання, навички, рівень професіоналізму без прив'язки до її гендеру, освіти, расового походження дасть поштовх стимулювання інноваційного розвитку.

Маємо зауважити, що в українських реаліях даний процес має певну низку перешкод, які, насамперед, пов'язані із відтоком соціально-трудового потенціалу спочатку через недостатньо сприятливі умови професіонального розвитку, а з початком повномасштабної військової агресії через втрату відчуття безпеки та зниження рівня економічного та суспільного добробуту в країні. Відповідно, поствоєнне відновлення вимагатиме не лише утримання людських ресурсів, які перебувають на території України від виїзду закордон, а й розробка програм повернення емігрантів.

Важливого значення набуває і питання адаптації ветеранів та постраждалих від військових дій до суспільного життя, включення їх до процесу економічного розвитку, формування інклюзивного середовища для реалізації їх соціально-трудового потенціалу, включаючи перекваліфікацію, освоєння нових навичок та здібностей, що формуватимуть сприятливе підґрунтя для розвитку екосистем в Україні.

Важливість третьої цілі, яка полягає у налагодженні обслуговуючої інфраструктури, в тому числі і соціальної, комунікаційної, забезпечить ефективніше включення до процесу продукування інновацій більшого числа інноваторів, а доступ до інформаційно-комунікаційних технологій дасть змогу подолати цифровий розрив, збільшити інформування населення про можливості, які дають інновації, залучити партнерів для впровадження інноваційних ідей, а власне розробникам соціальних інновацій дозволить реалізувати проєкти за рахунок налагодженої співпраці між освітніми закладами, приватним бізнесом, урядовими установами [56].

П'ята ціль має на меті створення культурного середовища, яке виступатиме висхідною точкою та осередком генерації інновацій. Як зауважують вчені, це вимагає докорінної зміни підходу до власне інноваційного процесу у

суспільства, який асоціюється з значними витратами або ж із непрестижністю наукової діяльності, зокрема [56], а в українському соціумі і через радянську спадщину і нівелювання значення наукових досягнень. Наголосимо, що в українському суспільстві через військове вторгнення стався масштабний переворот у культурному та соціальному середовищі, що сприяє відходу від застарілих культурних та ментальних форм та стимулює побудову нового, незаангажованого бачення щодо переваг суспільного розвитку, зокрема і в ставленні до наукової спільноти та новаторів, зростання престижності тих професійних напрямків, які до цього не користувалися популярністю. Відповідно, важливої ролі в цьому процесі має відігравати держава, за сприяння якої в інформаційному полі має здійснюватися підтримка лідерів думок, які сприятимуть стимулюванню інноваційного розвитку.

Маємо зауважити, що для ефективності розвитку соціально-трудового потенціалу в процесі функціонування інноваційних екосистем варто відходити від розповсюдженого нарративу про превалювання приватного капіталу в інноваційних дослідженнях. Така культура формує відстороненість урядових інституцій від процесу продукування інновацій, хоча залучення державних організацій до цього процесу, навпаки, відкриває можливості для побудови сталого та інклюзивного інноваційного розвитку.

Певним викликом на сьогодні виступає те, що перевагу мають, перш за все технологічні інновації, а зі зміною геополітичного дискурсу наразі в фаворі опиняються інновації, що стосуються оборонно-промислового комплексу, що ми можемо спостерігати в міжнародному просторі [56]. Однак, як показали часи пандемії Covid-2019, інновації, що стосуються медицини, освіти, забезпечення сприятливого соціального клімату, а також, безперечно, екології, ощадливого використання ресурсів та збереження навколишнього середовища, мають велике значення, тож завданням як світового соціуму, так і української спільноти є знайдення балансу для задоволення усіх потреб суспільства в інноваціях, що мало б на меті примноження добробуту, а не виключно технологічності суспільного укладу.



Ще однією особливістю функціонування соціально-трудового потенціалу інноваційних екосистем є те, що одним із принципів формування останніх є необхідність вирішення певних задач, незалежно від географічного розташування їх учасників, що викликає певні розбіжності в комунікативному процесі, враховуючи особливості культури та менталітету, тож завданням для вирішення, в даному випадку, виступає побудова сприятливого середовища, в якому учасники екосистеми відчували б міцний зв'язок за допомогою спільних цінностей та бачення місії своєї діяльності, могли відчувати причетність до результатів діяльності.

Доречно підкреслити, що ключовим стрижнем використання соціально-трудового потенціалу інноваційних екосистем виступають зв'язки, що формуються між їх учасниками, зокрема між академічною спільнотою для обміну науковими ідеями, а також з урядовими організаціями та підприємницьким сектором, що сприяє кругообігу інноваційних ресурсів в екосистемі.

Відповідно формування в Україні сприятливого культурного середовища, яке стимулювало б інновації вимагає певних зусиль, які, базуючись на моделі «Triple Helix», мають бути сконцентровані, перш за все, на розповсюдженні у суспільному просторі інноваційної культури мислення, патріотичного виховання, яке б поряд із популяризацією культури освіченості сприяли б формуванню інноваційного середовища та розбудови на теренах України інноваційних екосистем. Окрім цього, наголошуємо на необхідності відходу від культурних, гендерних, соціальних стереотипів, які виключають певні соціальні прошарки від культури інновацій. Інклюзивність інноваційного поступу наразі відповідає світовим трендам розвитку інноваційних екосистем, що має враховуватися в українських реаліях у світлі вступу до Європейського Союзу [57].

Налагодження мереж в межах шостої цілі, які дозволяють учасникам екосистеми комунікувати між собою, отримувати додаткові знання та навички, налагоджувати співпрацю щодо обміну інформацією, продуктами, послугами з іншими учасниками ринку, здійснюється за рахунок утворення формальних,

неформальних та соціальних мереж, побудованих на основі формування відкритих довірливих відносин, тобто базуючись на накопиченому соціальному капіталі із використанням, за необхідності засобів інформаційно-комунікативних технологій [56].

Налагодження ефективних комунікацій між учасниками інноваційного процесу відіграє важливої ролі, позаяк посилює рівень співпраці в науковому, промисловому та урядовому середовищах із врахуванням суспільних вимог та екологічних потреб, що не лише зміцнює діяльність інноваційної екосистеми, а й здійснюється у відповідності до принципів сталого розвитку.

Зрозуміло, що із становленням цифрової економіки важливу роль в даному процесі відіграють власне цифрові технології. Зауважимо, що саме за рахунок ІКТ можливо сформувати інклюзивний доступ трудового потенціалу до участі в діяльності екосистеми, оскільки за таких умов важливості набувають знання, навички та мотивація до праці, а не гендер, фізичний вигляд, соціальний статус чи вік, формується рівний доступ до виявлення трудового та творчого потенціалу, використовуються всі можливі резерви людського ресурсу.

В даному ключі в українському суспільстві налагодження цифрових мереж знаходиться на досить високому рівні. Дані дослідження DataPortal у січні 2023 року показують, що відсоток охоплення населення інтернет-зв'язком становив 79,2%, тоді як в 2022 році цей показник становив 71,8%. Звичайно, дослідники відмічають, що кількість користувачів мережі Інтернет в Україні на початок 2023 року зменшилось на 16,8% (5,8 млн. осіб), що пов'язано із міграцією населення, викликаною військовою агресією, однак в цілому, не заважаючи на військові дії, відсутність можливості доступу до інтернет-мереж на окупованих територіях, загальна кількість осіб, які не користувались інтернет-зв'язком на початок 2023 року знизилась до 20,8% у порівнянні із початком 2022 року (28,2% у 2022 р.) [58].

Зважаючи на загрозу блекауту, обстріли енергетичної інфраструктури, віялові відключення електричної енергії, що спровокувало підвищений попит на мобільний інтернет-зв'язок та, відповідно, додаткове навантаження на мобільні

мережі, за даними Ookla середня швидкість мобільного інтернет-з'єднання в Україні знизилася на 16,03 Мбіт/с (-58,8 відсотка) у порівнянні із початком 2022 року (27,26 Мбіт/с). При цьому швидкість фіксованого інтернет-з'єднання навпаки виросло на 8,30 Мбіт/с (+16,1%) і становило 60,00 Мбіт/с [59].

У січні 2023 року в Україні соцмережами користувалися 22,60 мільйона користувачів віком від 18 років, що еквівалентно 76,8% від загального населення віком від 18 років, а кількість активних абонентів стільникового мобільного зв'язку налічувало 55,88 млн., що еквівалентно 154,9% від загальної кількості населення. При цьому кількість мобільних підключень в Україні з 2022 по 2023 рік скоротилася на 5,7 млн. (-9,2 %) [59].

Аналізуючи дані дослідження цифрових навичок українців, ініційоване Міністерством Цифрової трансформації України зауважимо, що у 2021 році зафіксоване зниження кількості населення без наявності цифрових навичок та зростання чисельності тих, хто має базові та вище базових навички. Так, частка українців, цифрові навички яких знаходиться нижче позначки «базовий рівень», скоротилась на 5,2% або ж на 1,42 млн. осіб і в 2021 році становила 47,8%. При цьому, доля українців, які не мали жодних цифрових навичок («No skills») в 2021 році скоротилась на 4% або ж на 1,09 млн. осіб. Найбільш розвиненими є інформаційні та комунікаційні навички. Рівень охоплення населення комунікаційними навичками в 2021 році становив 79,2% на рівні вище базових навичок та 78,9% - охоплення інформаційними навичками на вищому рівні. В той же час, охоплення навичками вирішення життєвих проблем становило 55,8% на рівні вище базових навичок, а навичками створення цифрового контенту - 36,8% [59].

В ключі формування на території України інноваційних екосистем, зауважимо, що найвищий попит на навчання цифровим навичкам зафіксовано у сегменті молоді віком від 10 до 29 років, а загальний попит прямо пов'язаний із зростанням загального рівня володіння цифровими технологіями та рівнем освіти населення, що виражається у потребі поглиблення вже наявних компетенцій [59].

Маємо зауважити, що в Україні, навіть у важкій військовій час розроблено проєкт стосовно навчання цифровим навичкам населення на платформі Дія.Цифрова освіта, де викладено курси для різних верств населення: від початкового рівня до спеціалізованих курсів для працівників у відповідності до їх фаху. Міністерство Цифрової трансформації України ставить амбітну мету наростити кількість користувачів програми розвитку цифрових навичок до 6 млн., забезпечити 95% населення, соціальних об'єктів і головних автошляхів швидкісним інтернетом, а також збільшити долю ІТ у ВВП країни до 10% [60].

Повертаючись до необхідності створення інклюзивно сприятливого середовища функціонування соціально-трудового потенціалу, яке має формуватися відповідно до сьомої цілі програми зміцнення інноваційних екосистем, зауважимо що в світовій спільноті наразі активно піднімається проблематика залучення до суспільних процесів, у тому числі і інноваційних, усіх соціальних верств населення, а відповідно, одними із основних принципів функціонування екосистем на сьогодні визнаються принципи рівності, справедливості, залучення. Окрім цього, наголошується, що інновації мають застосовуватися за суспільної згоди, на засадах спільного схвалення, підтримки та стимулювання [56].

Дослідження науковців, які вивчали еволюційний розвиток інноваційних екосистем на прикладі Кремнієвої долини, прийшли до висновку, що на якість соціально-трудового потенціалу також певним чином впливає наявність відповідної соціальної інфраструктури: забезпечення житлом, місцями для відпочинку, медичними установами та іншими закладами обслуговуючої сфери. Підвищений попит на житлову інфраструктуру, насичення автомобільним транспортом, витрати часу на дорогу, нестача комфортних умов для сімейного проживання та дозвілля викликає поступовий відтік молоді із досягненням ними віку для створення сімей із Кремнієвої долини та обумовлює пошук інших робочих місць, призводить до релокації окремих підприємств в більш спокійніші місця із завоюванням ними певної ринкової частки для збереження людського капіталу, який необхідний для подальшого розвитку. Так дослідження показали,

що чисельність населення Кремнієвої долини уповільнило темпи зростання, насамперед, через нарощення чистої внутрішньої міграції, рівень народжуваності в регіоні при цьому залишається відносно низьким, а населення значно постаріло протягом останнього десятиліття [57].

Перевага глобалізації та цифровізації полягає в тому, що за використання можливостей дистанційного працевлаштування із застосуванням інформаційно-комунікативних технологій, вона дає змогу побороти недолік нестачі соціальної інфраструктури в осередку генерації інновацій, залучаючи фахівців-інноваторів, з інших регіонів та країн, а також розташовуючи виробничу базу на пристосованих до цього територіях, використовуючи їх людські ресурси та вже наявну соціальну інфраструктуру, здійснюючи віддалене керівництво виробничим процесом за необхідності. Тобто, сучасні інноваційні екосистеми одними із своїх визначальних ознак матимуть територіальну розгалуженість, здатність до самоорганізації та мультикультурність, що вимагатиме формування особливої корпоративної культури, яка враховуватиме ці особливості.

Загалом, основною ідеєю існування інноваційної екосистеми є генерування певної цінності [52], яка формується на основі співпраці та конкуренції між її учасниками [61]. Сучасний темп розвитку економіки призводить до того, що малі підприємства не в змозі створити інноваційну екосистему, виступаючи при цьому її основним базисом. Відповідно їх прагнення спрямовані на участь в уже існуючих інноваційних екосистемах, тобто, успіх інновацій значною мірою залежить від тісної співпраці з партнерами [62], позаяк за рахунок взаємодоповнюваності інноваційних суб'єктів розширяється коло можливостей кінцевих продуктів екосистеми [63], а також з'являється можливість вирішення проблеми вузьких місць [64]. Маємо зауважити, що зарубіжні дослідники наголошують на важливості конкурентної боротьби у цьому процесі, позаяк психологічно людина під час змагання відчуває жагу до боротьби, розвитку, необхідність удосконалити власні можливості, або ж заволодіти кращими ресурсами, що є вирішальним стимулом для успішності. Тож, ще одним мірилом позитивного впливу конкуренції людських ресурсів на функціонування

екосистеми варто визначити бажання підвищити соціальний статус, отримати визнання, тощо, що є неможливим без мобілізації резервів та налагодження комунікацій [52]. Однак при цьому варто підкреслити, що надмірна жорсткість конкуренції може навпаки призупинити потік інновацій [65].

Отже, конкуренція із співробітництвом мають досягти балансу на основі взаємовигідного альтруїзму, за якого кожен із учасників отримуватиме винагороду від іншого. При цьому виникає потреба формування довірливих відносин між партнерами, якщо за мету ставиться довготермінове співробітництво. Відповідно, основою в даному випадку варто вважати викорінення загрози обману та використання чужих результатів без власного внеску [61].

Власне генерування цінності в інноваційній екосистемі передбачає продукування інноваційних ідей, продуктів та послуг, на формування яких впливає не лише якість соціально-трудового потенціалу, а й інноваційний потенціал, яким володіють у сукупності учасники інноваційного процесу. Як нами вже було визначено раніше, окрім низки соціальних факторів, які впливають на розвиток індивіда та його творчість і креативність, зокрема, вагомої ролі набирають і психо-емоційні детермінанти поведінки особистості. Загалом, на думку Боковець О.І. потенціал особистості характеризується сукупністю внутрішніх і зовнішніх ресурсів, ступінь розвитку яких, гіпотетично, більшою мірою, залежить від особистості, меншою мірою – від зовнішніх чинників [66]. Відповідно, від психологічних ресурсних можливостей особистості в достатній мірі залежить її соціально-трудова та, зокрема, інноваційний потенціал, а отже можливість генерування нових цінностей.

Так, розрізняють мотиваційно-ціннісні, когнітивні, креативні, емоційно-вольові, регулятивні компоненти системи психологічних ресурсів особистості (див. табл. 1.).

Отже, приходимо до висновку, що для ефективного використання потенціалу психологічних ресурсів особистості необхідно сформувати умови, які сприяли б цьому. Окрім вище названих соціальних факторів, важливо

створити психологічно дружню атмосферу та мотивувати учасників екосистеми посилювати власний інноваційний капітал за рахунок психологічної стійкості, самоконтролю та саморозвитку. Як випливає з вищенаведеного, можна виокремити зовнішні та внутрішні соціально-психологічні умови розвитку соціального-трудового потенціалу в інноваційних екосистемах (див. рис. 4.).

Таблиця 1

Характеристика системи психологічних ресурсів особистості

Назва компоненти	Характеристика	Значення
Мотиваційно-ціннісна компонента	здатки, потреби, нахили, інтереси, прагнення до творення нового, готовність відмовитися від стереотипів, ціннісні орієнтації та ін.	зумовлює здатність особистості до самовизначення, базуючись на завдяки оптимістичному погляду на власні можливості, впливає на ефективність використання особистісного потенціалу
Когнітивна компонента	сприйняття, відчуття, пам'ять, мислення, уява та ін.	характеризують загальні показники розвитку інтелекту особистості та рівень пізнавальних можливостей, впливають на сприйняття інновацій та самовираження особистості під час діяльності в нових умовах
Креативна компонента	Креативність, творчість, нестандартне мислення, оригінальність	надає можливість особистості здійснювати творчу діяльність, використовувати незвичайні та унікальні способи вирішення задач, продукування нових ідей
Емоційно-вольова компонента	емоції, почуття, настрої, воля, вольові якості тощо	забезпечує розкриття й реалізацію потенціалу особистості (впевненість, цілеспрямованість, вимогливість, працьовитість, уміння керувати собою у процесі інноваційної діяльності та ін.
Регулятивна компонента	активність, працездатність, витривалість та ін.)	уміння оновлювати та використовувати потенційні можливості за потреби

Джерело: складено за даними [66]

Підсумовуючи вище зазначене, на нашу думку, головні стрижні соціальної підтримки розвитку трудового потенціалу інноваційних екосистем в Україні мають базуватися на нагромадженні соціального капіталу, застосуванні цифрових технологій для вирішення соціальних потреб людських ресурсів, ,

формуванні сприятливого соціо-психологічного клімату, орієнтованого на підтримку продукування інновацій, сприянні соціального розвитку людських ресурсів на засадах інклюзивності, що ґрунтуватимуться, в тому числі і на розробці заходів щодо цифрового суспільного розвитку для вдосконалення сфери медицини, освіти, подолання цифрової нерівності та забезпечення рівності та соціальної інтеграції різних суспільних груп.



Рис. 4. Зовнішні та внутрішні психологічні умови розвитку соціально-трудового потенціалу інноваційних екосистем

Джерело: сформовано із використанням [66]

Проблематика дослідження соціального капіталу в контексті інноваційних трансформацій соціально-трудового потенціалу в Україні викликана, насамперед, змінами, що обумовлені як процесами глобалізації, діджиталізації суспільної діяльності, так і військовими діями, які чинять суттєвий вплив на усталений уклад суспільного буття. Зокрема, мається на увазі зміна системи уявлень та цінностей українського народу, необхідність пристосуватися до змін,



що викликані внаслідок впливу інноваційних технологій як на побутове життя, так і на інститути освіти, медицини, науки та трудові відносини, на необхідність пристосуватися до умов, зумовлених військовим станом, тощо. Все це викликає зміни в процесі формування та нагромадження соціального капіталу, позаяк супроводжується відчуттями невизначеності, напруги, небезпеки, перманентним стресом, необхідністю боротися з інформаційним тиском, обумовленим постійними інформаційно-психологічними операціями. Окрім цього, в суспільстві різко збільшилась кількість населення, які потребують соціальної допомоги та інклюзії до соціуму. Тому, на наш погляд, варто визначити перспективи формування в Україні соціального капіталу, дослідити його вплив на процеси розширеного відтворення соціально-трудового потенціалу в контексті функціонування інноваційних екосистем, а також виокремити перспективні шляхи удосконалення нагромадження соціального капіталу в період післявоєнного відновлення.

Категорія соціального капіталу визначається вченими з точки зору формування соціальних мереж на засадах довіри та єдності (Заяць Т. [67], Мішин Ю. [68] та ін.); ресурсу, що ґрунтується на усталених нормах та правилах (Грішнова О., Полив'яна Н. [69], Семикіна М., Волчкова Г. [70] та ін.); виникає на засадах спільних соціальних переконань (Нахап'єт Дж., Гошал С. [71] та ін.), тощо.

Зарубіжні дослідники у сфері соціального капіталу Р. Патнам [72] і М. Вулкок [73] виділяють наступні види капіталу:

- об'єднуючий (bonding) соціальний капітал, який формується всередині мереж, які є однорідними за своїми властивостями, актори яких мають схожі інтереси, установки, тож відносини між ними з плином часу мають характер тісних, довірливих (родина, друзі, давні колеги по бізнесу, тощо). Цінність такого капіталу виявляється, насамперед, у емоційній підтримці;

- сполучаючий (bridging) соціальний капітал формується всередині різнорідних мереж, актори яких мають не такі емоційно міцні зв'язки як члени об'єднуючого капіталу, однак за своїми властивостями вони є значно ширшими

та різноманітнішими, що сприяє налагоджуванню довіри для досягнення спільних цілей, відкриває більше можливостей для співпраці, сприяє досягненню цілей певної групи людей, організацій або ж суспільства;

- зв'язуючий (linking) соціальний капітал – це зв'язки між акторами, що мають різний соціальний статус, позиції, владу. Часто його розглядають як розширення сполучаючого капіталу, однак його особливістю є те, що він має вертикальний характер. Основним його призначенням є розвиток взаємозв'язків із тими, хто зосереджує у своїх руках більше влади (наприклад, органи влади, політичні, релігійні, громадські організації) для досягнення спільних цілей.

Кожен з цих видів соціального капіталу має певну роль для розвитку трудового потенціалу інноваційних екосистем. Зокрема, об'єднуючий соціальний капітал за рахунок рівня емоційної підтримки дає поштовх для генерування інновацій, втілення ідей, відкриття стартапів. А зв'язуючий та сполучаючий допомагають під час вирішення проблемних ситуацій під час функціонування екосистеми, дозволяють отримати необхідні ресурси, забезпечують кращий доступ до знань, співпраці із іншими акторами мережі, примножуючи інноваційні можливості. Загалом, соціальний капітал полегшує інноваційну діяльність за рахунок розвитку довіри, взаєморозуміння та взаємодопомоги у вирішенні спільних задач.

За своєю природою соціальний капітал виступає одним із ключових факторів формування та підтримки функціональності інноваційних екосистем та каталізатором розвитку їх соціально-трудоного потенціалу за рахунок сприяння ефективній взаємодії між основними акторами (стартапами, науково-дослідницькими організаціями, університетами, бізнесом, підприємствами, урядовими організаціями, громадськістю та іншими стейкхолдерами), підтримці інноваційного потенціалу та сприянню генерації інновацій. Так, в праці Salih Yeşil та Inci Fatma Doğan [74] приходять до висновку, що між соціальним капіталом та спроможністю соціально-трудоного потенціалу генерувати інновації існує позитивний зв'язок, а відповідно можливість до продукування інновацій дає поштовх для їх безпосереднього втілення. На основі чого автори

підкреслюють, що власне існує прямиий вплив від зростання соціального капіталу в області збільшення інноваційної активності. Більше того формування стійкого соціального капіталу передує процесу формування та реалізації власне інноваційної складового соціально-трудоного потенціалу. Однак, маємо зазначити, що соціальний капітал не може компенсувати низький рівень соціально-трудоного потенціалу або ж нестачу капіталу фінансового Дахлі М. та Де Клерк Д. [75], тому успішність функціонування інноваційної екосистеми залежить від поєднання цих видів капіталів та їх паралельного зростання та підсилення завдяки синергії.

Ключовими елементами соціального капіталу, які виступають каталізаторами в даному процесі можна вважати довіру, взаємодопомогу, взаємопідтримку та співпрацю. Зокрема, за рахунок довіри, що формується, насамперед, після спілкування та спільної діяльності індивідів всередині екосистеми, підвищується можливість до поширення, знань, обміну ідеями для подальшого їх спільного розвитку та удосконалення, без остраху критики або ж використання у недобросовісних цілях. Відповідно підвищується рівень відкритості у відносинах, що в свою чергу збільшує продуктивність екосистеми. Зокрема, Фоунтан Дж. Е. визнає довіру тим «клеєм», об'єднувальним елементом, який дозволяє налагодити ефективну взаємодію всередині колективу [76]. Взаємопідтримка та взаємодопомога виступають важелями підвищення результативності спільної діяльності, вирішення проблемних ситуацій, що виникають під час генерації та втілення інноваційної продукції. Формування сприятливої атмосфери стимулює до згуртованості учасників екосистеми, підвищує готовність відповідати викликам оточуючого середовища за рахунок об'єднання спільних зусиль, розуміння важливості загальної діяльності, наявності дружніх відносин. Співпраця ж різних груп стейкхолдерів, об'єднаних спільною ідеєю підвищення суспільного добробуту стимулює обмін ресурсами та інформацією, цінним досвідом з дотичних сфер діяльності, формуючи таким чином синергетичний ефекти від поєднання можливостей та зусиль учасників екосистеми, полегшує подолання труднощів та викликів за рахунок залучення

експертів, тощо. Поєднання ж означених ключових елементів, у свою чергу, сприяє інтердисциплінарному обміну знаннями та міжфункціональній співпраці, що розширює перспективу життєдіяльності інноваційної екосистеми за рахунок збільшення напрямів генерації інновацій, залучення цінного досвіду, можливість використання менторства та наставництва під час ведення інноваційної діяльності [77].

Зважаючи на те що, соціально-трудоий потенціал можна розглядати як сукупність фізичних та інтелектуальних здібностей людини, її мотивації, системи цінностей та культурних аспектів, які визначають здатність працювати та створювати економічну цінність, продукувати нові знання, створювати ефект синергії в її експоненційному вимірі, власне соціальний капітал, виступає тим ресурсом, що виникає з мережі відносин та зв'язків між людьми, заснованих на взаємній довірі, спільних нормах та цінностях. Зважаючи на це, зв'язок між соціально-трудоим потенціалом та соціальним капіталом є взаємним та циклічним. З одного боку, розвинений соціальний капітал сприяє кращому використанню та розвитку соціально-трудоого потенціалу, зокрема, налагодження міцних, позитивних зв'язків та довіри в колективі, спонукаючи нарощення продуктивності праці, взаємний обмін знаннями та навичками, забезпечуючи більш ефективну взаємодію та комунікацію, що є важливим для генерування нових знань та їх капіталізації. З іншого боку, висока якість соціально-трудоого потенціалу виступає важливим фактором для формування та зміцнення соціального капіталу, позаяк освічені, кваліфіковані та умотивовані особистості зазвичай мають більше спроможностей для власне встановлення означених зв'язків, кращого розуміння та дотримання усталених норм і цінностей.

Зауважимо, що соціальний капітал прямо пов'язаний із формуванням, розширенням та зміцненням інноваційних мереж всередині екосистеми, які формуються між її учасниками для втілення інноваційних проєктів та програм. Окрім позитивного впливу ключових елементів соціального капіталу на соціально-трудоий потенціал, про які було зауважено вище, додамо, що за

рахунок курсу на побудову партнерських відносин відбувається розширення мережі контактів учасників, постачальників, що збільшує потенційне поле співпраці та виникнення нових інноваційних проєктів, розширення ринків збуту, тощо. До такого ж висновку приходять і Газіноорі та ін. [78], які підкреслюють, що соціальний капітал є важливим для основних функцій національної інноваційної системи, а саме підприємництва та створення знань. Окрім цього інноваційна спрямованість учасників екосистеми формує командний дух, направлений на креативність та генерацію інновацій, що в свою чергу посилює віру в себе та стимулює втілювати нові амбітні ідеї.

Зміцнення інноваційних мереж залучає до екосистеми інвесторів, а відповідно дає змогу посилити позиції екосистеми на конкурентному ринку, створивши додаткові переваги та фінансову стійкість функціонування. Інвестори, як правило, знаходяться в пошуку проєктів з високим потенціалом та меншою ризиковістю, а відповідно високий рівень соціального капіталу сприятиме залученню більшої кількості фінансових інвестицій, позаяк формується впевненість у раціональному використанні ресурсів та вищого ступеню успішності заявлених проєктів. Поліпшення фінансової складової діяльності інноваційних екосистем за рахунок нагромадження соціального капіталу відбувається і за рахунок спільного фінансування проєктів учасниками, що в свою чергу зменшуватиме фінансові ризики та розширить доступ до фінансових ресурсів. Не варто забувати і про громадськість, яка за вдало налагоджених комунікацій та позитивної репутації учасників інноваційної екосистеми також може долучитися до реалізації проєктів, за умови впевненості у потенційній користі для спільного добробуту.

Варто акцентувати увагу на такому елементі соціального капіталу, як «м'яка сила», що базується на можливості певної нації приваблювати, переконувати, співпереживати та відповідно вибудовувати політику на міжнародній арені не на примусі, а із застосуванням культурних та комунікативних інструментів, що в свою чергу прямо впливає на конкурентоспроможність та інноваційну привабливість національних

інноваційних екосистем, їх здатність налагоджувати міжнародні зв'язки, співпрацювати у інтернаціональному, глобальному вимірі. Основними елементами даної категорії можна назвати рівень культурної привабливості та інтеграції до світового простору, освітні та інтелектуальні ресурси, гуманітарну складову, комунікаційні ресурси, соціальну інфраструктуру, тощо, які прямо впливають на основні показники виміру вагомості країн в міжнародному рейтингу, зокрема на репутацію, впливовість, впізнаваність [79].

Варто підкреслити вагому роль високого рівня сформованого соціального капіталу щодо зростання показників забезпечення стійкості та сталості екосистем. Зокрема, це відбувається внаслідок його впливу на рівень довіри, співпраці та інших видів комунікації між її учасниками. Так, це виявляється, перш за все в наступному:

- стимулювання нарощення інноваційного потенціалу екосистеми за рахунок формування сприятливого середовища для генерування творчих та креативних ідей, запровадження практики обміну досвідом, знаннями для підвищення ефективності загальної діяльності, продукування інноваційних рішень, тощо, що має визначальну роль для підтримки діяльності екосистеми в майбутньому, забезпечення її стійкого зростання;

- зниження рівня конфліктності та негативу в міжособистісних відносинах, зростання довіри та поваги в колективі, що знижує рівень напруженості, сприяє нівелюванню конфліктів та знаходженню компромісів, зберігаючи таким чином стабільність та стійкість;

- формування стійких партнерських відносин із стейкхолдерами екосистеми, базуючись на взаємній довірі, залученні інвестицій, зменшення рівня ризикованості діяльності, що пов'язана із взаємодією із учасниками екосистеми у напрямі укладання договорів, а також уникнення додаткових витрат на основі формування довірчих відносин, більш раціонального використання ресурсів, зменшення проблемних ситуацій, підтримуючи стійкість діяльності;

- накопичення громадського капіталу за рахунок нагромадження сукупності знань, навичок, цінностей, умінь, культурного підґрунтя, ресурсного базису, які перебуватимуть у доступі учасників екосистеми, забезпечуючи таким чином можливість до зростання інноваційного потенціалу, а отже перспективного розвитку екосистеми в майбутні періоди;

- підтримання стійкості під час змін, формуючи резерви та дозволяючи екосистемі адаптуватися до нових викликів та несприятливого впливу оточуючого середовища.

Тож, приходимо до висновку, що соціальний капітал, який ґрунтується на довірі, згуртованості, взаємодії сприяє сталому розвитку інноваційних екосистем, стимулюючи інноваційні процеси та створюючи підвалини для потенційного їх сталого розвитку.

Однак, варто зауважити, що низка дослідників зауважують, що інколи соціальний капітал все ж може обмежувати інноваційну здатність соціально-трудового потенціалу, насамперед, через силу впливу, коли міцний зв'язок в існуючих мережах перешкоджає приєднанню нових членів, заважає їх розширенню, стримує поширення інноваційних ідей та розвитку інноваційних мереж [73, 77, 80].

Розглянемо окремі складові соціального капіталу в Україні, які, на нашу думку, впливають на його рівень розвитку соціально-трудового потенціалу та забезпечення інклюзивності всіх верств населення з метою формування перспективних шляхів його нарощення.

Зокрема, розглядаючи таку складову соціального капіталу як рівність та толерантність в рамках розуміння інклюзивності соціально-трудового потенціалу, а отже рівності всіх верств населення та доступності для них усіх сфер діяльності, маємо звернути увагу на таку її субскладову, як гендерна рівність. Зауважимо, що місце України в Глобальному світовому рейтингу за даним показником знизилось із 59 у 2020 році до 81 у 2022 році [81]. Загалом, беручи до уваги компоненти, за якими формується підсумковий ранг країни, наголосимо, що за субіндексом «Участь в економічній діяльності та можливості»

Україна в 2022 році посідала 62 місце (в 2020 р. – 39 місце), за субіндексом «Освітній рівень» - 53 місце (в 2020 р. – 26 місце), за субіндексом «Здоров'я та виживання» - 37 місце (в 2020 р. – 52 місце), а з субіндексом «Розширення політичних можливостей» - 100 місце (в 2020 р. – 83 місце). Зауважимо, що такі зміни викликані погіршенням таких показників як рівень жіночої зайнятості та оплати праці за однакову роботу при розрахунку субіндексу «Участь в економічній діяльності та можливості», рівень залучення до закладів середньої освіти при розрахунку субіндексу «Освітній рівень», зниженням кількості жінок в уряді, на посадах міністрів при розрахунку субіндексу «Розширення політичних можливостей». При цьому варто зауважити і на досить високий показник насильства над жінками - 13,2% [81].

За рівнем м'якої сили серед 121 країни рейтинг України виріс за останній рік за даними Global Soft Power Index 2023, розробленим Brande Finance, на 10 позиції, тож у підсумку наша держава посіла 37 місце. Зокрема, значно підвищився рейтинг впливовості (із 45 до 19 місця в рейтингу), впізнаваності (із 47 до 14). Рівень репутації, в той же час виріс лише на 2 пункти (із 70 до 68), а отже саме над цим варто сконцентрувати зусилля у дипломатичному, економічному, соціальному, культурному вимірах діяльності країни [82].

За даними Індексу Інклюзивності [83] в 2022 році Україна посідала 108 місце в глобальному рейтингу із 136 країн, що є найнижчим значенням серед усіх європейських країн. Зокрема, щодо расової толерантності за даними даного індексу Україна займає 100 місце в глобальному рейтингу, а в рейтингу стосовно гендерної рівності – 73 місце. Показник толерантності до ЛГБТ-спільноти в Україні становить 22,71 бал, що відповідає 81 місцю в рейтингу, а от стосовно забезпечення прав релігійних спільнот – займає 115 місце. Рівень інклюзивності осіб із особливими потребами в Україні розвинутий, згідно із даними Індексу Інклюзивності на 50,00 балів, що відповідає 94 місцю серед 136 країн. А ось рівень доступності благ для всього населення в країні є досить високим, а Україна посідає 34 місце. Можемо зробити висновок, що питання доступності усіх груп населення до соціально-трудової діяльності, забезпечення



толерантності та доброзичливості в Україні знаходиться на досить низькому рівні, що, відповідно, знижує рівень соціального капіталу та потребує уваги з боку держави, громадських організацій та всього суспільства [83].

Узагальнюючи вищенаведене, варто наголосити, що соціальний капітал виступає одним із ресурсом суспільної мережевої взаємодії, який має здатність відновлення та накопичення в соціумі, що може носити як позитивний, так і негативний вплив на рівень розвитку інноваційної складової соціально-трудового потенціалу. Відповідно до проведеного дослідження, зауважимо, що зростання ролі ключових елементів соціального капіталу у розвитку соціально-трудового потенціалу в контексті сприяння функціонуванню інноваційних екосистем вимагають посилення, задля підвищення ефективності інноваційної діяльності в Україні із формуванням системи моніторингу для перешкодження отримання негативного ефекту від накопичення соціального капіталу, розриву зв'язків, які негативно впливають на розвиток інноваційної діяльності (насамперед, корумпованість, фаворитизм, непотизм, тощо). Зокрема, можемо виділити наступні кроки, що сприятимуть їх вдосконаленню.

Насамперед, наголосимо на сприянні зростання рівня соціального капіталу, що сприяв би розвитку соціально-трудового потенціалу інноваційних екосистем, що можливо за рахунок:

- формування сприятливого соціально-психологічного клімату, запобігання конфліктним ситуаціям, створення ефективної та прозорої системи врегулювання спорів, налагодження відкритого діалогу між учасниками екосистеми;

- формування спільної цінностей та норм, які б дозволяли згуртувати людські ресурси навколо спільної ідеї, пропагування культури взаємопідтримки, взаємоповаги та взаємодопомоги одне одному;

- забезпечення відкритості та прозорості господарської діяльності екосистеми, підзвітності системи управлінні, публічного доступу до інформації щодо її функціонування;

- розробка механізмів, що дозволяють запобігати недобросовісним діям учасників екосистеми, впровадження практики моніторингу та аудиту діяльності інноваційної екосистеми;

- формування ефективної системи мотивації соціально-трудового потенціалу, яка буде спрямована на визнання та винагороду за колективну співпрацю, стимулювання реалізації спільних проєктів, посилення командної роботи, тощо ;

- організація спільних навчальних заходів, як у рамках тримання нових знань, так і обміном досвідом, проведення тренінгів, семінарів, налагодження менторського та коучингового супроводу, тощо;

- поширення культури відкритості до інновацій, створення середовища розповсюдження інноваційних ідей та залучення персоналу, який є інноваційно орієнтованим.

В цьому напрямі зазначимо, що одним із ключових напрямів зміцнення репутації України на світовій арені є підвищення рівня «м'якої сили», одним із перспективних інструментів якої виступає власне, як було підкреслено вище, освітня складова, комунікаційна інфраструктура, інтелектуальний потенціал, які в той же час виступають основними складовими економіки знань [84]. Окрім цього, важливо наголосити на ролі саме культурної складової знаходиться на другому місці після політичного впливу за вагомістю для даного аспекту соціального капіталу [85]. З огляду на воєнний стан та розуміння реалій, в яких зараз знаходиться українське суспільство, враховуючи методи ведення інформаційної війни та її сили впливу, розуміємо важливість розвитку культурних цінностей та даної галузі в цілому на формування такого рівня культурної компетентності населення та запровадження таких культурних практик, які б давали суспільству насагу до боротьби та подальшого розвитку власної країни, зацікавлювали населення до відбудови та відродження економічної, соціальної та культурної сфер, роблячи Україну однією із провідних країн світу із високим рівнем соціального капіталу і, відповідно, силою впливу в міжнародному просторі.

На думку Саса І. цьому сприятиме створення відповідної стратегії розвитку української культури, створення системи державної та культурної підтримки інноваційних форм культури, які будуть направлені на полегшення адаптаційних процесів інтеграції українського суспільства до глобалізованого простору. Поряд із цим посилення культурної складової соціального капіталу викликатиме запровадження ряду дій, насамперед врегулювання публічних фінансових операцій в галузі культури, надання податкових пільг в культурному секторі, стимулювання патронатних та позабюджетних фондів, налагодження публічно-приватного партнерства у цій сфері [79]. З огляду на низку подій, які відбуваються в українському суспільстві та визначальну роль культури під час військового вторгнення у руслі формування національної свідомості та патріотизму, обов'язковим є проведення моніторингових процедур для здійснення контролю в сфері виділення та використання коштів та отриманого кінцевого продукту.

Окрім цього, для нарощення соціального капіталу необхідно підвищувати рівень інклюзивності та рівноправності суспільства, зважаючи і на зростання чисельності осіб із особливими потребами через ведення військових дій на території нашої країни. Для цього, вважаємо, доречним буде стимулювати формування спільнот та організацій, які будуть сприяти зближенню осіб із різних соціокультурних та економічних груп, впровадження соціальних проєктів для зниження бар'єрів між різними верствами населення, розробка механізмів залучення сегрегованих суспільних груп до соціуму, зниження їх ізольованості, проведення освітньої та культурно-просвітницької роботи для зниження стереотипізації та інформування спільноти, нарощення свідомості та зниження дискримінації за різними ознаками, створення механізмів реалізації політики інклюзивності на державному рівні у різних сферах для формування підґрунтя інклюзивного суспільства. Зазначене сприятиме нарощенню соціального капіталу, а також позитивно впливатиме як на розвиток соціально-трудоного потенціалу, так і власне стимулюватиме поширення культури інновацій в Україні.

**SECTION 3. DEVELOPMENT OF PRODUCTIVE FORCES AND REGIONAL  
ECONOMY**

DOI: 10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.2.3.1

**3.1 The mechanisms of the formation of the regional structure of tourism**

In the process of the research, it was determined that the further improvement of the regional structure of the tourism activity is related to the development of the objects of its infrastructure and the creation of the image brands. We were established that the creation of the image brand "Zaporizhzhya is historical" should be based on the preservation, the development of the rational use of the most significant memorials of the historical-cultural heritage and their involvement into the tourism infrastructure [86]. In particular, the leadership of the historic-archeological museum "Kamyanaya Mohyla" managed to resolve the question of the transferring of the historical and the archaeological museum-reserve "Kamyana Mohyla" from the communal ownership to the state. The museum-reserve needs to be granted the status of the national. The status of the national has the reserve "Khortytsya" with the historical-cultural complex of "Zaporizhzhya Sich". The historical-architectural Museum-Reserve "Saduba of Popov" urgently needs repair-restoration works and development.

It is important to make the development of the archaeological and the historical tourist routes in the districts of Zaporizhzhya region; the renewal and addition of the expositions, the development of the exhibition activity of the museums "Zaporozhye Cossacks in the days of Nova Sich and P. Kalnyshevsky" (the National Reserve "Khortytsya"), "The Roots of Our Family", etc. It is also necessary to create the development of the historical-tourist infrastructure for the improvement of the informational and exposition significance of the historical objects; the preservation and the protection of the memorials, taking measures to prevent violations of the established modes of their use. The time also requires mystification of the number of the unique memorials (the famous Protovche), the re-expositions of the existing museums and the construction of new ones (new building, boat museum, etc.) [87].

The heart of the brand is the revival of the historical-cultural and the economic traditions of the Ukrainian Cossacks. For the reconstitution of the historical memory, the development of the spirituality, the return to the centuries-old national traditions, it is important to fully realize already adopted programs, the Resolution and the Decrees: "About the Program of the reproduction of the prominent memorials of history and culture" (Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated April 23, 1999, № 700), "About the revival of the historical-cultural and the economic traditions of the Ukrainian Cossacks" (the Decree of the President of Ukraine dated January 4, 1995, № 14/95), which are supplemented by the additional measures [88].

The development of the National reserve "Khortitsa is carried out in accordance with the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of April 6, 1993, №254 "About the National Reserve" Khortytsia "and the Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated May 16, 2001 №202-r" About approval of the measures as for the development of the national reserve "Khortytsa" for 2001-2005 years".

It is entered the practice of holding conferences on the actual problems of the development of the reserve. However, the reserve as the whole does not answer the requirements of the priority of the tourist object of the region. The intensive economic exploitation of the territory, the geological and the hydrological processes, soil erosion, the destructive technogenic influence have threatened the loss of the historical-cultural and the natural objects, which is led to the need of the complex of the measures which is related to the preservation, the proper maintenance and the use of the objects of the reserve.

The main attention should be focused on the implementation of the State program of the development of the National reserve "Khortitsa", which would be included: the preservation of the unique memorials of the reserve, in particular, the memorial of the Museum Fund of Ukraine; the revival of the historical landscapes, the natural complexes, the vegetation and the wildlife; the ordering of the territory of the reserve; the creation of the conditions for the revival and the development of the patriotic, the historical traditions of the Zaporizhzhya Cossacks, the tourism infrastructure, which is possible only through the use of the urgent effective measures

and the state support.

The aim of the Program is the creation of the conditions of the providing of the development of the unique spiritual, the historical-cultural centers of the country such as the National reserve "Khortytsya", it is wide popularization of its importance both in Ukraine and abroad, the activation of the domestic and the international tourism. As for the ways of the development of the reserve, the most accepted is the comprehensible approach which is provided the use of the necessary measures which is related to the preservation of the historical-cultural and the natural objects of the reserve, their proper maintenance and use.

The further development of the reserve is implemented through the realization of the scientific research; the implementation of the works with the conservation, mystification of the objects of the heritage and the arranging of the memorial place, the popularization of the cultural heritage, the creation within the reserve of the recreational areas for the providing rest place and the visitor services. The Program should be performed the following main directions:

At the first stage was envisaged to ensure:

- the realization of the archeological, the ecological and other scientific research;
- the drafting of the accounting documentation for newly discovered objects and the including them to the State register of the immovable memorials of Ukraine; the production of the scientific-project documentation, the implementation of the works from the preservation, the rehabilitation and the museifications of the objects, the restoration of the landscapes, the preservation of the natural complexes of the State geological reserve "Dnipro Porogi"; the realization of the complex of the measures on the studying, the accounting, the preservation, the restoration of the museum objects and the collections; the creation of the new expositions and the exhibitions on the basis of the fund collections of the reserve; the repair and the renovation of the museum buildings; the revival of the historical, the patriotic and the cultural traditions of the Zaporizhzhya Cossacks.

The importance meaning has the allocation of the recreational areas for the rest and the service of the visitors and the tourists, the implementation of other tasks which

are outlined by the general plan of the National reserve “Khortytsia”; the development of the regime of the conservation and the order of the use of the memorials of the reserve, the areas of its protection; the creation of the conditions for the regeneration of the traditional character of the environment, the restoration of the landscapes, the preservation of the natural complexes of the State geological reserve "Dnipro Porogi"; the implementation of the modern systems of the accounting of the fund collections, the implementation of the measures for their conservation and the restoration, the creation of the new expositions; the provision of the proper conditions for the exhibiting of the objects of the cultural heritage of the reserve; the repair of the buildings of the museum which is located on the territory of the reserve; the development of the tourist infrastructure and the revival of the traditions of the Zaporizhzhya Cossacks.

At the second stage was envisaged the adjustment of the scientific-project documentation, the specification the amount of the funding for the work which was related to the implementation of the Program.

The financing of the work under the Program is planned to carry out within the budget allocations which is foreseen for the relevant year by the Ministry of Culture and Tourism of the State budget of Ukraine for the preservation of the historical-cultural heritage, and also at the expense of the charitable contributions, the voluntary donations and other sources. The estimated cost of work is about 90 million hryvnias.

The implementation of the State program of the development of the National reserve "Khortytsia" will contribute to such expected results as: the formation of the awareness of the historical significance of the Khortytsia Island as the spiritual, the state and the political symbol of the Ukrainian nation; the patriotic upbringing of the youth in the heroic traditions of the Zaporizhzhya Cossacks; the activation of the process of the research, the conservation, the museification, the proper preservation of the objects of the cultural heritage and their inclusion to the tourist routes.

It is necessary to provide the elimination or the minimization of the town-planning, the technogenic and the environmental factors that negatively influence the condition of the preservation of the cultural heritage objects and the natural-reserve

fund; the recreation of the traditional environment and the landscapes of Khortytsy Island; the increasing of the efficiency of the using the complexes of the memorials of the reserve for the purpose of the popularization of the national historical-cultural heritage; the intensification of the tourism development, in particular the international, as one of the main sources of the investment attraction.

The most perspective for the development of the tourism industry in the Zaporizhzhya region is the direction of the rural green tourism, which will promote the level of the living of the inhabitants of the particular rural area, which was stimulated them to improve the local infrastructure and the maintenance the proper ecology of the environment [88]. The development of the rural tourism, as well as the development of any kind of the entrepreneurial activity, can become the additional profit in the budgets of the regional and local levels and can be used for the needs of the public. The development of the rural green tourism will be one of the most effective models for the community cohesion and can contribute to the solving other problems in the area.

However, the situation in Ukraine with the personnel for the development of the rural green tourism remains difficult. The questions from the introduction of the system of the training of the profiled specialists, the training and the retraining of the rural hosts, the unoccupied rural population is not still decided yet. In Ukraine, there is no constant group of the trainers which is done the profiled full consultancy, the support and the training of the interested persons; accordingly, it doesn't create the constant information-training center to which could be addressed to the ordinary peasant and receive any materials and the recommendations, to undergo the internship which is necessary for starting their own business on a more or less professional basis [88]. Instead, now in Ukraine we have the significant number of the operator of the rural green tourism who works without special skills, as they say, intuitively. There are also several professional trainers whose activities are concentrated mainly in the regions in which they operate and whose range of the services is not exhaustive.

In the context of the preparation of the staff, the attention should also be paid to the level of the information-methodological support of the preparation these staff. The information-methodological base in Ukraine that would provide all those who would



like to engage of the reception of the tourists in the village by the specific mechanisms and the tools is, firstly, not enough comprehensive, because it does not cover all components of the activity in this sphere, and secondly, it is not enough focused on the practical aspects of the management. It is clear that these factors will not be able to provide the proper level of the quality services in the future [89].

The slow promotion of the idea of this type of tourism due to the lack of the popularization of this form of the rest among the potential clients and the knowledge of the rural population about the prospects of the development of the business sphere are prevented of the intensive development of the rural green tourism [88]. The illumination of this topic in the media has the sporadic character, which is complicated the process of the perception of the information by the potential tourists and the operators of the rural green tourism.

The individual conversation requires the quality of the printed products, which is disseminated by the organizations-promoters of the rural green tourism. The materials are not informative enough. As a rule, they do not include the data of the general tourist information: how to get to a place of the rest, what attractions there are in this area, where you can buy souvenirs, what kind of food establishments are functioning. It is absent the thematic or the specialized materials about the archeological tourism, the recreation and the fishing, which is complicated the ability for the potential tourist to quickly find information.

The lack of the well thought-out system of the dissemination of the advertising information-tourism products does not promote direct communication between the operator and the client. Therefore, the important is the accelerated development of the private entrepreneurship in the field of the rural tourism such as the increase of the level of the professional knowledge and the skills of the entrepreneurs, the expansion of the range of the services and the increase their quality, the strengthening of the awareness of the population about the rural tourism [90].

For the realization of this direction, the most important is the organization and the realization of the training of all categories of people who is involved in the field of the rural green tourism; the collection and the systematization of the information about

the local / the regional tourism products, the creation of the necessary of the databases; the improvement of the existing and the development of the new tourist products, the routes; the informational support of the rural green tourism, as well as granting access to the information resources of the active and the potential operators of the rural tourism; the organization and the realization of the common actions by non-profit organizations, the business structures and the local authorities; the realization of the information education programs through the local and the regional mass media about the perspectives and the benefits of the rural green tourism [88].

For the creation and the development the image brand “Zaporizhzhya is the ethno-cultural” in accordance with the Program for the support of the development of cultures of national Minorities in Zaporizhzhya region, the following main aims and the measures can be recommended, such as: the providing of the qualitatively new level of the cooperation between the authorities and the public organizations, the broadening of their involvement in the implementation of the investment of the projects, the including with the participation of their mother countries (national and cultural associations of Zaporizhzhia region: The Association of All-Ukrainian Society "Prosvita" named after T. Shevchenko, the Regional Association of the National and the Cultural Societies of the region, the Branch of the All-Ukrainian Organization "Russian Movement of Ukraine" in Zaporizhzhya region, the Society of Bulgarian Culture, Jewish Council, German Society of “Vidergeburt”, Greek Council "Ellada", Society of Polish Culture named after A. Mickiewicz, Lithuanian Society, Armenian Union of Zaporizhzhia Region, Organization of the Congress of Azerbaijanis of Ukraine, Assyrian Diaspora in the Zaporozhye region; it is only about 60 national-cultural societies).

It is important the preservation of the identity in the tourist-resort sector of the industry of the tourism and taking into account the multi-ethnicity of the population. The multinational composition of the population of the Zaporizhzhya region on the basis of materials of the All-Ukrainian Population Census of 2001 year has more than 130 nationalities. It can provide the opportunity to attract of the cultural heritage of the national minorities of the region, their active use in the field of the tourism such as the

creation of the ethnographic corners, the religious tourism (Mennonites), etc.

The provision is made for the creation of the necessary conditions for the ethno-cultural diversity; the preservation of the verbal and the ethnic identity of the nations and nationalities that live in the Zaporizhzhia region, the unification of the national minorities around the idea of the regional self-government, and the preservation of the stable socio-political situation in the region. The reasonable realization of the Coordination Council of the national-cultural societies at the regional state administration on the actual problems of the development of the community, the illumination of the activities of the national-cultural societies of the region in the media was substantiated.

It is necessary to carry out joint actuals, already traditional annual events (five years in a row) of the All-Ukrainian festival of the arts of the national cultures "We are Ukrainian", the festival of the Russian song "Kalinka", the national holiday of the Tatar Diaspora "Sabantui" with the Zaporizhzhya center of Tatar culture "Altin Ai", the festival for the children of the preschool age "Circle of friends" of Melitopol, the celebration of the Day of Europe in Zaporizhzhya, the Day of Greek Culture, which was held with the support of the Federation of the Greeks of Ukraine, the holiday of Ivan Kupala in the Rosivskiy district and others which are played the significant role in the interacting of the national-cultural societies in the field of the culture, the education, the media, the communications and others.

The preservation of the folk artistic traditions, the cultural-artistic institutions are aimed at recreating the historical memory; the affirmation of the Spirituality; the return to the centuries-old national traditions; the providing of the full functioning of the network of the elementary specialized educational institutions and the higher educational institutions of the culture and the art; the further support of the regional departments of the national creative unions of Ukraine; the support and the development of the academic direction of the art, the traditional folk culture and the amateur art, the realization of all-Ukrainian, the international, the regional competitions, the reviews, the festivals, the cultural and the artistic actions, etc.

For the creation and the development of the image brand of "Zaporozhye is the

resort tourism" it is possible to recommend the main aims and the measures which are provided for by the Concept of the development of the tourism and the resorts in the Zaporozhye region. The realization of such a plan is envisaged in three stages. The first step will be to introduce the system of the measures as for the improvement of the system of the industries of the management, the accumulation of the necessary information about the tourist and the recreational potential of the region; it is reconstructed the existing material base and the infrastructure of the resorts and the tourism, it is created the conditions for the implementation of the investment projects of the Program [86].

The main tasks of the first stage are the institutional support of the development of the industry, the creation of the regional coordination council of the question of the development of the recreational-resort complex and the tourism, the specialized management of the recreational-resort and the tourism activities in the regional state administration, the specialized center of the tourist information in Zaporizhzhia region, the development and the approval of the urban and the district programs of the development of the tourist and the resort and the recreational complex; the development of the infrastructure of the recreation and the health improvement of the population.

It is important to carry out the inventory of the land of the recreational-health appointment, the lands which is had the natural, the historical-cultural value; the memorials of the history and the culture with the definition of the tourist attraction; the sanatorium establishments and the establishments of the rest, the compiling of the unified register, the inventory of the yachts clubs, the mandatory registration of the establishments of the rest of all forms of the ownership as legal person or the branches in the local administrations; the taxes must remain in the local budgets[86]. It is necessary of the development of the recommendations for the district state administrations and the city executive committees as for the regarding of the reception and the opening of the sanatorium-resorts establishments and the establishments of the rest which are located on the territory of the region, except the specialized medical institutions, in accordance with the requirements of the current legislation.

This will enable to develop the general plans and the schemes of the development of the recreational-rest areas and the tourist centers in the structure of the tourism industry. It is important to hold tenders for the right to allocate the recreational territories for the development of the objects of the recreation with the share participation on the development of the engineering and the general resort infrastructure; the mastering of the new recreational-resort areas and the territories with the tourist potential, the modernization of the existing tourist objects and the resort-recreational establishments, the creation and the functioning of the highly profitable tourist-resort and the recreational tourism enterprises on the basis of the introduction of the modern technologies of the world tourism.

The increase of the number of the hotels and the creation of the establishment of the medical centers which will be provided the plantation services, the development of all elements of the infrastructure will also contribute to the protection and the rational use of the nature-conservation and the nature-recreational tourist areas of the region. The development of the zone of the natural-recreational landscapes of the regional significance through the introduction of the direct financing mechanisms from the state and the local budgets of the necessary tourist infrastructure for the public use or the lease to the private entities must be concerned with the clearly defined conditions such as the arrangement of the routes, the places for the rest, the public beaches, the observation grounds, the tourist information centers, the stands on both sides of the road, etc. [89]

The special role is played by the improving of the quality and the choice of the resort-tourist services, the implementation of the state and the regional norms and the standards of the providing of the services of the population; the realization of the mandatory certification of the services which is related to the placement, the nutrition of the tourists and the holidaymakers in health and the recreation establishment, except for the specialized medical institutions. It is necessary to provide the increase in the volume of the provision of the tourist and the recreational services through the expansion in the bound and the domestic tourism; the development of the excursions and the tourist routes taking into account the historical-cultural values of the region

[90]. It is expedient to intensify the development of the measures as for the support of the organization of the tourist-medical and the excursion work among the children, the teenagers and the young people.

The mechanisms of the improvement of the regional structure of the tourism activities are provided of the comprehensive stimulation of the development of the promising thematic directions of the tourism. In the conditions of the region, this is, first and foremost, the directions of the historical, the cultural-cognitive (with the aim to visit the theaters, the museums, the sports and the festival events, the solemn holidays, etc.), the business-training, the ecological, the exotic, the sporting, the recreational, the underwater, the yacht, the fishing, the hunting, the rural green, the children, the youth, the business, the official, the religious; the excursion, the nostalgia, the ethno-tourism, etc. It is the maximum inclusion into internal tourist route of the unique of the natural-landscape, the historical-urban, the historical-architectural and other tourist-attractive objects in the districts and the towns of Zaporizhzhya region [86].

This will not only significantly change the image of the region as the industrial metropolis, but will also provide the new powerful impetus of the socio-economic development of the territories; the expansion of the range of the resort-recreational and medical services such as from the diagnostics, the prevention to the treatment of the diseases with the widespread use of the available recreational and the medical resources in compliance with the requirements of the environmental protection; the organization of the long-term rest and the sanatorium-health improvement, the leisure; the creation of the rescue and the search services for the purpose of the guaranteeing of the safety of the tourists in resort areas, etc.

The development of the mechanisms of the perspective marketing support of the improvement of the regional structure of the tourism industry which is included the research on the tourism development, the preparation of the decisions on the priority of the financing projects in the tourism industry. It is also necessary of the realization of the scientific research work in the rural areas to study of the rural territories for the organization of the tourism; the investigation of the existing flows and the demand to

the services of the incoming, the outbound, the transit and the domestic tourism and the development of the appropriate forecasts of its development.

The segmentation of the structure of the tourism industry can be achieved through the diversification of the tourist offers and the services; all seasonal in the activities of the resorts and the tourism and its evaluation. The perspectives of the development of the tourist infrastructure and the convenience for the tourists are connected with the development of the complex of the public services in the industry, the support of the cleanliness of the environment, the activation of the business sector [89].

The special attention is acquired the development of the types of the industries which are related to tourism; the coordination of the state and the private initiatives; the introduction of the new technologies; the upbringing of the hospitable mentality among the inhabitants of the region and the industry workers. It is the necessary of the organization of the information support and the promotion; the preparation of the the necessary information about the tourist-recreational potential of the region, the realization of the high-quality advertising as for the promoting of the new image of the region as the attractive in terms of the different types of the tourism, the industry of the rest and the entertainment [90]. The provision of the advertising of the regional of the tourist product at the tourist exhibitions-fairs at the all-Ukrainian and the international levels with the obligatory participation of the representatives of the local state administrations should be provided; the realization of the festivals, the contests and other events with the aim to attract attention to the tourist and the tourist-recreational complexes of the region.

The advertising block covers the implementation of the national-wide and the local mass media of the special cycle and the rubrics for the popularization of the domestic tourism, the historical-cultural heritage of the state, and it organizes the provision of them with the necessary materials; it establishes the close interregional and intergovernmental communications with the aim of not only providing of the medical, the recreational, the recreational and the tourist services to the residents of other regions and countries or the exchange of the recreations, but also attracting the

funds from the domestic and the foreign investors on the mutually beneficial basis, the exchange of the experience, etc.

We are recommended the implementation of the methodology of the best innovative projects in the tourism industry and the realization of the competitions with the aim to provide them with state support; the creation and the continuous updating of the information database in the region about the investment projects in the tourism and the resort industries; the development and the implementation of the regional, the local and the district programs of the engagement of the investment in the development of the resort-tourism spheres of Zaporizhzhia region [87].

The main tasks of the second stage include the realization of the monitoring and the analysis of the work of the subjects of the tourist's activities, the sanitary and the epidemiological conditions and the development for the results of its proposition as for the increase of the efficiency of their work in the tourist services market. It should be organized the proving of the organizational and the methodological help of the subjects of the business activities as for the receiving the licenses for the tourism activities.

At this stage, the realization of the audits of the works of the subjects of the tourism industry is materialized as for the compliance with the license conditions of the implementation of tourism activities. It is necessary to provide the assistance in the resolving the questions of the changing the ownership of the objects of the tourism-recreation industry, taking into account the conditions of the market relations. The importance is the providing of the location of the tourist-recreational infrastructure objects in accordance with the regional planning schemes.

The implementation of the meliorate works on the preservation and the restoration of the landscape-resort areas, the coast of the Sea of Azov will contribute to the improving the sanitary condition of the recreational and the tourist areas. The implementation of the forms of the postgraduate education and the certification training of the personnel in the tourism industry, the hotel and the restaurant business; the elimination or the relocation of the harmful enterprises which are located in the historic places or near the resorts; the development of the production of the souvenirs from the local materials [87].



The third stage is the increase of the volume of the granting of the tourist and the health services, the creation and the functioning of highly profitable tourist and the resort- recreation enterprises which is based on the introduction of the modern technologies of the world tourism. The development of the resorts largely depends on the cost of the fuel-energy resources, the preservation of which is the subject of the state policy. Most resorts do not have traditional sources of the energy depending on the conditions of development. Therefore, there is the need of the wider introduction of the non-traditional types of the energy in the resort areas.

Looking at the modern realities, it is necessary to provide of the elimination of the energy deficit of the resorts through the use of the energy-saving technologies, the reproducible and the non-traditional energy sources, the installation of the meters for the measurement of heat, hot and cold water, and gas. This will contribute to the improving of the quality of the ecological condition of the resorts. The main tasks of the third stage are the improving the competitiveness of the tourist enterprises, the complexes and the clusters through the mastering of the new markets, the gaining positions for the domestic tourism products on the international tourist market.

The formation of the system of the credit providing is the important component of the mechanisms of the improvement of the tourist complexes, the promoting of the further development of the infrastructure in the territories of the region where the objects of the tourism industry are located. The providing of the rational and the ecologically balanced use of the natural and the historical and the cultural potential for the tourism needs is also based on the formation of the positive image, the implementation of the information support of regional tourist products on the domestic market (especially the rural green tourism, the children and the youth tourism) [90].

The important task of the improvement of the regional structure of the tourism is the formation of the directions of the children and the youth tourism, in particular through the creation of the network of the student hotels, the hostels, the renewal of the material base of the network of children's health camps; the creation of the optimal system of the providing of the affordable and the effective sanatorium-resort treatment and the rest for the general population in accordance with the guaranteed level of the

medical and sanitary help, the ensuring of the needs of Ukrainian citizens and the foreigners of the resort and the recreational services at the level of the world standards, as well as the ecologically balanced and the efficient nature management.

The information-advertising and marketing support of the development of the historical-cultural and resort-tourist components of the tourist industry of the region should foresee, in our opinion, the following strategic aims and the operational measures, such as: the creation of the scientific- methodological center of the historical-cultural and the resort-tourist development on the basis of the regional Local museum with the aim of the realization of the necessary research in the field of the tourism. It is advisable to implement the further development of the various international and Ukrainian tourist routes; the realization of the educational-methodological seminars and the conferences as for the activity of the historical and the cultural institutions in the market conditions. It is necessary to establish of the new forms of the partnership such as the private-state, the social, etc.; the promotion on the cultural-tourist market services of the databases of the innovative-investment projects of the development of the cultural tourist market [91].

It is necessary to develop the advertising of Internet map of the historical-cultural and resort-tourist potential of the Zaporizhzhya region for the popularization of the tourist brand such as Zaporizhzhya is the historical-cultural and the resort-tourist. In our opinion, it will be combined: the results of the complex monitoring and the diagnostics of the historical-cultural and the socio-resort tourism potential of the Zaporizhzhya region.

With the aim of the increase of the competitiveness of the tourism industry, it is important to use the specialized regional information-document resources of the public libraries; the inclusion of the map of its structure and the placement in the united computer network of the electronic catalog of the Museum Fund of Ukraine and the State Register of the National Cultural Property.

## SECTION 4. ECONOMICS AND MANAGEMENT OF THE NATIONAL ECONOMY

DOI: 10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.2.4.1

### **4.1 Development of the rental housing market: investment as a tool of adaptation from the perspective of the state economic security**

The state of war between Russia and Ukraine, which has been ongoing since 2014, has deepened disparities in the development of various sectors of the economy, had a negative impact on the labor market, and exacerbated the problems and negative phenomena that have been occurring in the economy for many years and have been brewing for a long time. Currently, they are reflected in all areas of the state's vital activities and macroeconomic indicators, as well as in the state's economic security.

In the conditions of a full-scale war, along with inevitable losses for the economy and other terrible, destructive consequences, there was a deepening of disproportions in the economic development of Ukraine, which contributed to the growth of crisis phenomena and a significant decrease in the attention of Ukrainian businesses to attract investments, which it is appropriate, in the context of the research issues, to consider as an adaptation tool from the point of view of economic security, which would contribute to the development of the rental housing market.

In the conditions of a protracted war, there is a slowdown in investment activity, which is an important prerequisite for Ukrainian recovery. It generally reduces the effectiveness of point measures to find ways to ensure allocative efficiency during war and after victory.

In modern conditions, the following questions are relevant for victory and after victory:

Which sectors of the economy remain attractive for investment?

What industries will become the engine of development after the war?

What risks will determine economic progress and social development?

What measures should be developed and implemented by the state, business and society?

In general, Ukraine has prospects for moderate growth in the total value and volume of the domestic investment market in 2024, which is a signal of an improvement in the investment climate within the country as a whole and ensuring the development of the rental housing market, in particular for citizens affected by Russian aggression.

The needs for investments, taking into account the prospects of the spheres of the economy of Ukraine in the conditions of a full-scale war and post-war recovery of the economy and the possibilities of project implementation, are as follows:

- in the defense industry - UAH 43 billion in more than 10 large projects;
- in the agricultural sector - UAH 34 billion in more than 300 projects;
- in the energy industry - UAH 177 billion in more than 50 projects;
- in metallurgy and metalworking - UAH 26 billion in more than 20 potential projects;
- in pharmaceuticals - UAH 19 billion in more than 30 projects;
- for logistics and infrastructure development - UAH 123 billion in more than 30 projects;
- in the development of natural resources - UAH 5.6 billion in more than 10 projects;
- in the furniture and woodworking industry - UAH 5 billion in more than 40 projects;
- in industrial production - UAH 16 billion in more than 20 projects;
- in innovative technological startups - about 11 billion UAH in more than 2 thousand [93].

However, in contrast to the sectors that urgently need investment, the priority areas of business investment, according to the data, are:

1. Military technology sector. Six months of teasers and applications to attract 0.5 - 2 million dollars. USA. It is expected that in 2024-2025, 10 million deals may take place in the sector, in particular involving investments from leading foreign defense companies (Director of Investments, Head of the R&D office of the Capital Times investment company Artem Shcherbina).

2. Agro-processing industry, mechanical engineering, woodworking. "Everything that can be exported, has a margin of 20% and a large potential TAM (total market volume), is promising for investment. These are mainly foodstuffs, foodstuffs, clothing or medicines" (RBK-Ukraine).

3. The agricultural industry is one of the investment priorities.

4. IT outsourcing at prices much lower than in 2021.

TOP-3 investment-attractive sectors include [93]:

1. Processing industry.

2. FMCG and trade.

3. Logistics.

According to forecasts, after the victory, the TOP of investment-attractive sectors will enter [93]:

1. IT.

2. Construction.

3. Agrotech.

4. Green metallurgy.

5. Oil refining and gas extraction.

6. Wind and solar energy.

7. Production and design of chips.

The optimal characteristics for a business that are considered attractive for investment are [93]:

1. Obvious export potential.

2. Existing stable demand on the local market.

3. Implemented financial model of business growth through expansion to foreign markets.

4. Smart strategic management.

5. A clear investment budget (how much, where, what effect).

Taking into account the above, today's realities look like this [93]:

1. There will be no mass investments in Ukraine in conditions of war and non-working rule of law.

2. Potentially interesting sectors of the economy for investors: agricultural production, processing, industrial complex.

3. Even the IT sector is experiencing problems with investments. Customers do not really want to do business with Ukraine, because of the risks of attacks on the infrastructure and mobilization of the personnel of the performers.

4. Because of the war, Ukraine acquires significant expertise in the field of defense industry, medical rehabilitation and demining.

5. Small domestic market, not yet fully liberalized and harmonized with the EU, expensive logistics and many risks associated with war].

Considering the above, this state of affairs with investments for the development of the rental housing market does not look attractive enough.

In modern economic conditions, the main models of national economy management are: American, European, German, Swedish, Japanese, and Chinese (Table 1).

Table 1. – Basic models of national economy management

Models of management of the national	Essence and characteristic features	Peculiarities of influence on the economy
American (liberal)	A system of economic relations in which its structure is modified depending on the current needs of the market and prospective directions for directing resources.	An effective public-private partnership is being established, in which market needs are the key guidelines and scientific progress contributes to the regional balancing of structural proportions, while stimulating the processes of dynamic economic growth
European	Targeted orientation of the government on the intensification of innovation processes and support for the diffusion of scientific and technical developments in the production spheres of the economy. An exceptional role is played by a qualitatively formed regulatory and legal framework and a rational distribution of powers	Striving to create favorable conditions for market interactions, which excludes direct state intervention in shaping the direction of structural restructuring of the economy

Continuation of table 1

German (neoliberal)	Focused on eliminating territorial asymmetries of development; departure from the practice of providing sectoral support and subsidies for priority industries (which aims to support competitive interactions on European markets and avoid the formation of monopoly structures); prioritization of the infrastructural direction of development and building of the information economy. The use of this model is typical for countries that are part of the EU and for which an organic combination of individual elements of the Japanese and American models is characteristic	Due to the combination of economic and social guidelines, this model achieves an optimal balance of public and individual interests
Swedish (social democratic)	State regulation focuses on the elimination of obstacles to competition, stimulation of small business development, employment growth, social orientation of market development, economic security for employees, equalization of incomes, social insurance, provision of minimum wage, there is an extensive system of social benefits	The main guideline is to ensure the most favorable conditions for each subject to reveal their own socially useful activity, active intervention of the state in the process of distribution and redistribution of income, creation of a strong system of social protection, dominance of ideas of equality and solidarity
Japanese	Provides increased attention to the social sphere, the level of employment, social security, labor relations and a strict income policy	It is implemented in the Scandinavian countries and partly in Portugal and Spain
Chinese	It is characterized by excessive state intervention, the government monitors the efficiency of the industries, it can make a decision on their selective support or complete curtailment or transfer outside the country. The government carries out its activities within the framework of public-private partnership, develops long-term strategic development plans, where it determines the key directions of structural transformations of the economy, in agreement with representatives of large businesses, which are entrusted with the implementation of relevant programs.	Due to the implementation of the policy of active state intervention in the process of structural transformations, the basis for the development of a high-tech economy has been created and stable rates of economic growth have been achieved.

Source \*. Systematized, summarized and grouped by data [94-100].

The implementation of existing models of managing the national economy is possible taking into account Ukrainian realities and can be implemented only under the condition of creating a favorable investment climate due to the activation of the

investment process within the framework of the implementation of an effective investment policy.

The countries of the world implement state investment policy, which differs in each of them, has its own characteristics, but it has certain characteristic features that contribute to the improvement of their investment climate and increase the volume of attracted investments and can be used taking into account national characteristics at the level of Ukraine. Characteristic features and peculiarities of the implementation of such a policy by individual states, which are among the 20 countries with the largest amount of attracted foreign direct investments (Table 2).

Table 2. – Characteristic features and peculiarities of the implementation of state investment policy in the developed countries of the world

Countries	Characteristic features	Features of implementation
USA	Stimulation of foreign investors with state control of investments in the most sensitive sectors of the economy	Regulation of investment issues is carried out both at the federal level (general requirements regarding foreign investment issues are established) and at the state level (specific prescriptions are established regarding the participation of foreign investors in projects by local government bodies). On the basis of long-term and short-term programs that take into account the peculiarities of the development and needs of the states in accordance with the legislation, the state itself conducts work on attracting foreign investments.
China	Attractive investment climate for foreign investors	The volumes of foreign investments are taken into account in accordance with the concluded contracts and the volumes of their use, which are not always identical on the basis of the regulatory documents adopted by the authorized bodies of China in 2013 as a continuation of the state policy of improving the investment climate, which began in 2012
Austria	Freedom of choice by investors of investment directions and sources of their financing, with the exception of obtaining a special permit in certain cases	There is no single state act regulating relations in the investment sphere: the procedure, conditions of implementation and various forms of their stimulation are fixed in a number of federal and regional acts and directives on specific issues.



Continuation of table 2

Netherlands	Favorable investment climate, attraction of investments taking into account the interaction of the state, business and science	Foreign investors are granted a national regime on the basis of reciprocity, the state does not create direct restrictions for investing in any sectors of the economy, however, in some cases, this process may be restrained by the need to obtain a special permit for certain types of economic activity, environmental protection requirements and other regulations, not directly related to investment issues.
Great Britain	Promotion of attracting foreign investments. Responsibility for the efficiency of the use of investments. Protection of investors' rights	Foreign investments are allowed in all sectors of the economy, with the exception of the defense industry, enterprises and organizations that are financed by the budget (federal railways, post and telegraph, radio and television), as well as industries and types of activities that are a state monopoly (mining industry, manufacturing tobacco products and alcoholic beverages)
France	Low level of control over foreign enterprises operating on the territory of the country. Existence of more favorable regulation in relations with foreign investors	Ease of registration of legal entities, absence of administrative barriers, a favorable legal field, tax preferences, a large number of international agreements on the avoidance of double taxation. The government consistently implements the strategy of attracting foreign investments based on partnership between the state, business and science, measures are implemented to protect investments and provide financial support to small and medium-sized businesses. The investment policy is based on competent presentation of investment projects to potential foreign partners, there is a specialized state agency for foreign investments - a division of the Ministry of Economy, implementation

Source \*. Systematized, summarized and grouped according to data [100, 101, p. 116-119, 102, p. 49-50].

In Ukraine, when managing investments from the perspective of the economic security of the state, it is advisable to take into account the probability of realizing the concept of innovative specialization of the state in order to establish it as an exporter of high-tech products, in particular, taking into account:

- intensification of research and innovation development;
- increasing the share of knowledge-intensive products in production;
- opportunities to reproduce the economy as a result of increasing the export of high-tech products [100].

The practical value of this study lies in the clear definition of priorities and directions of the state's regulatory ability in the conditions of a protracted war to maintain macroeconomic stability and an effective system of countering destructive exogenous influences [103].

Taking into account the above and taking into account the processes that take place in modern realities and perspectives from the perspective of ensuring the economic security of the state, it should be stated that the implementation of world experience into the national model of its management, taking into account the feasibility of intensifying the investment process within the framework of the implementation of an effective investment policy, is a vital condition restoration of the economy of Ukraine in the post-war period.

The use of the mentioned in practice will contribute to the performance of a number of management tasks, in particular [104-110]:

- obtaining reliable management information about business operations during the war;
- optimizing the interaction of all participants in the investment management process;
- increasing the effectiveness of control over the targeted use of investments.

In general, the implementation of the above will contribute to increasing the level of investment management from the perspective of the economic security of the state, the development of the rental housing market.

DOI: 10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.2.4.2

## **4.2 Comprehensive solutions for financial development in the conditions of overcoming socio-economic rejection**

The current state of the ecological and socio-economic development of the regions is given in the section, the consequences of hostilities and, as a consequence, the trends of damage to the surface layer of soils, pollution of atmospheric air and subsoil with heavy metals and other harmful substances are indicated. The author emphasized the socio-economic realities and potential trends of social security for internally displaced persons who were forced to leave their place of residence due to hostilities. On the basis of the analysis of potential total losses by region, a complex of socio-economic solutions is provided for strengthening sustainable economic and ecological development of its regions. It was emphasized that the main environmental problem for the coming decades will remain the problem of demining a large part of the territory. On the basis of the factorization of the given trends, the definition of catalysts of ecological development is proposed, which should signal the need for additional specialized research. It is concluded that despite the importance of solving environmental problems and the catastrophic consequences of hostilities for the surrounding environment, the social component and its economic support are fundamental in the processes of "regeneration" of the normal life activity of the regions.

Sustainable financial and ecological development of the country depends on natural resources, their economical use, preservation and protection of the environment. However, as of 2023, about 1.2 million tons of pollutants have already entered the atmosphere, including 430,000 tons of carbon monoxide, 700,000 tons of dust, 40,000 tons of light organic compounds, a significant amount of heavy metals and other harmful substances [111]. The consequences of these emissions turned out to be catastrophic and have already reached almost 4.2 billion dollars: 1.8 billion dollars. is damage from forest fires, 1.6 billion dollars. — from grass fires and \$752 million from burning oil and oil products.

To this should be added the losses suffered by the regions and the state from external and internal population migration. Official statistics claim that only about 2.5 million people were registered as internally displaced persons (IDPs) [113]. However, as international experience shows, the longer the conditions for return are absent, the fewer people will return to their previous place of residence if such conditions arise. Therefore, it can be assumed with high probability that a significant part of those who went abroad may not return to the places from which they left, and this will significantly affect the system of resettlement in Ukraine and the placement of productive forces in the regions of Ukraine.

Therefore, it is quite problematic to determine and finally predict the consequences of total losses by region. However, it is already possible to envisage a set of socio-economic solutions to strengthen financial development in the conditions of overcoming socio-economic rejection.

Among the methods of scientific knowledge that were involved, it is possible to note: analysis (to identify modern modifications of the concept of sustainable development), induction (to form conclusions regarding the priority of actions regarding complex socio-economic and environmental solutions); statistical analysis (to highlight quantitative indicators regarding the current situation); comparison (to compare the goals of sustainable development).

In order to form complex socio-economic solutions, it is necessary to have a complete and sufficiently reliable assessment of the socio-economic and ecological situation in the country. However, none of the existing assessments made by various international and domestic agencies [111], [112], [113], [120] can form a sufficiently realistic picture of the ecological situation in the country. Based on this, it is quite difficult to make any predictions for the future. Although, thanks to the conducted research, it is possible to identify the main problems in monitoring the state of regions, in obtaining certain information about pain points and sensitive areas, as well as priorities in assessing the ecological state.

Most of these assessments will be very difficult to carry out in the conditions of martial law in some regions of the country, but after the end of hostilities, it will be

necessary to make the most comprehensive socio-economic decisions regarding sustainable ecological development, which we must already talk about now, namely [114]:

1. Monitoring of the state of the environment, ecological consequences of individual territories through the prism of the expected post-war restoration and reconstruction of production.

2. Development of forecasts and scenarios for the future development of regions on the basis of cooperation models integrated into the European Union. For this purpose, it is possible to invite authoritative European experts, organizations for assessment and ensuring ecological balance in the regions.

3. Creation of platforms for verification, processing, documentation and identification of a large amount of data on the direct and indirect effects of military actions on the environment based on those regions that received the greatest negative consequences. On the basis of such consolidated information, it is possible to hold various kinds of debates regarding the correction of subsequent decisions at the national, international, including European levels.

4. Determination of catalysts of ecological development, which should signal the need for additional research, and if necessary, to change, adjust or fundamentally revise the set of socio-economic solutions for the sustainable development of regions.

5. Dissemination and distribution of the received results of the assessment of the state of the environment in order to ensure effective communication with stakeholders and other target audiences.

The identified measures will allow identifying critical gaps in environmental information regarding the sustainable development of regions, implemented socio-economic measures [115], and the existing capabilities of regions to independently eliminate recognized problems; to find the right priorities in environmental protection and to give answers to the public reaction and various multidimensional connections that arise between the territorial community and the environment.

Today, business remains the backbone of sustainable socio-economic and environmental development in the country. According to the results of a survey [116]

of the European Business Association, 96% of businesses that continue to operate adhere to the goals of sustainable development and strive to implement them. This indicator coincides with the pre-war level recorded in 2021. At the same time, according to the results of an expert study of the level of integration of the UN sustainable development goals into the strategy of business structures and into regional and national strategies, this integral indicator improved by 0.23 points and at the beginning of 2023 amounted to 3.5 points (out of a maximum of 5). The contribution of business to the implementation of the goals of sustainable development was assessed by experts at the level of 3.79 (out of a maximum of 5).

Despite the importance of solving environmental problems and the catastrophic consequences of war for the environment, the social component is fundamental in the processes of "regeneration" of the normal life activity of the regions. 97% of working business owners (according to the results of the same survey [117]) note that the main efforts are made to preserve human capital: help employees and their family members in the process of relocation; timely payment of wages (even in case of temporary downtime of production); financial support for workers and their families affected by hostilities.

The main reasons for the reduction of export products: inability to carry out production due to the presence of explosive objects; destruction of production facilities; disruption of logistics channels. The largest decrease in exports was recorded in the Donetsk, Luhansk, and Kherson regions, where the decrease over the year took place by 85-95%.

All analysts agree on one thing: new manifestations of the modern crisis await us ahead. The change in the amount of international financial aid, the uncertainty of financial support, the growth of debt indicators, new external positions, the indicators of changes in migration support have already made their contribution to the future of the economy: today we state that the external debt is too large, the projected growth rates are not supported by production, and the decline in export potential. Of particular concern are the consequences of these new manifestations of economic turbulence, namely public anxiety and tension among all stakeholder groups.

External financial aid plays a critically important role in maintaining the external stability of the Ukrainian economy, curbing inflationary processes and providing public social services.

But the volume of this assistance and the predominance of credit sources in its composition generate high risks of a debt crisis.

In order to level them, it is necessary to seek an increase in the share of grants in the financing structure and to work out the issue of post-war restructuring of the external state debt under the conditions of its partial write-off.

In 2022, the Government received 31.1 billion dollars. external financing to fill the state budget, including 14.3 billion in the form of non-compensated assistance (grants).

The largest amounts of grants came from the USA - 12 billion dollars, some contributions were also made by the EU, the Governments of Germany and Italy (Table 1).

For Ukraine, the fact of being in a state of turbulence is undeniable. As the Center for Economic Strategy notes, there is a possibility that up to 3.5 million people who left the country due to military operations will not return to Ukraine. If this forecast is correct, the non-return will have a significant impact on the economy, which could lose up to 7% of its GDP each year.

A significant factor in catalyzing the state of turbulence is the time of life in debt. In the modern world, not only certain business entities, but also individual states become bankrupt. In particular, the annual inflation rate in Argentina exceeded 100%.

On November 9, 2023, the Verkhovna Rada of Ukraine adopted the Law on the State Budget of Ukraine for 2024. According to the adopted Law, the revenues of the state budget for 2024 are determined in the amount of: 1.7685 billion UAH, expenses: 3.309 billion UAH. It is easy to calculate that the size of the state debt in 2024 for Ukraine is UAH 1.541 billion, i.e. 87% of the total state budget revenues.

Table 1 – External official financing of Ukraine in 2022-2023 billion dollars. USA

<b>Creditor/donor</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Total external financing	31,1	37,0
Foreign grants	14,3	18,0
including from the USA	12,0	10,0
from Germany	1,3	-
from the EU	0,7	-
Foreign loans	16,8	19,0
including EU	7,3	18,0
the IMF	0,7	-2,5
of the World Bank	1,4	2,0
Government of Canada	1,9	-
UK Government	1,0	-
other creditors	4,5	1,5

Preliminary agreements with Western partners for 2023 provide for Ukraine to receive \$37 billion. official funding, including \$18 billion. grants, 18 billion euros of credit from the EU, 2 billion dollars. from the World Bank.

In the current year, it is planned to create a Fund for liquidation of the consequences of armed aggression as part of a special fund of the State Budget.

The sources of funding will be foreign financial aid funds, 50% of the NBU's profit, confiscated assets of residents of the aggressor country. The annual volume of this fund, according to the Government's estimates, may amount to 17 billion dollars. USA.

The Law on the Budget (Article 29) provides that the funds of the fund for liquidation of the consequences of armed aggression are directed to the construction, reconstruction, restoration, capital repair of public buildings and protective structures, critical infrastructure facilities (water supply, drainage, heat supply, electricity supply, lighting); housing for IDPs and other citizens of Ukraine, which was destroyed as a result of hostilities; purchase of school buses, transport for health care facilities and land improvement enterprises.

The receipt of external financial assistance to Ukraine in 2022-2023 played a critically important role in the stability of the economy, slowing down inflationary processes and the provision of social services by the state.



But the scale of such financing and the predominance of credit sources in its structure generate high risks of a debt crisis.

The impossibility of carrying out economic activities at the pre-war level led to a reduction of income in the budgets of local communities. This approach is well-founded, because the preservation of human capital will allow the process of ecological and economic recovery of the regions to be launched. Moreover, it is necessary to pay attention to the fact that in each case the priority of tasks of a social, ecological and economic nature will be determined depending on the state of each component of a specific territory (region).

The presented modification of the concept is already being actively implemented in the regions: it is the social component with the main problems that comes first: surviving in war conditions (including evacuation to safer regions), providing all those in need with food and an appropriate level of medical care [118]. The fourth goal of social development (peace, justice, and strong institutions) is the ideal state that our society strives to achieve.

The environmental component is superimposed on the social one: providing the population with proper sanitary living conditions and restoration of territories affected by hostilities (mining, first of all). The economic goals of sustainable development are superimposed by the "third layer", because in the existing conditions, their implementation in the regions is possible only if the goals of social and ecological development are achieved.

Depending on the situation observed in each individual region, the modification of the concept may change. Where the ecological consequences are catastrophic (regions where the evacuation of the population is still ongoing, and the territory has suffered significant losses of natural and recreational resources due to the attacks of the aggressor country), after the end of hostilities, the ecological goals of sustainable development will come to the fore, because in some territories before the return of the local population, it is necessary to carry out a process of complete demining and restoration of critical infrastructure to ensure the minimum household needs of the population.

Based on the identified priority goals of sustainable development and the proposed modification of the concept of sustainable development, which is relevant for [119], it is possible to formulate strategic directions of socio-economic development that will contribute to the "reanimation" of the country's ecology in the period of post-war reconstruction [120]:

1. Development of renewable energy and implementation of autonomous energy systems based on "green" technologies. In part, the problem for businesses is solved by purchasing generators, but most of the existing equipment runs on environmentally harmful substances (gasoline, diesel fuel, etc.).

2. Greening of all spheres of the economy. Significant losses in the industrial sector set ambitious tasks for the restoration of production, but most large enterprises worked with outdated technologies dangerous for the environment, so the restoration should not be based on the principle of "modernizing the old" but "building new", safe for workers and the local community, future consumers of products, etc.

3. Determination (search for new) strategic spheres of ecologically safe economic activity of each region for sustainable socio-economic and neutral ecological development. The most promising is the same renewable energy sector, which is showing rapid growth at the global level, generating a large number of jobs. Among the most relevant areas that are already attracting the attention of foreign investors: IT, construction, logistics, the financial sector, medicine.

Taking into account the above research results, it can be concluded that the basis for the identification of modern environmental challenges and the determination of strategic directions for the implementation of complex socio-economic solutions for the recovery of Ukraine are:

- 1) harmonization with the level of global requirements for decision-making regarding the established socio-economic and ecological development of the country and the reconstruction of its regional development;

- 2) prioritization of the development of the economy of regions and territorial communities, taking into account the ecological factor as a system-forming factor in the concept of sustainable development of the state;

3) audit of effective management and use of natural potentials of regions, on the basis of which it is possible to adopt complex socio-economic decisions regarding sustainable ecological development of regions;

4) implementation of the concepts of ecological development of the territories of Ukraine in the strategy and development program of the European community thanks to the activation of an inclusive consultative process among ecological, economic, demographic, political and economic experts, representatives of the business community, local self-government bodies and other groups of stakeholders who provide geographic and ecological - the economic balance of territorial development and their careful socio-ecological-economic use;

Thus, the strategic directions of restoration and sustainable development of the regions of Ukraine proposed in the study, based on ecologically neutral solutions, will make it possible to stop the process of socio-economic and ecological degradation of the regions, and the introduction of alternative spheres of economic activity will contribute to the improvement of the quality of life of local communities and the return of internally displaced persons and refugees, who left the country.

Further research will be aimed at forming objective criteria for assessing the level of further established development of socio-economic and ecological regional systems and their level of balance to the requirements of the European Union, taking into account the non-renewability of some natural resources.

#### **4.3 Forecast scenarios of coal supply to the Ukrainian economy**

Декарбонізація економіки і її перехід на шлях низьковуглецевого розвитку є важливою складовою державної політики. У грудні 2015 р. була прийнята нова глобальна кліматична Паризька Угода [122] до Рамкової конвенції ООН зі зміни клімату щодо зменшення викидів парникових газів (ПГ) в атмосферу. Верховна Рада України ратифікувала Паризьку Угоду у липні 2016 р., що накладає на Україну нові зобов'язання зі скорочення викидів ПГ і впливає на економіку країни і особливо на розвиток її енергетичного сектора, як основного джерела викидів парникових газів. У листопаді 2018 р. Європейська Комісія представила довгострокову концепцію переходу ЄС до кліматично нейтрального розвитку до 2050 р. «Європейська Зелена Угода» [123], що істотно пришвидшило енергетичні трансформації у країнах ЄС.

Враховуючи євроінтеграційні наміри України, в останній час на державному рівні прийнято ряд документів, спрямованих на посилення кліматичних цілей і розробку заходів для їх досягнення. У березні 2021 р. Кабінет Міністрів України затвердив Національну економічну стратегію на період до 2030 р. [124], в якій визначено заходи щодо декарбонізації різних галузей економіки на найближче десятиліття і вперше офіційно визначено довгострокову мету країни – досягнення кліматичної нейтральності до 2060 р. Однією зі стратегічних цілей в галузі енергетики є підвищення енергоефективності економіки та забезпечення екологічності енергетичного сектору шляхом досягнення чистої генерації енергії.

У липні 2021 р. Кабінет Міністрів України схвалив Оновлений національно визначений внесок до Паризької Угоди (НВВ2) [125], в якому нова кліматична ціль України передбачає скорочення викидів ПГ до 2030р. до рівня 35% порівняно з 1990р.

Показники секторальних викидів парникових газів у 2030 р. згідно Оновленого НВВ і їх порівняння з показниками базового 1990 р. згідно з

Національним кадастром антропогенних викидів із джерел та абсорбції поглиначами парникових газів в Україні за 1990-2019 рр. [126] представлені у табл. 1.

**Таблиця 1**

Викиди ПГ у секторах економіки у базовому 1990 р. і у 2030 р. згідно НВВ2

Сектори економіки	Викиди парникових газів, млн тон CO <sub>2</sub> -екв.		
	1990 р.	2030 р.	2030 р. у % до 1990 р.
Виробництво енергії і тепла	272,7	68,1	25,0
Будівлі	102,0	19,8	19,4
Транспорт	111,8	40,2	36,0
Постачання енергоресурсів	127,5	40,0	31,4
Промисловість	229,2	89,5	39,0
Сільське господарство	86,8	44,5	51,2
Відходи	12,4	11,6	93,5

Аналіз табл. 1 показує, що низьковуглецевий розвиток економіки безпосередньо залежить від декарбонізації енергетичної галузі, скорочення викидів ПГ під час видобутку, обробки, транспортуванні та зберіганні викопного палива і термомодернізації будівель. НВВ2 прогнозує заміну старих вугільних ТЕС відновлювальними джерелами енергії. Відповідно до результатів моделювання сценарій «НВВ2» передбачає у 2030 р. в структурі виробництва електроенергії 90 ТВт·год ядерної генерації, близько 60 ТВт·год генерації ВДЕ, 25 ТВт·год генерації вугільних ТЕС і решту за рахунок газової генерації і промислових виробників. Для цього виробництво електроенергії з ВДЕ повинно значно збільшитись у найближче десятиліття. Відповідно до Національної економічної стратегії України [124], частка ВДЕ у загальному виробництві електроенергії має зрости до 25% до 2030 року. Таким чином у 2030 році можна досягти рівня близько 80% безвуглецевої генерації електроенергії (АЕС, ВДЕ, ГЕС та ГАЕС).

У липні 2022 р. українським урядом був представлений План відновлення України [127] (ПВУ), що відображає основні напрями відновлення зруйнованої внаслідок російської агресії економіки у найближчі 10 років на принципах зеленого енергетичного переходу.

Третя довгострокова частина ПВУ розрахована на 2024 – 2032 рр., потребує 114 млрд доларів США і передбачає розвиток без вуглецевої енергетики (ядерної і ВДЕ), збільшення виробництва газу та біопалива, формування і розвиток водневої енергетики. Її реалізація потребує виконання наступних проєктів:

- будівництво 5-10 ГВт ВДЕ;
- будівництво 3,5 ГВт нових ГЕС та ГАЕС;
- підвищення потужності атомної генерації;
- будівництво 1,5–2 ГВт високо-маневрених пікових потужностей на заміну вугільної генерації та 0,7-1 ГВт систем накопичування енергії;
- будівництво близько 15 ГВт електролізерів;
- будівництво понад 30 ГВт ВДЕ для виробництва водню.

План відновлення України є продовженням концепції низьковуглецевої економіки закладеної у Національній економічній стратегії на період до 2030 р., що визначає орієнтири, принципи та цінності в економічній політиці для інноваційного економічного зростання, серед яких важливе місце займає декарбонізація економіки і її енергетичного сектора. Серед стратегічних цілей для напрямку «Енергетика» разом з високим рівнем безпеки та інтеграцією в європейський ринок, модернізацією енергосистеми, значна увага приділяється підвищенню енергоефективності економіки та чистій генерації енергії, що передбачає [124]:

- зменшення вуглецевого сліду паливно-енергетичного комплексу;
- залучення 10 млрд. доларів США інвестицій у розвиток ВДЕ;
- скорочення вугільної генерації енергії;
- формування частки генерації з відновлювальних джерел енергії у загальному виробництві електроенергії на рівні 25 відсотків;
- збільшення утилізації відходів паливно-енергетичного комплексу.

Споживання електроенергії в Україні у 2022 р. скоротилося на 31,5% порівняно з 2021 р., зокрема промисловістю – на 45%, а населенням – на 16%.

При цьому виникли значні зміни у структурі споживання електроенергії – частка промисловості скоротилася в порівнянні з 2021 р. з 42% до 33%.

Падіння споживання електроенергії в промислових галузях становило: металургійна промисловість – 52%; хімічна та нафтохімічна промисловість – 60%; виробництво будівельних матеріалів – 47%; машинобудування – 38%; харчова та переробна промисловість – 24%; паливна промисловість – 24% [128].

Загальне виробництво електроенергії в Україні за 2022 р. скоротилося на 27,5% в порівнянні з 2021 р. Виробництво електроенергії на АЕС впало на 28%, на ТЕС – на 35%, на ТЕЦ – на 32%, а генерація відновлюваними джерелами енергії знизилася на 36%. При цьому ГЕС збільшили своє виробництво на 6,5%, а ГАЕС відпрацювали на рівні 2021 р.

Через російське вторгнення Україна втратила близько 10 ГВт потужностей різних видів генерації. Крім того, на сьогодні близько 75% ВЕС та до 15% СЕС розташовані на окупованих територіях.

У квітні 2023 р. Кабінет Міністрів України схвалив Енергетичну стратегію України до 2050 р. [129]. Документ відображає цілі Європейського зеленого курсу та базується на принципах комплексного підходу до формування та реалізації політики у сфері енергетики, створення умов для сталого розвитку економіки України і передбачає досягнення Україною вуглецевої нейтральності енергетичного сектору до 2050 року. У Стратегії враховані:

- наслідки російської агресії проти України, посилення ролі енергетичної безпеки та зміцнення стійкості енергосистеми;
- результати приєднання ОЕС України до європейської мережі операторів системи передачі електроенергії (ENTSO-E) та поглиблення інтеграції енергетичної системи України в загальноєвропейську;
- наявність новітніх технологій (зокрема виробництво та використання водню в енергетичних цілях, малі модульні ядерні реактори, установки зберігання енергії тощо), технічні зміни в енергетичному секторі, світові тренди та інноваційні рішення, вимоги до екологічної безпеки згідно з нормами ЄС та прийнятим зобов'язанням України;

- міжнародні зобов'язання України щодо енергоефективності, використання ВДЕ та зменшення викидів парникових газів;

- децентралізація генерації електроенергії по всій території країни для поліпшення стійкості та надійності енергозабезпечення.

На виконання європейських екологічних нормативів для теплової енергетики спрямовано Національний план скорочення викидів, який передбачає впровадження масштабних і дорогих заходів із модернізації обладнання виробництв і будівництва установок з очищення димових газів від викидів забруднюючих речовин. Невизначеність джерел фінансування для впровадження цих заходів та брак інвестицій на протязі останніх років гальмують реалізацію плану. В умовах повномасштабної російської агресії проти України, коли енергосистема знаходиться в критичному стані, НПСВ призупинено. Але у повоєнному відновленні і розвитку енергетичного сектору європейські екологічні норми знову будуть на часі і потребуватимуть виконання.

Прогнозування відновлення і розвитку енергосистеми України до 2033 року передбачає різні сценарії трансформації структури генеруючих потужностей в залежності від можливостей скорочення вугільної генерації, темпів впровадження ВДЕ і майбутнього стану атомної енергетики. В дослідженні аналітичного центру «Dixi Group» [130] розглядається 3 можливих сценарії реалізації державної політики щодо зменшення, запобігання та контролю промислового забруднення, прогнозування потенційного впливу їх реалізації на енергетичний сектор та соціально-економічний розвиток країни в цілому – консервативний, базовий та оптимістичний. Сценарії відрізняються можливими варіантами впровадження політики у сфері промислового забруднення відповідно до Директиви 2010/75/ЄС.

Враховуючи це, для апробації розробленої математичної моделі та програмно-інформаційного комплексу, запропоновано два сценарії споживання вугілля підприємствами теплової енергетики (табл. 2).



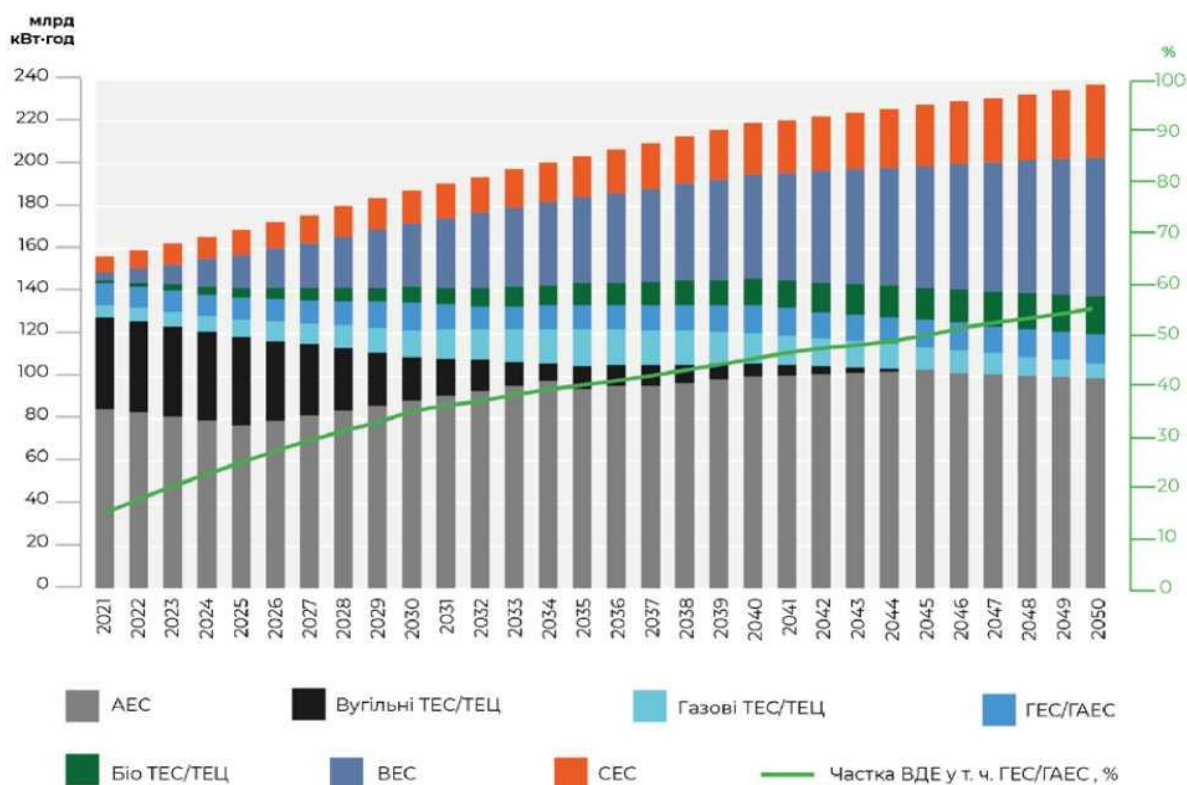
**Таблиця 2**

Прогноз виробництва електроенергії на ТЕС (ТЕЦ) та споживання вугільної продукції до 2040 р.

Сценарій	2025 р.	2030 р.	2035 р.	2040 р.
<b>Оптимістичний сценарій</b>				
Вугільні ТЕС/ ТЕЦ, млрд кВт-год	21,7	6,4	0	0
<b>Витрати вугілля, тис. т</b>	<b>11913,3</b>	<b>3513,6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Базовий сценарій</b>				
Вугільні ТЕС/ ТЕЦ, млрд кВт-год	22,2	15,0	10,9	5,9
<b>Витрати вугілля, тис. т</b>	<b>12187,8</b>	<b>8235,0</b>	<b>5984,1</b>	<b>3239,1</b>

В основу оптимістичного сценарію покладено «Енергетичну стратегію України на період до 2050 року» [129], в якій передбачається поступова відмова від використання вугілля до 2035 р.. За цим сценарієм теплова енергетика потребуватиме від 11,9 млн т вугільної продукції у 2025 р. до 3,5 млн т у 2030 р. З 2033 р. використання вугілля повністю припиняється.

В основу базового сценарію покладено оптимістичний сценарій, наведений у [130], в якому передбачається виконання реформи промислового забруднення в повному обсязі та в заявлені терміни для досягнення екологічних та кліматичних цілей синхронізованих з Європейським зеленим курсом. Згідно з цим сценарієм, на частині вугільних ТЕС після закінчення війни будуть встановлені сучасні пилогазоочисні системи відповідно до НПСВ з терміном експлуатації до 15 років. Такі ТЕС будуть використовуватися в якості маневрених балансуючих потужностей. Інша частина вугільних ТЕС та ТЕЦ буду заміщена на відновлювані джерела генерації зі зростанням їх частки в загальному балансі до 40% у 2035 р. і до 55% у 2050 р. Після 2045 р. планується повна відмова від вугільних ТЕС і їх вивід з експлуатації (рис. 1). За цим сценарієм теплова енергетика потребуватиме від 12,2 млн т вугільної продукції у 2025 р. до 3,2 млн т у 2040 р.



**Рисунок 1.** Структура виробництва електроенергії в Україні до 2050 р. за оптимістичним сценарієм [130].

В найближчій перспективі вугілля залишається ключовим видом палива для забезпечення електричної генерації з ТЕС та частково електро- і тепlopостачання від ТЕЦ. З широким впровадженням відновлюваних джерел енергії вугільна генерація буде скорочуватись до повної ліквідації у 2040-2050 рр. Підприємства чорної металургії будуть залишатися лідерами у споживанні вугілля промисловістю, зокрема у виробництві коксу. Значну частку вугілля споживають підприємства цементної промисловості. Заміщення вугілля, що спалюють у котельнях на інші види палива, впровадження відновлюваних джерел енергії та теплонасосних установок дозволить скоротити обсяги споживання вугілля у сільському господарстві та промисловості.

В табл. 3 представлено варіант балансу вугільної продукції в економіці України до 2040 р. за базовим сценарієм розвитку енергетики, наведеним вище. В його основі лежить, розроблений ІЗЕ НАН України у 2021 р., прогноз

споживання вугільної продукції при структурних змінах в економіці України до 2040 р. [131, 132], який було скориговано з урахуванням реалій сьогодення.

**Таблиця 3**

Баланс вугільної продукції в економіці України до 2040 р. (базовий сценарій),

тис. т

Показники	2025	2030	2035	2040
<b>Споживання вугілля</b>	<b>22692</b>	<b>20010</b>	<b>18694</b>	<b>16943</b>
У т.ч за марками: Г <sub>Е</sub> (Г, ДГ)	14503	11038	9126	6771
Г <sub>К</sub> (Г)	2205	2461	2639	2842
А (А, П)	840	770	770	700
К (Ж, К)	4777	5332	5719	6157
ПС	367	410	440	474
<b>Вітчизняна вугільна продукція</b>	<b>19504</b>	<b>16616</b>	<b>14841</b>	<b>11646</b>
У т.ч за марками: Г <sub>Е</sub> (Г, ДГ)	14503	11038	9126	6771
Г <sub>К</sub> (Г)	224	246	272	272
К (Ж, К)	4777	5332	5443	4603
<b>Імпорт вугільної продукції</b>	<b>3188</b>	<b>3394</b>	<b>3853</b>	<b>5297</b>
У т.ч за марками: Г <sub>К</sub> (Г)	1981	2215	2367	2570
А (А, П)	840	770	770	700
К (Ж, К)	0	0	276	1554
ПС	367	410	440	474

У наведеному прогнозі споживання вугільної продукції в Україні враховано скорочення споживання вугілля (внаслідок руйнації підприємств): в металургії на 40%; у добувній і переробній промисловості на 30%; у сільському господарстві, транспорті, інших ВЕД та населенням на 20%. В результаті обсяги споживання вугільної продукції у 2025 р. передбачаються на рівні 22,7 млн т з поступовим скороченням у 2040 р. до 16,9 млн т.

Обсяги видобутку не забезпечать економіку країни якісною вугільною продукцією. Тому у 2025-2040 рр. необхідно буде імпортувати вугілля у обсягах 3,2-5,3 млн т. Для економіки України, крім антрациту та коксівного вугілля марки ПС (які на контрольованій частині України не видобувають), постійно не вистачатиме вугільної продукції марки Г для вироблення коксу у обсягах 2-2,6 млн т, а також з 2035 р. – коксівного вугілля марок Ж і К у обсягах 0,3-1,5 млн т.

## SECTION 5. ENTERPRISE ECONOMICS AND PRODUCTION MANAGEMENT

DOI: 10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.2.5.1

### **5.1 Проблеми побудови системи соціально-психологічних методів управління інноваційним розвитком рекреаційних підприємств**

Дослідження проблем побудови системи соціально-психологічних методів управління (ССПМУ) інноваційним розвитком рекреаційних підприємств (РП) актуальне і відповідає вимогам часу, оскільки, для його забезпечення на усіх ділянках діяльності підприємств, необхідні спеціалісти із специфічними компетентностями. Соціально-психологічні методи діють як регулятори цільових, фахових, соціальних, психологічних, ідеологічних, ціннісних та етичних відносин на підприємстві [133, 134]. Вміння їх використовувати допомагає керівництву цілеспрямовано впливати на окремих працівників, формувати фахові групи та колектив загалом із спільними цілями та цінностями. Тобто функціонування та розвиток сформованої ССПМУ сприятиме ефективному управлінню кожним фахівцем, групами фахівців та підприємством загалом, що зумовлюватиме інтенсивний розвиток РП загалом та усіх його ланок.

Таким чином, соціально-психологічні методи управління у інноваційних колективах мають передбачати ретельний відбір кадрового потенціалу, визначення перспектив зростання членів кожної групи, груп та колективу загалом, проведення систематичних соціально-психологічних досліджень у колективі, створення комфортного психологічного клімату, планування соціального розвитку груп та колективу загалом, регулювання міжгрупових та внутрішньогрупових відносин, управління груповою динамікою, управління окремими явищами та сторонами колективного життя, в якому формується суспільна свідомість, психологічні зв'язки у колективі, сумлінне та креативне відношення до праці. Усе це необхідно враховувати при формуванні ССПМУ інноваційним розвитком РП, оскільки інноваціям притаманна динамічність, яка

поєднує в собі модель життєвого циклу продукту, модель життєвого циклу процесу та різні конкурентні стратегії, що зумовлює відповідні вимоги до кожного працівника, фахових груп та колективу загалом, до формування системи соціально-психологічних впливів на них та потребує більш глибоких наукових досліджень.

Інноваційний розвиток РП пропонується забезпечувати шляхом організування у їхньому середовищі циклічних рекреаційних інноваційних процесів за схемою [135]: генерування ідей (ГІ) – науково-дослідна робота (НДР) – проектно-конструкторська робота (ПКР) – дослідно-експериментальна робота (ДЕР) – технологічна підготовка виробництва (ТПВ) – виробництво (В) – маркетинг (М) – комерційна реалізація (КР) – експлуатація (ЕТ) – модернізація (МД) – реновація (РН) – рекреаційний аудит (РА). В процесі генерування ідей отримуємо нові ідеї щодо виробництва ефективніших рекреаційних продуктів та послуг, які у подальшому, при проведенні НДР, отримують наукове підтвердження для їхнього подальшого використання та трансформування у рекреаційні відкриття чи винаходи. На основі рекреаційних винаходів у процесі ПКР отримуємо усю проектно-конструкторську документацію (ноу-хау) на основі якої, при проведенні ДЕР отримуємо експериментальні зразки нових рекреаційних продуктів та послуг, які через ТПВ поступають на рекреаційні підприємства, що виготовляють та поширюють нові рекреаційні продукти чи розробляють та надають нові рекреаційні послуги. Тобто випускають рекреаційну інноваційну продукцію, яка через комерційну реалізацію доводиться до споживача. Тут слід зауважити, що рекреаційні ідеї, відкриття, винаходи, ноу-хау та експериментальні зразки відносять до рекреаційних інноваційних продуктів, які рекреаційними підприємствами також можуть виставлятися на ринок. Доведена до споживача рекреаційна інноваційна продукція може використовуватися під наглядом виробника, ним модернізуватися, зніматися з використання та оновлюватися. На основі рекреаційного аудиту та маркетингових досліджень існуючих на ринку

продуктів та послуг генеруються нові рекреаційні ідеї та починається новий рекреаційний інноваційний цикл.

Однак, не всі РП здатні організувати у своєму середовищі наведений інноваційний процес, тобто бути рекреаційними інноваційними підприємствами (РІП) на зразок рекропарків, рекрополісів та курортполісів [136]. У такому випадку РП інтегруються у регіональні, національні чи міжнародні інноваційні цикли та організують трансфер рекреаційних знань, інновацій та технологій [137]. Для ефективного функціонування та забезпечення інноваційного розвитку РП на усіх етапах інноваційного процесу необхідні фахівці, які компетентні щодо вирішення завдань кожного з етапів та фахівці, які здатні застосовувати прийоми та засоби соціального та психологічного впливу на перших для підвищення їхньої трудової та творчої активності [138], зокрема фахівці, які: виробляють рекреаційну інноваційну політику та стратегію, здійснюють загальне регулювання рекреаційною інноваційною діяльністю; спрямовані на забезпечення суб'єктів рекреаційної інноваційної діяльності нематеріальними ресурсами; виконують функції щодо накопичення, систематизації, аналізування та поширення інформації, необхідної для інноваційної діяльності; приймають безпосередню участь у процесі створення, комерціалізації та практичного використання нових рекреаційних знань та зорієнтовані на НДР, зокрема фундаментальних та прикладних досліджень, ПКР та ДЕР, отримання нових рекреаційних знань, ноу-хау та експериментальних зразків нових рекреаційних продуктів та послуг, постачання інформації для генерування нових інноваційних ідей; здійснюють трансфер нових рекреаційних знань, інновацій та технологій; зорієнтовані на системне перетворення рекреаційних знань на нові більш ефективні способи використання рекреаційних ресурсів та їхнє адаптування до практичного застосування; зорієнтовані на вивчення та реалізування нових способів щодо практичного використання нових рекреаційних знань, до яких можуть належати маркетологи РП, які приймають участь у застосуванні, удосконаленні та подальшому поширенні нових рекреаційних продуктів та продукції. Вони, на основі маркетингових досліджень, можуть: виступати

генераторами імпульсів щодо формування напрямів наукового пошуку рекреаційними підприємствами, спрямованими на забезпечення рекреаційної інноваційної діяльності підприємств матеріальними, зокрема фінансовими ресурсами; в умовах глобалізації реалізовувати інтеграційні процеси між структурами створення, трансформації та практичного використання нового рекреаційного знання; здійснювати аналізування міжнародних потоків рекреаційних знань; організовувати імпорт рекреаційних технологій, патентів, ліцензій, технологічні альянси між фірмами-резидентами різних держав, міжнародну торгівлю консалтинговими послугами, прямі іноземні інвестиції, спільні міжнародні рекреаційні інноваційно-інвестиційні проекти, публікації тощо.

Таким чином, на кожному з етапів рекреаційного інноваційного процесу компетентності окремих фахівців та груп, зорієнтованих на їхню реалізацію, є специфічними. Тому для результативного управління колективом необхідно знати моральні та психологічні особливості окремих працівників, соціально-психологічні характеристики окремих груп. Це зумовлює необхідність формування та використання у середовищі РП таку ССПМУ, у яку входили б методи управління фахівцями та їхніми групами на кожному з етапів рекреаційного інноваційного процесу, а також методи управління усім колективом РП, який забезпечує його інноваційний розвиток.

Структура даної ССПМУ запропонована на рис. 1 [135], а в її основу покладено структуру наведеного вище рекреаційного інноваційного процесу. У склад ССПМУ пропонується включати такі соціально-психологічні методик: СПМУП – соціально-психологічні методи управління постачальниками, які, у свою чергу, керують рухом вхідних ресурсних (людських, інформаційних, матеріально-технічних та фінансових) потоків; СПМУГІ – соціально-психологічні методи управління генеруванням ідей; СПМУНДР – соціально-психологічні методи управління науково-дослідною роботою; СПМУПКР – соціально-психологічні методи управління проектно-конструкторською роботою; СПМУТЗІТ – соціально-психологічні методи управління трансфером

знань, інновацій та технологій; СПМУДЕР – соціально-психологічні методи управління дослідно-експериментальною роботою; СПМУТПВВ – соціально-психологічні методи управління технологічною підготовкою виробництва та виробництвом; СПМУМКР – соціально-психологічні методи управління маркетинговими дослідженнями, рекламною діяльністю, ціноутворенням та збутом рекреаційних товарів та послуг, їхньою комерційною реалізацією; СПМУЕМР – соціально-психологічні методи управління експлуатацією, модифікацією та реновацією; СПМУРА – соціально-психологічні методи управління рекреаційним аудитом.

Наведені соціально-психологічні методи – це сукупність специфічних прийомів впливу на фахівців та їхні міжособистісні відносини, які виникають у колективах РП, а також на соціальні процеси, які в них відбуваються. Тобто об'єктом дії наведених методів є групи людей та окремі особи. За масштабами та способами дії ці методи загалом поділяють на дві групи [139]: соціологічні методи, які направлені на групи фахівців та їхню взаємодію при реалізуванні рекреаційного інноваційного процесу, виробництва рекреаційних інноваційних продуктів і продукції (продуктів та послуг) та становлять їхній зовнішній світ; психологічні методи, які цілеспрямовано впливають на конкретного фахівця, його внутрішній світ.

Психологічні методи управління інноваційним розвитком РП пропонується використовувати з метою встановлення сприятливого психологічного клімату для інноваційної діяльності. Вони зорієнтовані на конкретну особистість і, як правило, персоніфіковані та індивідуальні. Головною особливістю психологічних методів управління є звернення до внутрішнього світу фахівця, його особистості, інтелекту, почуттів, образів та поведінки для того, щоб спрямувати його внутрішній потенціал на вирішення поставлених йому завдань щодо інноваційного розвитку РП. Однак, таке розділення можна вважати умовним, оскільки у інноваційному виробництві фахівець завжди діє не ізольовано, а у групі різних за психологічним портретом людей. Проте ефективне управління людським потенціалом інноваційних підприємств, що складається із



сукупності особистостей, зумовлює використання і соціологічних, і психологічних методів.

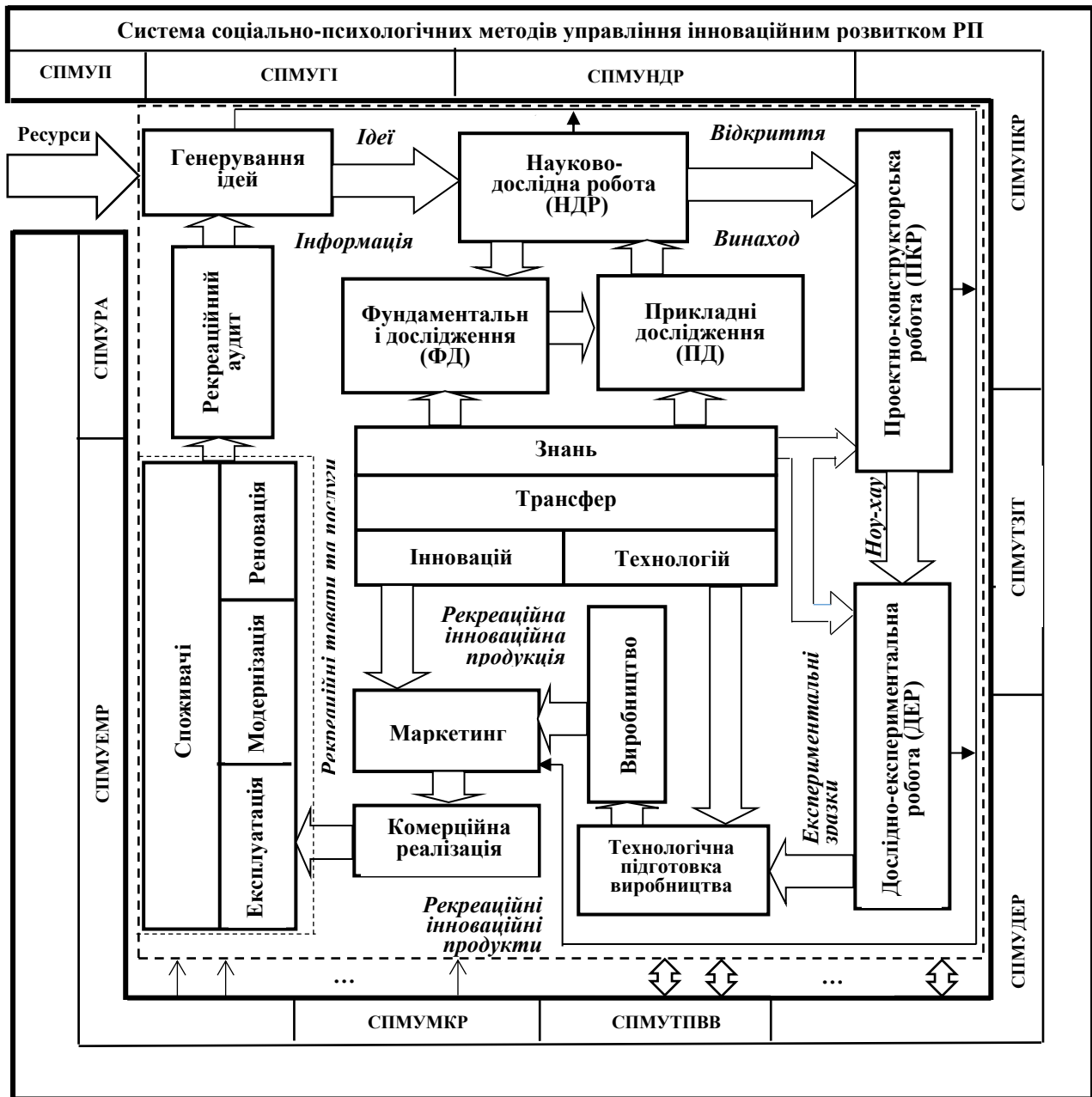


Рис. 1. Система соціально-психологічних методів управління інноваційним розвитком рекреаційних підприємств

Соціологічні методи тут відіграють важливу роль, оскільки вони дозволяють встановити призначення та місце кожного фахівця у групі, у колективі підприємства загалом, виявити інноваторів та забезпечити їм підтримку, пов'язати мотивування людей до кінцевих результатів інноваційного

виробництва, забезпечити ефективні комунікації та вирішення конфліктів у групах та у колективі загалом. У даному випадку соціологічні методи підлягають глибокому дослідженню, оскільки складають науковий інструментарій щодо управління персоналом, вони надають необхідні дані щодо відбору, оцінювання та розподілу фахівців за етапами рекреаційного інноваційного процесу, їхньої підготовки та перепідготовки, дозволяють обґрунтовано ухвалювати кадрові призначення. Знання соціологічних методів управління дозволяє керівникам груп та колективу загалом об'єктивно здійснювати постановку соціальних цілей та критеріїв, розроблення соціальних нормативів (рівень життя, оплата праці, потреба у житлі, умови праці тощо) та планових показників, досягнення кінцевих соціальних результатів.

Психологічні методи відіграють дуже важливу роль у роботі з персоналом, оскільки зорієнтовані на конкретного фахівця, аби направити його внутрішній потенціал на вирішення конкретних завдань того чи іншого етапу рекреаційного інноваційного процесу. Тому актуальним тут є психологічне планування, яке складає важливий напрям у роботі з персоналом щодо формування ефективного психологічного стану групи та колективу підприємства загалом. Воно виходить з необхідності концепції усестороннього розвитку людини. Психологічне планування допускає постановку цілей розвитку, та критеріїв ефективності, розробку психологічних нормативів, методів планування психологічного клімату та досягнення кінцевих результатів. Тому доцільно, щоб психологічне планування та регулювання здійснювала професійна психологічна служба рекреаційного підприємства. До найбільш важливих результатів психологічного планування можна віднести: формування груп фахівців на основі їхньої психологічної відповідності; комфортний психологічний клімат у групі та колективі загалом; формування особистої мотивації фахівців виходячи з місії, політики та стратегії рекреаційного підприємства; мінімізування психологічних конфліктів; розроблення стратегії кар'єри фахівців на основі їхньої психологічної орієнтації; зростання інтелектуальних здібностей членів груп та колективу,

їхнього фахового та освітнього рівня; формування корпоративної культури на основі норм поведінки та образів ідеальних працівників.

Отже, соціально-психологічні методи є найбільш тонкий інструмент дії на колектив працівників РП, їхні фахові групи та окремого фахівця. Мистецтво управління працівниками підприємств полягає в умілому застосуванні тих чи інших соціально-психологічних методів. Щоб залучати та зберігати висококомпетентних фахівців, слід стежити, щоб були задоволені їхні потреби, старатися стимулювати їх до високоякісного виконання поставлених перед ними завдань, що, у свою чергу, забезпечить ефективність інноваційного розвитку рекреаційному підприємству. При аналізуванні ефективності соціально-психологічних методів управління інноваційним розвитком РП зосереджують увагу на вивченні підходів щодо отримання соціального, психологічного, ресурсного, науково-технічного, екологічного та економічного ефектів [140].

У даному випадку соціальний та психологічний ефекти можна вважати основою для отримання інших ефектів, оскільки позначаються на ефективності кадрового потенціалу усіх фахових груп, керівництва усіх організаційних рівнів РП та кожного працівника РП зокрема. Тобто ресурсний, науково-технічний, та екологічний ефекти безпосередньо залежать від соціального та психологічного ефектів, як базових. А зазначені ефекти у сукупності формують економічний ефект, який при аналізуванні можна вважати інтегральним. Для РП сьогодні є важливим психосоматичний оздоровлювальний ефект [141], який доцільно розглядати як складову психологічного та соціального ефектів. Психосоматичний оздоровлювальний ефект від РП, їхньої інтеграції у горизонтальні чи вертикальні інноваційні цикли, отримують при психосоматичному оздоровленні окремого відпочивальника, працівників підприємств, населення територіальних утворень чи країни загалом. Він може бути складовою психологічного ефекту окремих працівників підприємств та соціального ефекту тих підприємств, працівники яких оздоровилися в умовах РП. З метою виявлення ефектів від інноваційної діяльності необхідно сформулювати критерії та показники, за допомогою яких ці ефекти можуть бути

оцінені, а також врахувати об'єктивно існуючі взаємозв'язки та ієрархічну підпорядкованість ефектів інноваційної діяльності. Результати інноваційної діяльності РП можуть бути якісними та кількісними, у тому числі, в натуральному, трудовому чи вартісному вимірах. Будь-який результат рекреаційних інновацій у вартісному вираженні узагальнюється економічним ефектом.

Ефекти рекреаційних інновацій взаємозв'язані. Економічні результати інноваційної діяльності РП пов'язані із ресурсними, науково-технічними та екологічними ефектами, які, своєю чергою, залежать від соціального та психологічного ефектів. Ресурсний та екологічний ефекти виникають лише як наслідок науково-технічного прогресу та опосередковано впливають на економічний ефект інноваційної діяльності. Тому саме ефекти від інноваційної діяльності РП, у їхній ієрархічній підпорядкованості та взаємозв'язку, пропонується покласти у концепцію ефективного управління інноваційним розвитком РП. Економічний ефект визначається перевищенням вартісної оцінки результатів інноваційної діяльності над вартісною оцінкою пов'язаних з нею витрат [142]. Тобто економічний ефект інноваційної діяльності РП можна оцінювати прибутком від: реалізації рекреаційних інноваційних продуктів та продукції; впровадження новітніх технологічних процесів; поліпшення використання виробничих (послугодавчих) потужностей; упровадження винаходів, корисних моделей, промислових зразків, раціоналізаторських пропозицій тощо; ліцензійної діяльності. Слід зауважити, що економічний ефект виникає не лише у дослідників та виробників інновацій, але й у їхніх споживачів. Насамперед це стосується продуктових інновацій у вигляді відповідної продукції виробничого призначення, зокрема може стосуватися РП, в процесі реалізації яких розробляються психосоматичні оздоровлювальні послуги та засоби. При цьому виникає мультиплікативний ефект (ефект примноження) [143], який відбивається у накопиченні додаткового прибутку від подальшого використання інновацій у виробництві товарів та послуг.

Науково-технічний ефект супроводжується приростом наукової, науково-технічної та технічної інформації [144]. Для рекреаційної інноваційної діяльності його можна оцінювати такими показниками [143, 145, 146]: підвищення науково-технічного рівня виробництва товарів курортного попиту, надання оздоровлювальних та сервісних послуг; підвищення організаційного рівня праці, інноваційних та технологічних процесів; можливим масштабом застосування (народногосподарським, галузевим, на рівні окремих РП та санаторно-курортних комплексів); ступенем ймовірності успіху (значним, помірним, низьким); кількістю зареєстрованих охоронних документів (авторських свідоцтв, патентів, ноу-хау, ліцензій тощо); збільшенням частки нових інформаційних технологій; збільшенням частки нових технологічних процесів; підвищенням рівня автоматизації виробництва товарів та послуг; зростанням кількості науково-технічних публікацій; підвищенням конкурентоспроможності РП, їхніх товарів та послуг на вітчизняних і закордонних ринках.

Ресурсний ефект відображає вплив інновацій на обсяг виробництва та споживання того чи іншого виду ресурсів. Він може бути відображений показниками поліпшення використання ресурсів: зростанням продуктивності праці (або зменшенням трудомісткості); зростанням фондівіддачі основних засобів (або зменшенням матеріаломісткості); зростанням матеріалівіддачі (або зменшенням матеріаломісткості); прискоренням оборотності виробничих запасів, дебіторської заборгованості, грошових коштів тощо.

Екологічний ефект характеризує вплив інноваційної діяльності суб'єктів господарювання на довкілля [147]. Він оцінюється: зменшенням забруднення атмосфери, землі, води шкідливими компонентами; зменшенням кількості відходів виробництва; поліпшенням ергономічності виробництва (зниженням рівня шуму, вібрації, електромагнітного поля тощо); забезпеченням високої екологічності продукції; зниженням сум штрафів за порушення екологічного законодавства та нормативних документів.

Соціальний ефект інноваційної діяльності експертно оцінюється [148]: змінами кількості робочих місць на об'єктах, де впроваджуються інновації;

поліпшенням умов праці робітників; приростом доходів персоналу фірми; змінами у структурі виробничого персоналу та його кваліфікації, у т. ч. змінами чисельності працівників, зокрема жінок, зайнятих шкідливими видами праці, змінами чисельності працівників різної кваліфікації, та тих, хто потребує її підвищення; змінами у стані здоров'я працівників об'єкта, що визначаються за допомогою рівня втрат, пов'язаних з виплатами із фонду соціального страхування, та витратами на охорону здоров'я; збільшенням тривалості вільного часу працівників тощо. Для експертного оцінювання психологічного ефекту пропонуються наступні показники: рівень інноваційного потенціалу; рівень інноваційної активності; рівень мотивації до інноваційної діяльності; рівень задоволеності професійною діяльністю; рівень адекватної самооцінки; рівень самоусвідомлення себе як фахівця; рівень саморозвитку; рівень самоактуалізації; рівень професійного самовдосконалення; рівень стресостійкості та адаптогенності.

Економічний ефект від розроблення новації, впровадження її безпосередньо у тому ж РП чи від продажу може бути потенційним або фактичним, а науково-технологічний, соціальний, психологічний та екологічний ефекти можуть мати форму тільки потенційного економічного ефекту [141, 143]. Критеріями остаточного оцінювання тут є [149]: час отримання фактичного економічного ефекту; рівень ризику вкладення інвестицій в інновації. Однак критерієм прийняття управлінських рішень у РП мають бути психосоматичний оздоровлювальний та економічний ефекти. Оскільки економічні результати інноваційної діяльності РП пов'язані із ресурсними, науково-технічними та екологічними ефектами, які, своєю чергою, залежать від соціального та психологічного ефектів, то оцінювання та прогнозування станів ефективності СПМУ інноваційним розвитком РП, підтримування ухвалення та реалізування оптимальних управлінських рішень, пропонується проводити на основі показників соціального та психологічного ефектів [141].

На основі поданого матеріалу можна дійти висновку, що побудова, функціонування та розвиток системи соціально-психологічних методів

управління інноваційним розвитком РП сприятиме ефективному управлінню кожним фахівцем та групами фахівців, регулюванню міжгрупових та внутрішньо групових відносин, управлінню груповою динамікою та кадровим потенціалом підприємств загалом, управлінню окремими ситуаціями у колективі та сторонами колективного життя, у якому формується суспільна свідомість, психологічні зв'язки та відношення до праці, що зумовлюватиме інтенсивний розвиток усіх ланок РП та його загалом. Оцінювання і прогнозування станів ефективності СПМУ інноваційним розвитком РП, підтримування ухвалення та реалізування управлінських рішень, бажано проводити на основі показників соціального та психологічного ефектів, отриманих експертним оцінюванням.

**SECTION 6. FINANCE, BANKING AND INSURANCE**

DOI: 10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.2.6.1

**6.1 Формування капіталу та оптимізація його структури як фактору фінансової стійкості страхових компаній**

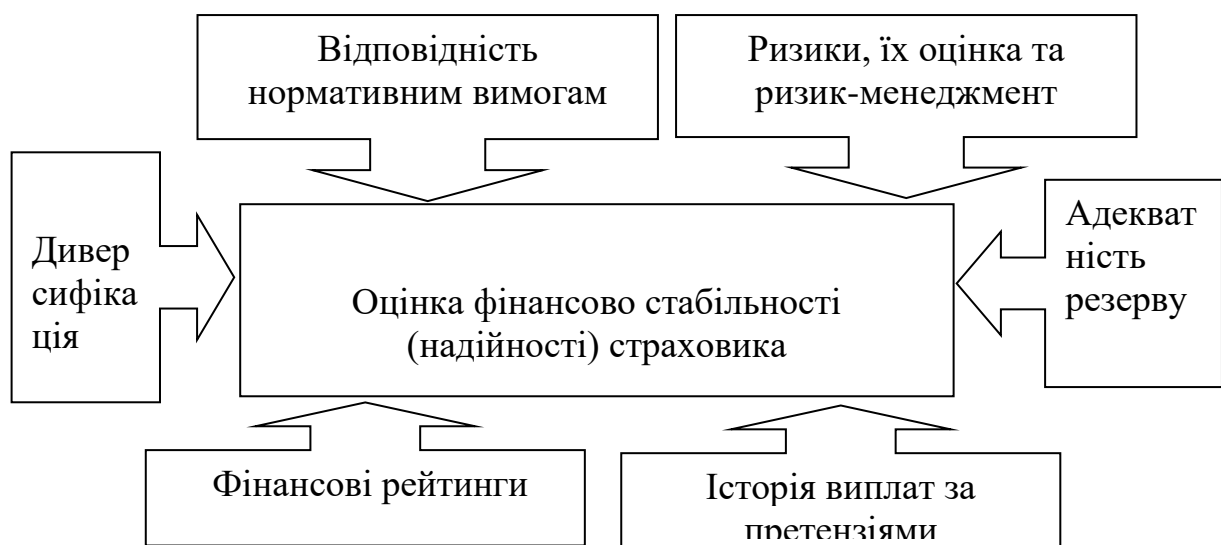
Формування капіталу страхових організацій відіграє важливу роль в сучасній економіці, оскільки набуває таким чином достатніх фінансових ресурсів для забезпечення його платоспроможності, ліквідності фінансової надійності і стійкості. Авторка наукових публікацій Говорушко Т.А. відзначає, «що діяльність страхової компанії заснована на створенні грошових фондів, джерелом яких є кошт страхувальників, які отримані у формі страхових премій. Ці кошти не належать страховикові, а тільки тимчасово, на період дії договорів страхування перебувають у його розпорядженні. При настанні страхових випадків використовуються ці кошти з метою виплат страхових відшкодувань страхувальникам» [152, с.69].

З практичної точки зору формування капіталу страхових компаній пов'язано здебільшого з двома його частинами: власним (статутним) і залученим (позиковим). Головною та визначальною особливістю організації страхової діяльності є наявність фінансових джерел (страхових резервів), які мають специфічний характер і можуть бути використані тільки за цільовим призначенням. Наприклад, якщо дія страхової угоди закінчується, а страхові випадки не настали, грошові кошти залишаються у власності страхової організації. Отже, враховуючи природу виникнення таких коштів і природу їх зміни, грошові фонди, які створюються за рахунок внесків страхувальників (фізичних та юридичних осіб) не можна назвати позиковими фінансовими ресурсами, тобто до позикового капіталу вони не відносяться. Такий створений капітал може використовуватись страховими компаніями у якості додаткового інвестиційного ресурсу і витратитись на ведення страхової справи або з метою вкладення в активи і отримання додаткового доходу [150, с.304].

Формування капіталу страхової компанії полягає у залученні необхідних



фінансових ресурсів для забезпечення оплати страхових виплат у майбутньому. Капітал може формуватися шляхом залучення акціонерного капіталу (вкладів акціонерів), резервних фондів, обов'язкового страхового капіталу та інших джерел. Важливо, щоб страхова компанія мала достатній рівень капіталу для покриття можливих ризиків і виплат страхових виплат своїм клієнтам. З метою оцінки фінансової стабільності (надійності) страховика, можемо розглянути такі ключові фактори, які зображені на малюнку 1 і враховуються на страховому ринку страховиками :



Малюнок 1. Оцінка фінансово стабільності (надійності) страховика

1. Фінансові рейтинги - перевірте рейтинги фінансової стійкості страховика, надані рейтинговими агентствами, такими як A.M. Best, Standard & Poor's, Moody's або Fitch. Ці рейтинги оцінюють здатність страховика виконувати свої фінансові зобов'язання.

2. Історія виплат за претензіями: ознайомтеся з послужним списком страховика щодо швидкого та справедливого розгляду претензій. Історія своєчасного врегулювання претензій свідчить про фінансову стабільність страховика.

3. Адекватність резерву: переконайтеся, що страховик має достатні резерви для покриття потенційних претензій і зобов'язань. Недостатні резерви можуть свідчити про фінансову нестабільність.

4. Диверсифікація - добре диверсифікований портфель може допомогти зменшити ризик. Перевірте, чи має страховик різноманітний асортимент страхових продуктів і географічне розташування.

5. Відповідність нормативним вимогам: переконайтеся, що страховик дотримується нормативних вимог і має чисту регулятивну історію. Недотримання вимог може бути сигналом про фінансову нестабільність.

6. Врахування ризиків, їх ризик-менеджмент, методи оцінки і аналіз.

Проведемо більш детально фінансовий аналіз рейтингових показників страхових організацій впродовж останніх років (табл. 1,2) [161].

Таблиця 1. Рейтинг страхових компаній з капіталу за 12 місяців 2023 року.

№	Страховик	Власний капітал 2023, тис грн	Частка власного капіталу на страховому ринку, %	Статутний капітал, тис грн	Частка статутного капіталу на страховому ринку, %
1	ARX	2 080 247	14,76	261 975	7,14
2	УНІКА	1 689 098	11,99	155 480	4,24
3	ІНГО	1 191 108	8,45	305 543	8,33
4	PZU УКРАЇНА	968 114	6,87	48 518	1,32
5	ТАС СГ	904 876	6,42	102 000	2,78
6	UNIVERSALNA	755 312	5,36	192 700	5,26
7	АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ	712 891	5,06	255 600	6,97
8	ВУСО	634 114	4,50	274 145	7,48
9	УСГ	597 576	4,24	278 659	7,60
10	ОРАНТА	522 876	3,71	159 000	4,34
.	ВСЬОГО	14 089 053	100	3 666 743	100

Аналіз рейтингу страхових компаній з капіталу за 12 місяців 2023 року свідчить, що найбільша вартість за розміром власного капіталу 2080 млн.грн. частка якої на страховому ринку складає 14,76% - належить страховій компанії «ARX». Всього в 2023 році розмір власного капіталу страхових організацій склав 14089053 тис.грн., в тому числі статутного капіталу - 3666743 тис.грн.

Таблиця 2. Рейтинг страхових компаній за розміром резервів за 2022-2023 роки

№	Страховик	Резерви 2022, тис. грн.	Частка резервів 2022 р., %	Резерви 2023, тис. грн.	Частка резервів 2023 р., %
1	ARX	2 443 239	11,91	2 917 653	12,14
2	ТАС СГ	1 869 435	9,12	2 632 386	10,95
3	УСГ	2 060 408	10,05	2 066 907	8,60
4	ІНГО	1 517 188	7,40	1 952 938	8,13
5	УНІКА	2 243 890	10,94	1 861 956	7,75
6	PZU УКРАЇНА	1 204 960	5,88	1 518 236	6,32
7	АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ	1 422 697	6,94	1 466 313	6,10
8	КНЯЖА	1 030 692	5,03	1 465 235	6,10
9	ОРАНТА	820 892	4,00	1 030 695	4,29
10	ВУСО	556 213	2,71	1 004 967	4,18
.	ВСЬОГО	20 505 842	100	24 033 373	100

Якщо порівняти рейтинги українських страхових організацій за розмірами страхових резервів протягом 2022-2023 років, ми побачимо, що лідерські позиції в 2022 році займали три страхові компанії - ARX, УСГ, УНІКА, частки резервів яких відповідно склали 11,91%, 10,05%, 10,94%. Але за даними 2023 року лідером залишилась ARX з розміром резервів 2917,65 млн.грн. (доля на ринку 12,14%), а друге місце зайняв страховик ТАС СГ з розміром резервів 2632,4 млн.грн. та часткою на страховому ринку – 10,95%.

Оптимізація структури капіталу страхової компанії є важливим процесом, що дозволяє забезпечити належний рівень фінансової стійкості і забезпечити високу ефективність управління ризиками. Для досягнення оптимальної структури капіталу, компанія повинна збалансувати внутрішні та зовнішні ресурси фінансування, враховуючи такі чинники, як вартість капіталу, рівень ризику та рентабельність. Саме показники рентабельності вказують на

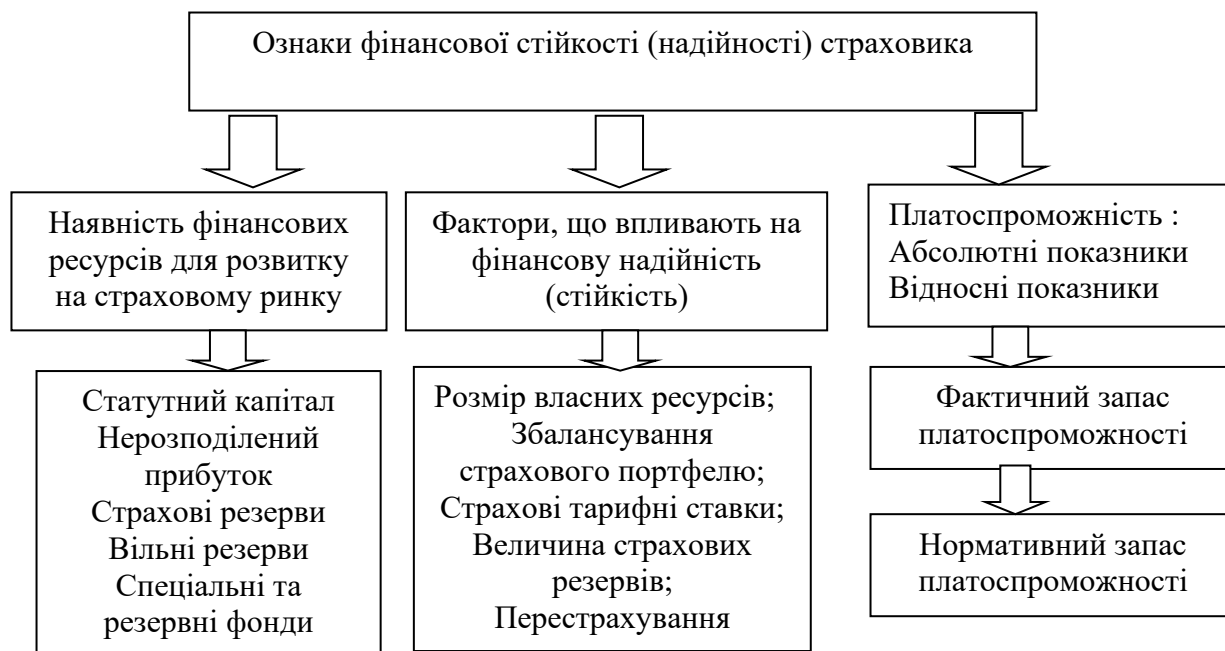
ефективність ведення страхового бізнесу і безпосередньо впливають на фінансову стійкість страховиків, оскільки співвідношення отриманого прибутку страховиком до його витрат, активів чи капіталу показує рівень окупності вкладених фінансових ресурсів [151, с.221].

Компанія може оптимізувати структуру капіталу шляхом зменшення фінансового ризику, регулювання відношення між власним та позиковим капіталом, а також врахування дивідендів та інших витрат на розподіл прибутку. Крім того, важливо постійно оцінювати структуру капіталу та внести необхідні зміни в разі зміни умов на ринку або внутрішніх обставин компанії. Загалом, оптимізація структури капіталу допомагає страховій компанії ефективно управляти ризиками та забезпечити сталість фінансового розвитку [157, с.97].

В умовах ризикованості страхового юізнесу для того, щоб підвищити фінансову стабільність, страховики можуть:

1. Посилити управління ризиками запровадити надійні методи управління ризиками, щоб ідентифікувати потенційні ризики та ефективно керувати ними.
2. Підвищення капіталізації: підтримуйте достатній рівень капіталу, щоб витримати несподівані втрати та забезпечити фінансову платоспроможність.
3. Інвестуйте з розумом: приймайте обґрунтовані інвестиційні рішення, щоб отримати прибуток, одночасно керуючи інвестиційними ризиками.
4. Моніторинг ефективності: регулярно оцінюйте показники фінансової ефективності та вносьте необхідні коригування для підвищення стабільності. Слід також врахувати консалтингові послуги з фінансовими фахівцями або експертами зі страхування для комплексної оцінки фінансової стабільності страховика.

Ознаки фінансової стійкості (надійності) страховика відобразимо схематично на малюнку 2.



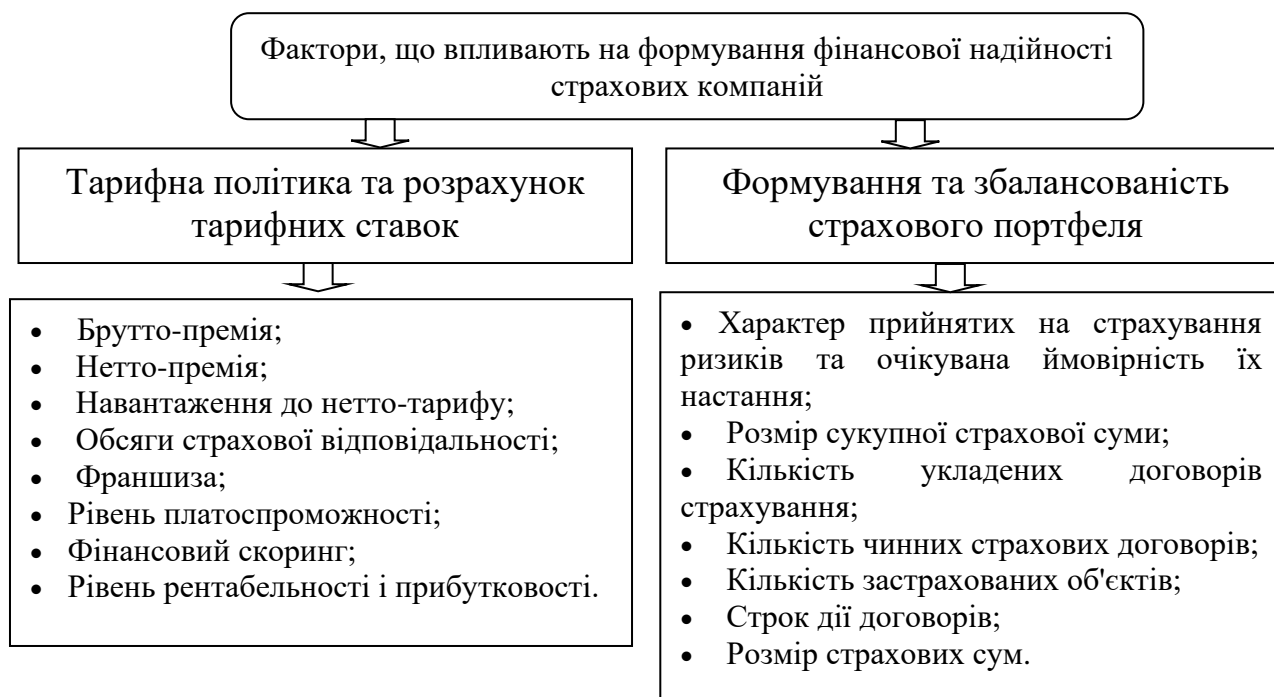
Малюнок 2. Ознаки фінансової стійкості (надійності) страховика

Оцінка та покращення фінансової стабільності (надійності) страхової компанії передбачає оцінку різних фінансових показників, таких як коефіцієнти платоспроможності, коефіцієнти ліквідності, коефіцієнти прибутковості та коефіцієнти якості активів. Деякі ключові фактори, які слід враховувати при оцінці фінансової стабільності страхової компанії, включають достатність капіталу, якість інвестиційного портфеля, практику андеррайтингу, достатність резервів і загальні фінансові результати [153, с.226].

Щоб підвищити фінансову стабільність страхової компанії, керівництво може розглянути такі стратегії, як диверсифікація її інвестиційного портфеля, впровадження методів управління ризиками, підвищення стандартів андеррайтингу, регулярний перегляд і коригування страхових резервів, а також підтримання відповідних запасів капіталу. Крім того, підвищення прозорості фінансової звітності, дотримання нормативних вимог і не відставати від найкращих галузевих практик також можуть сприяти покращенню фінансової стабільності страхової компанії [158, с.779].

Для наочного уявлення які саме фактори впливають на фінансову

стабільність страхової компанії, наведемо їх графічне відображення на малюнку 3.



Малюнок 3. Фактори, що впливають на формування фінансової надійності страхових компаній

Умовно можна поділити фактори, що впливають на фінансову надійність страхової компанії, на декілька груп, які включають:

1. Ринковий рейтинг, оскільки високий ринковий рейтинг свідчить про фінансову стабільність та надійність компанії.

2. Рівень капіталізації: великий обсяг власного капіталу може захистити компанію від фінансових стресів.

3. Ризикованість інвестицій: політика інвестування страхової компанії може впливати на її фінансову стійкість. Неправильні або ризиковані інвестиції можуть призвести до значних втрат страховика і спричинити неплатоспроможність або фінансову кризу.

4. Керівництво та стратегія: професіоналізм та ефективність управління можуть значно впливати на успішність компанії.

5. Погодженість ринків: послідовність та придатність управлінських дій можуть допомогти компанії уникнути фінансових криз.

6. Рівень конкуренції: конкуренція у страховій індустрії може суттєво вплинути на фінансову стійкість компанії. Всі фактори взаємодіють між собою, мають синергетичний ефект і впливають на загальну фінансову стійкість страхової компанії [155].

Узагальнюючи сучасні погляди вчених економічного напрямку та визначення кращого розуміння сутності формування капіталу страховиків варто відокремити такі джерела фінансових ресурсів, які представлені сукупністю власного, запозиченого та залученого капіталу. Тобто грошових надходжень у вигляді матеріальних або нематеріальних активів, що використовуються при здійсненні страхової діяльності з метою отримання прибутків. Крім доходів від поточної страхової діяльності, специфічними грошовими коштами вважають ті надходження, які страховики можуть отримувати від здійснення фінансової, інвестиційної діяльності, отримуючи додаткові доходи і забезпечуючи при цьому належний рівень фінансової надійності, стійкості і платоспроможності [156, с.226].

Підбиваючи підсумки, можемо дійти до наступних висновків. На фінансову стійкість і надійність страхових компаній впливають певні фактори, які взаємопов'язані з відповідністю формування їх капіталу і не тільки з індикаторами страхового ринку, а і з показниками економічного розвитку країни в цілому [159, с.99].

Отже, на фінансову надійність і стійкість страхових організацій значний вплив здійснюють такі джерела формування капіталу як власний капітал, статутний капітал, гарантійний фонд, в тому числі додатковий капітал, резерви, нерозподілений прибуток, а також позикові і залучені фінансові ресурси [160, с.298].

## SECTION 7. INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

DOI: 10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.2.7.1

### 7.1 Досвід реалізації лідерства розвинених країн Азії для відбудови України

Після війни, будь-яка країна стикається з викликом відновлення свого соціально-економічного стану та інфраструктури. Цей процес вимагає не лише фінансових ресурсів, але й ефективного стратегічного планування та впровадження ефективних програм. Аналіз досвіду інших країн, які успішно здійснили відновлення після конфліктів, може стати корисним для відновлення України та її подальшого економічного зростання.

Досвід відбудови Японії має певні уроки, які Україні необхідно враховувати при післявоєнній відбудові, адже Японія доволі значно постраждала після другої світової війни. Країна втратила понад чверть свого національного багатства, а також близько 40% промислової інфраструктури зазнали руйнувань, а виробництво опустилося до рівня, якого Японія не бачила протягом півтора десятиліття [178, 180, 181].

Після другої світової війни Японія опинилася перед низкою серйозних економічних та соціальних викликів. Країна зіткнулася з нестачею продовольчих ресурсів, високими темпами інфляції та значним безробіттям. Для подолання цих проблем потрібно було вжити ефективні заходи. Тому було проведено реформи для подолання даних проблем, та відновлення економіки. Процес відновлення Японії після війни зазвичай розділяють на два ключові етапи. Перший пов'язаний з реформами, які були ініційовані та впроваджені союзними окупаційними силами.. Другий етап стосувався самостійного економічного розвитку Японії, що ґрунтувався на «плані Доджа», як створили так зване «японське економічне диво» у період 1950–1970 років [179]. Так, основними причинами які зуміли подолати післявоєнну розруху та створити «японське економічне чудо» були наступні рішення, які запроваджував уряд Японії:



- *Ліквідація дзайбацу.* Дзайбацу являли собою монополістичні об'єднання великих підприємств до яких було спеціальне привілейоване відношення. Набуття промислового контролю у руках дзайбацу гальмувало формування та зростання середнього класу в Японії. Ліквідація дзайбацу здійснювалася через продаж їх акцій населенню. [180]. Крім цього, було прийнято низку важливих антимонопольних законів. Розпад дзайбацу спричинив загострення конкуренції практично в усіх галузях промисловості, що ознаменувало початок стрімкого економічного зростання Японії.

- *реформація податкової системи.* У 1950 році в Японії було запроваджено оновлену податкову систему, яка концентрувалась на прямих податках, зокрема податку на доходи фізичних осіб та податку на прибуток. Ці прямі податки стали основними для японської податкової системи. До 1989 року Японія приділяла менше уваги непрямим податкам, наприклад податку на додану вартість [181]. А також було введено особливі податкові режими в містах які зазнали найбільших розрух після другої світової війни, таких як Хіросіма та Нагасакі.

- *технологічна модернізація.* У 1950–1971 роках Японія активно займалася технологічним переоснащенням і придбанням іноземних патентів та ліцензій. Японія отримала права на понад 15 тисяч зарубіжних патентів, з яких більше 60% були придбані в Сполучених Штатах. Хоча з другої половини 1970-х рр. Японія усе більше спиралася на власні науково-технічні розробки. Японія продовжувала залишатися найбільшим покупцем іноземних ліцензій, витрачаючи на це кошти, які в 2-3 рази перевищували аналогічні видатки інших країн [181]. З 1958 до 1973 року ВВП Японії збільшився в 6,5 рази, а обсяг промислового виробництва в 10 раз. Темп зростання японської економіки в той період був найвищим серед інших розвинутих країн, сягаючи близько 11% зростання на рік. Обсяг експорту зріс в цей час майже в 10 раз при різкій зміні його внутрішньої структури в бік важкої та обробної промисловості. Частка сільського господарства скоротилася з 18,7% до 5,9%, а частка промисловості зросла з 32,3% до 44,7%. Так у 80-х Японія мала репутацію виробника складної продукції із високою якістю [181]

Результатом успішності «японського економічного дива» є те, що зараз економіка Японії є однією з найпотужніших. Станом на лютий 2022 року Японія займала третє місце у світі за величиною ВВП [165].

Південна Корея також має цінний досвід післявоєнної відбудови у розквітаючу та розвинену країну, урахування якого буде корисно для України.

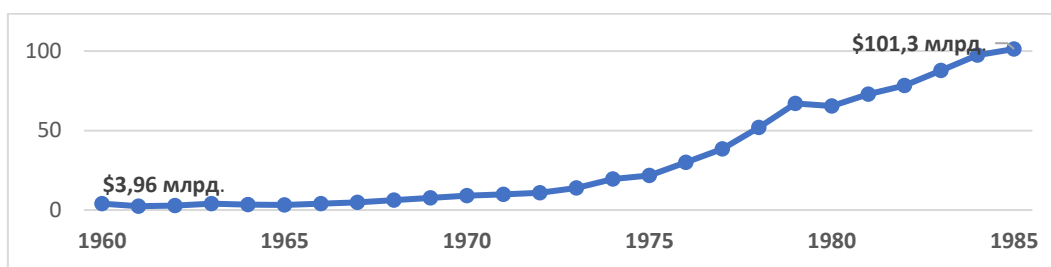
У 1910 році в Корею вторглися японські війська, проте після того як Японія програла у другій світовій, Корею поділили на дві частини. Північна частина перебувала під контролем СРСР, а південна під владою США. Після Корейської війни 1950-1953 років Південна Корея, яка й так мала слабкішу промислову базу, опинилася в розрусі. На початку повоєнного відновлення Південної Кореї уряд спробував впровадити політику імпортозаміщення, щоб зробити економіку більш самодостатньою [173]. Однак основну вигоду від політики імпортозаміщення отримали близькі до влади заможні бізнесмени, а не економіка країни в цілому. Відновлення Південної Кореї відбувалося повільно, не дивлячись на значну допомогу, яку надавали Сполучені Штати.

Після невдалих спроб імпортозаміщення в Південній Кореї відбулася зміна влади, і економіку переорієнтували на експортну модель розвитку. Корея отримала доступ до державних закупівель США в обмін на підтримку американських дій у В'єтнамі. [173, 174, 175, 177]. США стали ключовим ринком збуту і джерелом валюти для Кореї. Також завдяки цьому корейці отримали американські навички ведення бізнесу. Активне зростання почалося коли до влади прийшов Пак Чон Хі.

Пак Чон Хі разом із своєю військовою хунтою захопив владу 16 травня 1961 року. Він контролюватиме південно-корейську політику до 1979 року. Його перебування при владі загалом можна розділити на три етапи. Під час першого етапу, який тривав до 1963 року але під тиском Сполучених Штатів Пак Чон Хі дозволив провести президентські вибори в 1963 році, на яких йому вдалося з невеликим відривом перемогти свого суперника. Між 1963 і 1972 роками Пак Чон Хі керував Південною Кореєю через уряд, який формально був демократичним, але обмежував інакомислення та участь. Однак у 1972 році Пак

раптово вирішив відмовитися від демократичних інституцій, скасував конституцію Південної Кореї та оголосив про встановлення Юсіну – нової системи жорсткого, авторитарного правління [172]. У жовтні 1979 року Пака було вбито одним із його підлеглих.

У період здійснення політики Пака Чона Хі, тобто у 1960–1985 роках, зростання економіки у Південній Кореї було одним з найінтенсивніших у світі. За цей період рівень ВВП зріс у 256%. Так ВВП із 3,96 млрд. дол. США зріс до 101,3 млрд. дол. США (рис. 1). Внаслідок тих змін, які вводилися в 1962 році, Південна Корея з однієї з найбідніших у світі аграрних країн перетворилася на індустріальну країну, із високим темпом розвитку. Цей стрибок отримав назву: «економічне диво на річці Хан».



**Рисунок 1.** Динаміка зростання обсягу ВВП Південної Кореї протягом 1960-1985 років [165]

Основні рішення які приймав Пак Чон Хі для створення «економічного дива на річці Хан»:

- *ввів політику протекціонізму експортерів* (експортна орієнтованість високого технічної продукції);
- *запровадив п'ятирічні плани економічного розвитку* (дані плани мали значний ефект, так у період 1965–1985 рр. частка експорту хімічних та фармацевтичних речовин зросла з 0,2 % до 3,6%; відповідно електричних машин зросла із 0,3% до 7,2%; обладнання зросла із 0,9% до 5,7% [174];
- *сприяв створенню двох важливих інституцій*, а саме («Рада економічного планування», «Рада визначала базові показники ефективності економічної

політики». Дані інституції контролювали та регулювали успішність виконання політики Пака Чона Хі;

- *взяв під контроль корпоративні групи у Південній Кореї, якими в основному керують сім'ї, які здійснюють монопольний контроль над галузями.*

В наслідок даних реформ Корею називають країною успішного втручання уряду держави в економіку [176]. Сьогодні Південна Корея є високорозвиненою державою. Вона посідає дванадцяте місце в рейтингу економік світу; п'яте місце у світі за експортом високотехнологічної продукції поступаючись Німеччині, Китаю, США та Сінгапуру. Південна Корея є однією із країн «Великої двадцятки»; Корейські суднобудівні компанії контролюють 40% світових замовлень на будівництво морських суден. За легкістю ведення бізнесу країна посідає п'яте місце у світі. А у рейтингу Глобального індексу інновацій країна на 14-му місці, а її рівень безробіття становить 3,5% [176].

Однією із основних причин успіху корейського «економічного дива» це неймовірна працьовитість, так у корейців під час післявоєнного економічного зростання було 1–2 вихідні на місяць, та працювали по 10–12 годин в день. У 1990-х кількість вихідних становила вже 5 днів на місяць [176].

Інша азійська країна яка також є прикладом успішного управління видатним лідером є Сінгапур. Сінгапур це країна в Південно-Східній Азії з крихітною територією та повною відсутністю природних ресурсів. Сьогодні Сінгапур одна із самих розвиненіших країн світу, її ВВП на душу населення в 2022 становив 82800 доларів і вона посідала 9 місце в рейтингу країн за даним показником [165, с. 6, с. 8]. В Сінгапурі також один із найнижчих рівнів безробіття, у 2023 він становив 1,9% [166]. Хоча півстоліття років тому економіка Сінгапуру була у занепаді. Економічне зростання яке ще відоме як «Сінгапурське економічне диво» стало наслідком реформ, проведених Лі Куан Ю та його командою. Загалом результатом успішності прийнятих Лі Куаном Ю рішень можна побачити на різних показниках які характеризують розвиток тієї чи іншої держави (табл. 1).

**Таблиця 1.**

Показники розвитку Сінгапуру у 1961 та 2022 роках.

Показники	1961	2022
ВВП	704 млн. дол. США	466 млрд. дол США
ВВП на душу населення	449 дол.	82 807 дол.
Рівень безробіття	10%	1,9%
Індекс демократії	82 – 2007р.	69
Індекс свободи преси	144 – 2003р.	139
Індекс сприйняття корупції	3 – 1995р.	5

Основні рішення які приймав Лі Куан Ю для створення «Сінгапурського економічного дива»:

1. Ввів 4 офіційні мови для збереження політичної стабільності відносно інших держав. Це такі мови: англійська, китайська, малайська та тамільська. Но все ж більший нахил освітньої системи був на навчання саме англійської мови, яка допоможе об'єднати населення із різних народів. Так наприклад населення Сінгапуру у 1957 році складалося на 75% із китайців, на 14% із малайзійців та на 9% із індійців [163]. А також англійська мова допомогла веденню бізнесу у Сінгапурі а також значно полегшити діяльність іноземним інвесторам.

2. Зробив законодавство більш суворим, та значно посилив покарання за злочини, і особливо покарання за корупцію. Суворість законів проявляється у великих штрафах за злочини які не є кримінальними у країнах західного світу, так наприклад у Сінгапурі діє закон про штраф за реалізацію та поширення жувальної гумки у розмірі 5000 доларів [164]. Також існують покарання за такі проступки як не змивання туалетів після використання, засмічення та необережне ходіння вулицями [164]. Також Найкраще опише відношення до боротьби із корупцією цитата самого Лі Куана Ю: «Для перемоги над корупцією потрібно не шкодувати саджати у в'язницю друзів і родичів, що провинилися» [162]. Так, для боротьби із корупцією урядом у 1952 році було засновано спеціальний орган – Бюро з розслідування випадків корупції, із політичною автономією. Директор бюро підпорядковується лише прем'єр-міністру

Сінгапуру, і вплинути на рішення про розслідування має можливість лише він. Головна ідея антикорупційної політики Сінгапуру полягала в мінімізації умов, які дають можливість здійснювати корумповані дії та уникати покарання [169].

3. Надавав можливості, пільги та податкові знижки іноземним інвесторам а також створював імідж країни шляхом озеленення міста та створював необхідну інфраструктура для приваблення інвесторів, таку як банки, комерційні приміщення, нерухомість тощо. Лі Куан Ю поставив за мету перетворити місто на тропічний сад. Поступово, завдяки відповідним зусиллям, все місто почало перетворюватися на зелений оазис, що стало помітною відмінністю Сінгапуру від інших азійських країн [167].

4. Вкладання інвестицій у освіту громадян. Освіта завжди була сферою уваги з моменту здобуття ним незалежності в 1965 році. Акцент на освіті частково відображає фактичну нестачу природних ресурсів у Сінгапурі та потребу Сінгапуру розвивати свої людські ресурси та потенціал робочої сили в його постійних пошуках способу побудови економіки, заснованої на знаннях [167].

Сінгапуру вдалося за короткий проміжок часу пройти без значних потрясінь шлях до політичного, економічного та суспільного розвитку. Процес соціального та економічного розвитку країни сприяв становленню такої системи цінностей, яка у свою чергу є однією із обов'язкових умов розвинутого суспільства та сприяла становленню обізнаного населення. Проте, управлінську модель, яку застосовував Лі Куан Ю, називають м'яким авторитаризмом [167]. Його політика була заснована на контролі всіх сфер життя в Сінгапурі та політичним переслідуванням конкурентів його партії. Так наприклад Сінгапур за індексом свободи преси у 2023 році знаходився на 129 місці серед інших країн [168]. Громадяни мають справу з медіа-компанією монополістом, яка жорстко контролюється урядом. Але все ж, попри певні авторитарні обмеження які мали місце при управні державою Лі Куаном Ю, реформи які він запровадив були ефективними та сприяли створенню «Сінгапурського економічного чуда»,

завдяки якому сьогодні він є однією із найбільш економічно розвинених країн, із високим рівнем доходом на душу населення, та легкістю ведення бізнесу.

Таким чином, пряме копіювання та запозичення досвіду країн «азійських тигрів» не є реалістичним та раціональним. Порівнювати Україну з Сінгапуром чи Південною Кореєю та переймати їхні методи контрпродуктивно, адже Україна істотно відрізняється від цих держави і має власний історичний шлях. Проте важливо проаналізувати та зробити висновки із тих рішень, які приймали лідери цих країн у складних ситуаціях для того щоб забезпечити найбільш ефективно післявоєнне відновлення та подальший розвиток України. Як зазначає сам Лі Куан Ю, що для того щоб країна досягла успіху на світовій арені, потрібно: «йти власним шляхом та ретельно враховувати конкретні історичні умови суспільства, його національні, релігійні, культурні особливості; забезпечувати гармонійне поєднання економічного прогресу з традиційними моральними та культурними цінностями; в пріоритеті має бути здоровий глузд, а не умоглядні теорії; прагматизм і творчі практики над ідеологічними концепціями» [162]. Практичні результати втілення подібного підходу в Сінгапурі, Гонконгу, Південній Кореї, Японії, та в Тайвані говорять самі за себе.

З досвіду розглянутих країн варто впроваджувати такі заходи, зокрема: посилювати заходи в сфері антимонопольної політики; запроваджувати прогресивну податкову систему; посилювати акцент на інноваційному розвитку України; реалізація політики меркантилізму в сфері зовнішньоекономічної діяльності України; забезпечувати взаємодію між бізнесом, державою та громадськістю; розвивати венчурний бізнес; інвестування коштів в людський капітал; формування максимальних умов розвитку ринкової економіки України.

## SECTION 8. MANAGEMENT

DOI: 10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.2.8.1

### **8.1 Methodical approaches to evaluation of digital transformation of small and medium enterprises**

The rapid development of the digital economy contributes to fundamental changes in the existing business strategies of enterprises aimed at the active implementation of digital technologies in all spheres and activities, from operational processes to marketing and customer service. Increasing global competition in digital markets and the complexity of the business environment require enterprises to undergo digital transformation, which helps to optimize business processes, increase productivity and improve customer relationships.

Thanks to the growing level of digital transformation of enterprises, their contribution to the development of the global economy also increases. According to forecasts, around 70% of created value will be based on digital products in the coming decade. If, in 2018, the share of the global GDP attributed to digitally transformed enterprises was \$13.5 trillion, by 2023, this figure is projected to reach \$53.3 trillion (which is nearly four times higher), constituting more than half of the nominal global GDP (Statista, 2023).

The role of SMEs is decisive in the global economy. Across all countries, SMEs contribute to employment, economic growth and social development. In most OECD countries, SMEs contribute more than 50% of GDP, and some global estimates put this figure as high as 70% (OECD, 2023).

In the EU the share of SMEs in the total number of enterprises is 99,8% in 2022. SMEs provide 64.4% of jobs and 51,8% value added in the EU (European Commission, 2023c).

The digital transformation of enterprises contributes to the formation and expansion of digital markets, the acceleration of socio-economic development. Finally, it determines the need for clear and consistent indicators, tools and methodical



approaches to its measurement (OECD, 2020). This will make it possible to form an information and analytical base for assessing the level of digital transformation of enterprises and their contribution to the development of the digital economy of the state based on reliable and accurate data, and to determine areas that will require priority measures to attract investments and create a digital single market.

The need to evaluate digital transformation is declared in the Concept of the Development of the Digital Economy and Society of Ukraine for 2018-2020. It provides for the introduction of a methodology for determining indices, indicators and an approach to assessing the digital development of Ukraine in accordance with international practices, which also includes indicators for evaluating the digital transformation of enterprises. At the same time, methodical approaches to measuring the level of digital transformation of small and medium-sized businesses in Ukraine have not yet been systematized and require further research. This is also argued by the significant contribution of SMEs to the development of the Ukrainian economy. During 2014–2022, the share of SMEs in the economy of Ukraine remained practically unchanged: small enterprises accounted for 95% of the total number of enterprises, medium-sized enterprises - almost 5%. The share of sales of medium-sized enterprises in the total volume of sales in the country in 2022 was 44.4%, for small ones – 19.4%, which is even slightly more than in 2021. The share of employees employed at medium-sized enterprises is approaching up to 50%, more than 25% work in small enterprises in 2022 (State Statistics Service of Ukraine, 2024).

The study of methodological approaches to the assessment of the digital transformation of enterprises is of great importance for the quantitative measurement of progress in the areas of the implementation of digital technologies and integration into the digital business environment, the study of trends and problems of the development of SMEs, the development of strategies, policies and frameworks to support the implementation of digital technologies by SMEs.

In international practice, a number of methodological approaches, tools and indicator systems have been introduced for measuring the digital economy based on the collection of statistical data and the formation of an evidence base (OECD, 2020).

These methodologies cover important components of the digital economy, including the digital transformation of enterprises. However, most of the existing methodologies and approaches do not directly assess the level of digital transformation of enterprises, in particular, investments in digital transformation projects, changes in business strategies, marketing strategies, systems of relationships with customers and partners, the intensity of implementation of digital technologies by enterprises, and also do not take into account the specifics of small and medium-sized businesses.

Separate single indicators of the digital transformation of enterprises are included in internationally known and recognizable indices for measuring the digital economy and digital transformation of society, for example: Global Connectivity Index (GCI), Digital Intelligence Index (DII), Global Innovation Index (GII), WEF / WITSA Networked Readiness Index (NRI), World Digital Competitiveness Ranking (WDCR), UNCTAD B2C E-commerce Index, Digital Platform Economy Index (DPE Index), ICT Development Index (IDI), and others.

To measure the level of achieved digitalization in a country, European Commission developed The Digital Economy and Society Index (DESI). It's a composite measure that summarises indicators related to the digital performance and digital competitiveness of the EU member states. It is compounded of a set of indicators related to the digital policy mix, and has a threelayer structure (European Commission, 2023).

At first level, there are dimensions: Connectivity, Human capital, Integration of Digital Technology, and Digital Public Services. Second level has sub-dimensions, and the third level has individual indicators. The digital transformation of business is evaluated in dimension "Digital transformation of businesses" through 3 sub-dimensions: Digital intensity, Digital technologies and E-commerce, each of what includes indicators. Therefore, the DESI dashboard evaluates the digital transformation of businesses through the following indicators: SMEs with at least a basic level of digital intensity; electronic information sharing; social media; big data; cloud; artificial intelligence; e-Invoices; SMEs selling online; e-Commerce turnover; selling online cross-border (European Commission, 2023b).

As we can see, the level of digital transformation of business is evaluated taking into account small and medium-sized businesses, whose role in the EU economy is very large.

The dimensions are defined by the principal policies for digital economy and society in the EU. European Commission claims that the digital development of the economy and society can only be achieved by interconnected development of these areas (European Commission, 2023a).

Analysing the structure and methodology used for computation of the DESI, we can conclude that the indicators are carefully examined, selected and in accordance with the problem they should measure. DESI considers different significance of certain digitalization aspects has been taken into account due to the weighting system. Finally, all indicators at the lowest level of hierarchy are quantitative, so they provide objective measures of performance in terms of achieved level of digital transformation of business.

The European Commission adopted the Digital Intensity Index (DII), which measures the use of different digital technologies by businesses, for example using artificial intelligence or online sales. In 2022, 70% of all EU businesses reached a basic level of digital intensity. The share for SMEs was 69%, around 20 p.p. below the EU 2030 target, while for large businesses it stood at 98% (Eurostat, 2023).

According to the EU Digital Compass 2030, there are 2 main goals for the digital transformation of businesses: more than 90% of SMEs should reach at least a basic level of digital intensity by 2030, and 75% of EU companies should use cloud computing services, perform big data analysis or use artificial intelligence (Eurostat, 2023).

Large businesses had a bigger share for very high (30%) and high digital intensity (54%) compared with only 4% of SMEs with a very high level and 27% with a high level of digital intensity. Most of the SMEs recorded low (38%) or very low (31%) digital intensity levels. The proportion of SMEs with a basic level of digital intensity ranged from 41% in Greece and 47% in Bulgaria to 89% in Denmark and 90% in Finland (Lone et al., 2023).

Therefore, the assessment of the digital transformation of enterprises in international practice has significant achievements which are constantly developing and improving.

The research paper of Urbach et al. (2009) defines the components of the enterprise's digital maturity models related to its business architecture: economic indicators, customer experience, innovative product, strategy, organization, digitalization of the process, cooperation, information technology, culture, expertise and transformation management. The generalized model of digital maturity based on these indicators is universal and can be adapted to any company to assess progress towards digital transformation (Urbach et al., 2009).

Deloitte presented the transformation model as a comprehensive approach containing four dimensions: organization, economy, digital environment and people, and each dimension has two subcategories (Deloitte, 2023).

The structural model of digital transformation offers six categories: customer, data, value proposition, organization, operations, and transformation management. Each category contains four components that assess the degree of digital transformation and outline a holistic and realistic digitalization perspective for the enterprise (Gimpel et al., 2019).

Chanas S., Hess T. suggest evaluating the companies' readiness to form a digital transformation strategy by determining the ability to adapt business models and reorient them to value creation, as well as the ability to make organizational adjustments. Methodical approach contributes to the development of a strategic plan for the company's digital transformation (Chanas et al., 2016).

The digitalization readiness model takes into account all aspects of the production process and focuses mainly on the technical aspects of the digital transformation of enterprises, and takes into account the actual skill level of employees (Lucas et al., 2013).

The model of digital transformation of an enterprise takes into account four dimensions: the use of technologies, structural changes, financial aspects and changes in value creation (Hess et al., 2016).

Digital transformation management is proposed to be assessed by the Acatech Industry 4.0 Maturity Index from the German National Academy of Science and Engineering. The index helps companies determine at which stage they are on the path to digital transformation. The model allows assessing the degree of digital transformation from a technological, organisational and cultural point of view, with an emphasis on the business processes of manufacturing companies in five functional areas: development, production, logistics, services, marketing and sales (Schuh et al., 2020).

In Ukraine, the process of collecting data on the digital transformation of enterprises remains unsystematized. Because of this, a number of problems arise, such as the lack of a comparative database of indicators of the development of the digital transformation of Ukrainian enterprises with other countries. The insufficient implementation of new and improved tools and methodologies for measuring the digital transformation of enterprises as a factor of economic growth does not allow the formation of an information and analytical base for reflecting the impact of digitalized enterprises on indicators of socio-economic development, as well as the total added value of digital technologies and digital GDP.

Polous O. developed the integral index of digital competitiveness of the Ukrainian enterprises, which includes two groups of indicators that are basic for the formation of the overall integral index:

- indicators of digitalisation of business activity, which demonstrate the readiness of Ukrainian enterprises to use digital tools for conducting business;
- indicators of digital intellectualization of enterprises, which illustrate the readiness of personnel to perceive and use modern information and communication technologies during work and professional development (Polous, 2020).

Ukrainian specialists deepened methodical approaches to assessing the degree of digital transformation of enterprises. Proskurnina N.V. developed a methodology for assessing the degree of digitization of the operating model of the marketing activity of a retail enterprise, which assesses the degree of digitization of each component of the marketing complex (product, place, process, promotion, personnel, physical evidence)

by calculating the integral digitization index, and offers a management decision based on the obtained assessment results regarding the process of digital transformation (development scenario) (Proskurnina, 2020). The model has a narrow focus and does not take into account other important aspects of the digital transformation of enterprises, for example, technical and related to personnel.

Voskoboyeva O.V., Romaschenko O.S. developed the Enterprise Digitization index (IDI), which allows to assess the real level of implementation of digital technologies and competencies at enterprises with the help of three sub-indices:

- 1) sub-index “Infrastructure development”, which indicates the degree of infrastructure development, availability of Internet access and Internet access quality;
- 2) sub-index “Online expenses”, which includes the online trading expenses and online advertising expenses;
- 3) sub-index “User activity”, which is calculated as the weighted average value of lower-level sub-indices: activity of enterprises, activity of consumers and activity of state institutions. All sub-indices are formed from weighted average values of several parameters underlying them (Voskoboieva et al., 2018).

The index allows assessing the level of digital transformation of enterprises by important indicators. However, it does not take into account important internal aspects of digital transformation, for example, marketing, logistics and others related to the business model and human resources of the enterprise.

The above-mentioned works demonstrate a certain inconsistency of indicators, systems and evaluation methods, which indicates difficulties in measuring the progress and level of digital transformation of enterprises. It is particularly difficult to assess the digital transformation of small and medium-sized businesses, because certain factors, which are completely logical and unproblematic for large enterprises, can create difficulties for SMEs, for example, the availability of staff with sufficient digital skills, the use of marketing digital technologies, and others. The considered methods and approaches cover generally important aspects of digital transformation. However, they do not take into account the specifics of small and medium-sized enterprises and do not take into account all possible factors of digital transformation and the

implementation of digital technologies. Measuring the level of digital transformation of enterprises in general is an important scientific task from the point of view of directly assessing the progress of the digital transformation of the national economy and the contribution of SMEs to the development of the country's digital economy. Therefore, it is quite difficult to adapt the existing methods and approaches to assessing the digital transformation of business for SMEs, which requires the development of a separate methodical approach.

Methodical approaches to the assessment of various aspects of the digitalization of enterprises, industries and the economy as a whole are quite thoroughly revealed in the scientific works of foreign and Ukrainian authors, as well as consulting agencies and state organizations.

A significant number of scientific work by foreign and Ukrainian specialists are devoted to approaches and methods of assessing the digital transformation of enterprises, readiness for digitalization, as well as the current level of digital maturity. These estimated parameters are important for the analysis of the current state and the prerequisites created in the country for the development of entrepreneurship, digital transformation and integration into the digital business environment of enterprises of various sectors of the national economy (Kliuchnyk, 2020).

The methodology for assessing the level of digital transformation of small and medium-sized enterprises requires the justification and calculation of indicators of digital transformation of small and medium-sized enterprises and creation of the digital transformation index.

The digital transformation index for small and medium enterprises is proposed to be evaluated by quantitative and qualitative indicators according to three criteria.

1. Management criteria are related to the internal business processes of enterprises, the effectiveness of interaction with clients and work with data, the use of digital products, management systems, analytics systems, services and applications, and other digital technologies.

2. Technical criteria are related to the infrastructural provision of enterprises, which facilitates or, on the contrary, hinders the accelerated entry into digital markets

and the transition to business models, for example, the access of enterprises to the Internet and digital technologies, the provision of employees with digital devices, etc. The criteria of digital competences, knowledge and skills of personnel in the digital sphere include, for example, the availability of education in areas related to digital technologies, the level of digital skills, training in professional development courses in the areas of business digitalization, etc.

3. Marketing criteria are related to the marketing management practices of enterprise as a whole, digital transformation and trade, interaction with customers, etc., and include, in particular, the presence of a digital marketing strategy and the use of digital marketing tools, the use of marketing analytics and others. The main goal of using digital marketing is to help increase the competitiveness of small and medium-sized enterprises in conditions of limited financial and human resources.

To assess the level of digital transformation of enterprises within the framework of each of the criteria, a system of quantitative and qualitative indicators has been developed, with the help of which it is proposed to calculate the Digital Transformation Index. In the table 1 lists the criteria and corresponding indicators.

Table 1

Criteria and indicators for assessing the level of digital transformation of small and medium-sized enterprises

Criteria	Indicators
<b>Management criteria (I<sub>1</sub>)</b>	1. Using of IT products and systems for integrating and digitizing internal business processes and enterprise resource planning (ERP systems)
	2. Using of CRM systems for managing customer relationships
	3. Using of cloud computing services
	4. Using of AI (Artificial Intelligence) services
	5. Using of VR/AR technologies
	6. Using of mobile applications for selling goods and/or services
	7. Selling goods and services online through the Internet (marketplaces, websites, or mobile applications)
	8. Using of integrated digital wallets with website or application for online payments
	9. Conducting research on the business environment online (including competitors, target audience, etc.)



Continuation of table 1

<b>Technical criteria and criteria regarding the digital competences, qualification and skills of personnel (I<sub>2</sub>)</b>	1. The level of digital skills among the company's personnel
	2. Basic or specialized education of employees in areas related to digital technologies
	3. Participation of employees in training courses related to business digitization
	4. Access of employees to fixed broadband Internet
	5. Access of employees to mobile Internet
	6. Providing of employees with computers, laptops, and gadgets for work?
	7. Availability of a website in a company
	8. Availability of a business profile on social media
	9. Availability of an online store on a marketplace or relevant platforms
<b>Marketing criteria (I<sub>3</sub>)</b>	1. Availability of a developed digital marketing strategy
	2. Using of Internet advertising
	3. Using of affiliate marketing
	4. Availability of SMM strategy
	5. Using of social media advertising
	6. Using of marketing analytics (such as Google Analytics, CRM systems, etc.)
	7. Using of email marketing
	8. Using of analytics systems for planning e-commerce metrics tracking results (such as Google Analytics)
	9. Using of tools for design, content writing, etc.

Source: developed by the author

Each indicator is evaluated on a 3-point scale, where 1 corresponds to the worst value, 3 – to the best.

To take into account the importance of the contribution of each group of criteria to the overall digital transformation index, it is necessary to rank the criteria for calculating the index and calculate the weighting factors. Ranking is a procedure for ordering objects of study, which is performed on the basis of determining preference. The rank in our methodology is the ordinal number of the indicator, arranged in increasing or decreasing importance. To determine the rank of the indicator, it is advisable to use expert decision-making methods. Expert methods such as the simple ranking method and the method of weighting coefficients are most often used in practice (Hrabovetskyi, 2010).

The method of simple ranking (prioritization or determination of experts' ratings on a point scale) consists in the fact that each expert marks indicators (indicators of digital transformation) in the order of preference. The number 1 indicates the most

important indicator, the number 2 – the next in importance, etc. Next, the average rank is determined, that is, the average arithmetic value of the rank of the criterion according to the following formula (1):

$$b_i = \frac{\sum_{j=1}^R a_{ij}}{R}, i = \overline{1, N}, \quad (1)$$

where  $b_i$  – the rank assigned to the  $i$  criterion;  $a_{ij}$  – order of preference for the  $i$  criterion by the  $j$  expert;  $R$  – total number of experts;  $N$  – total number of criteria.

The smaller the rank value, the more important the criterion.

The method of weighting coefficients (evaluation) consists in assigning weighting coefficients to all criteria and can be carried out in two ways:

- assignment of weight coefficients to all criteria in such a way that the sum of all coefficients is equal to 1 or 10 or 100;
- assigning to the most important of all criteria a weighting factor equal to a certain fixed number, and to the rest of the criteria – factors equal to fractions of this number.

The generalized opinion of experts is calculated by determining the sum of the weighting factors and dividing it by the number of experts who evaluate the criterion according to formula (1). The higher the value of the rank, the more important this criterion is (Hrabovetskyi, 2010).

The weighting coefficients  $\omega_i$ , which meet the conditions  $0 \leq \omega_i \leq 1$ ,  $\sum_{i=1}^N \omega_i = 1$ , and take into account the degree of influence on the digital transformation index, are calculated for all criteria  $I_i$  taking into account their overall ranking according to the following formula (2):

$$\omega_i = \frac{2 \cdot (N - b_i + 1)}{N \cdot (N + 1)}, i = \overline{1, N}, \quad (2)$$

where  $b_i$  – rank assigned to the  $i$  criterion;  $N$  – total number of criteria (in our case  $N=3$ ).

According to the results of the research and assigning the appropriate points to all indicators corresponding to the groups of criteria, the sub-index for each group of

criteria is calculated as the ratio of the actual sum of points to the maximum for the group of criteria according to formula (3):

$$I_i = \frac{I_i^{fact}}{I_i^{max}}, i = \overline{1, N}, \quad (3)$$

where  $I_i^{fact}$  – actual value of the sum of indicators according to the  $i$  criterion;  $I_i^{max}$  – maximum value of the sum of indicators according to the  $i$  criterion;  $N$  – total number of criteria (in our case  $N=3$ ).

The closer the value of the sub-index is to 1, the higher the level of digital transformation of the enterprise according to this group of criteria, and vice versa (Hrabovetskyi, 2010).

The digital transformation index of small and medium-sized enterprises ( $I_{DT}$ ) is calculated as the sum of sub-indices, multiplied by the corresponding weighting factors, according to three groups of criteria (4):

$$I_{DT} = \omega_1 \cdot I_1 + \omega_2 \cdot I_2 + \omega_3 \cdot I_3, \quad (4)$$

where  $I_1$  – sub-index of management criteria for digital transformation;  $I_2$  – sub-index of technical criteria and criteria of digital skills of personnel;  $I_3$  – sub-index of marketing criteria.

For the interpretation of the assessment results, an interval scale was developed, presented in the table 2. Depending on the value of  $I_{DT}$ , the level of digital transformation is determined.

Table 2

Interpretation scale for assessing the level of digital transformation of small and medium-sized enterprises

<b>The level of digital transformation of the enterprise</b>	<b>The value of the digital transformation index (<math>I_{DT}</math>)</b>
high level	$0,75 < I_{DT}$
medium level	$0.5 < I_{DT} < 0.75$
low level	$0.25 < I_{DT} < 0.5$
basic level	$0 < I_{DT} < 0.25$

Source: developed by the author

The proposed methodology contributes to the national methodology for evaluating the digital transformation of enterprises. In the future it will contribute to the development and improvement of the information and analytical base for measuring the digital economy and economic growth prospects. The methodology is based on the principles of the digital economy and the international experience of evaluating the digital transformation of business, and takes into account the management, marketing, technical criteria and the criteria of the digital skills of personnel that are important for small and medium-sized enterprises. The key difference between the developed methodology and the existing ones is the consideration of marketing aspects of digital transformation.

Since flexibility, innovation, adaptability and rapid adoption of digital technologies remain the main features of small and medium-sized enterprises, they must be adequately used in the modern business model to increase competitiveness. Small and medium-sized enterprises face the problems of lack of financing, personnel with the necessary competencies, skills and experience in the implementation and use of digital technologies, access to digital networks and technologies. Therefore, they need special attention and a separate methodology for assessing the level of digital transformation. For small and medium-sized enterprises, marketing digital technologies are important factors of competitiveness, which provide the ability to quickly adapt to the dynamic conditions of the external environment, changes in consumer preferences, as well as to better satisfy consumer demand and personalize their marketing strategies. The use of modern digital tools and technologies in marketing makes it possible to transform business models in accordance with marketing trends and new customer experience. Marketing digital technologies allow SMEs to study consumer behaviour and create a unique customer experience, minimize costs and increase the efficiency of staff.

The analysis of methodologies and practices for measuring the level of digital transformation showed that they are somewhat inconsistent among themselves and rely on different data and indicators. They do not take into account the specifics of small and medium-sized businesses, which are sensitive to the lack of human resources.

SMEs have difficulty accessing digital technologies and need specific marketing strategies and digital marketing technologies to provide unique customer experience and compete with large companies with significant financial and human resources.

A methodology for evaluating the level of digital transformation of the company has been developed, which takes into account management, marketing, technical criteria and criteria for the digital skills of the staff.

The methodology will help enterprises to analyze their own experience in digital innovations, assess the level of development of digital technologies and competencies, compare their results and achievements with other enterprises on the market, and determine general trends in the digital transformation of small and medium-sized businesses.

At the national level, the proposed methodology for assessing the level of digital transformation of small and medium-sized enterprises will allow taking into account their specificities and provide an opportunity to build an information and analytical base for monitoring the progress of the implementation of digital technologies by enterprises, identify problems and difficulties, and create effective state strategies, policies and frameworks for the development of small and medium-sized enterprises business in Ukraine.

## **8.2 Process and technology of personnel consulting in the management system of a business entity**

### **Introduction**

An essential component of successful business management is effective personnel work. Properly organized personnel management allows a company to: improve its ranking positions, elevate the enterprise to a qualitatively new level, and increase financial performance and labor productivity.

Economic conditions are subject to constant changes. It is the people with their knowledge, professional skills, and experience who become the main competitive advantage. Good specialists are always in demand. The main value of any operating business is human resources. If a company faces issues with employee discipline and motivation, or if the management is unable to resolve personnel issues independently, the situation requires urgent external intervention. Professional personnel consulting can help resolve any issues with staff.

Personnel consulting is a system of measures for diagnosing, correcting, and improving the organizational structure and corporate culture of an enterprise, with the aim of enhancing production indicators, optimizing the work environment, and boosting employee motivation. [204, p. 88].

At the substantive level, personnel consulting is considered a special procedure, the main goal of which is to assess the effectiveness of the applied personnel management system. It serves as an effective method for solving numerous issues in the personnel field and helps to evaluate the human resource potential of a business entity and its alignment with the existing development strategy.

When viewed from the perspective of the socio-psychological approach, personnel consulting is a system of measures with an organizational-psychological focus. These measures are aimed at diagnosing and reorganizing the organizational structure, as well as defining the culture of the enterprise, with the goal of enhancing production indicators, improving the socio-psychological climate, and strengthening staff motivation. [210, p. 88].

This type of consulting helps solve many issues related to the distribution of authority and responsibility, the selection of employees for managerial positions, and the development of career paths for each employee and the entire staff as a whole. Personnel consulting is always associated with solving tasks faced by top-level managers regarding human resource management, with the aim of increasing business profitability.

According to Deloitte research [212], 71% of company leaders agree that their organizations are experiencing a significant shortage of staff, and 53% of companies are observing an increase in voluntary employee turnover.

Tasks solved by personnel consulting:

1. Organizing personnel work from scratch.
2. Enhancing the efficiency of existing hr services.
3. Developing and optimizing specific personnel management procedures: documentation support for personnel management, personnel adaptation, personnel evaluation, incentive and motivation system, training and development [206, p. 5].

Personnel consulting ensures:

- Increasing the effectiveness of the personnel motivation system by optimizing it according to the individual characteristics of the company and the needs of the employees;
- Forming the corporate culture of the enterprise through the analysis of existing traditions, rules, and norms, and aligning them with the strategic development goals of the organization;
- Evaluating the company's human resource potential by diagnosing the individual psychological characteristics of employees and groups;
- Developing criteria and procedures for evaluating employee performance;
- Enhancing the effectiveness of the personnel management system by identifying problematic areas and values, as well as unlocking the potential of individual employees and departments as a whole [206, p. 6].

According to research, the most valuable data about employees for organizations worldwide are productivity, skills, behavior and personality, professional relationships and connections, personal values and priorities [212].

### **8.2.1 Consulting Activity Process**

Most researchers support the view that consulting is the qualified assistance of independent specialists in solving management problems of enterprises. Management consulting is a professional activity that involves providing independent and objective advice and technical assistance by highly qualified specialists to organizations. The goal is to help identify their management problems, find optimal solutions, and implement consulting recommendations. It allows:

- Identifying and analyzing management problems and opportunities;
- Proposing alternative solutions to these problems;
- Providing assistance in implementing recommendations and making constructive changes deemed appropriate.

The primary task of management consulting is to assist clients in solving their management and business problems, optimizing their business, and improving the efficiency of the client's organization. Potential consumers of consulting services are any organizations that encounter management problems.

The producers of the consulting product, who define the supply in the consulting market, are consulting firms. In the management market, consulting services are offered by:

- Branches of large foreign multifunctional firms that have consulting projects with government structures on issues such as taxation, budget regulation, and improving the regulatory framework, as well as serving joint and foreign companies and banking structures;
- Representative offices of foreign consulting firms that are implementing strategies to enter new markets and researching market attractiveness;
- Foreign consulting firms working under donor organization programs and providing technical assistance on management consulting issues in priority sectors of the national economy (energy, transport, communications, agriculture, etc.);



- Domestic consulting firms specializing in providing services on enterprise privatization issues, including property valuation, preparation of documentation for the privatization process, etc;

- Specialized consulting firms providing consulting services in specific areas of management consulting (business planning, financial evaluation, marketing, tax planning, customs regulation, personnel consulting, and others);

- Universities and training centers that, through thorough specialist training, can conduct training sessions, instilling consulting knowledge in students and subsequently offering services on various business issues;

- Independent individual consultants – highly qualified specialists with work experience who typically serve as either experts on specific problems or regular consultants for small firms [209].

The consulting services market is clearly segmented, and competition among consulting product providers occurs primarily within their respective segments.

When selecting a consulting company, potential clients consider the following quality criteria:

- The consultant's or consulting company's successful experience with similar projects;

- The consultant's or consulting company's industry experience;

- Recommendations from companies offering similar services or selling similar types of products;

- A clear work plan and resource plan that accounts for the use of the client's resources;

- The potential for further development within the project;

- The consulting company's ability to correct or compensate for incorrect recommendations;

- Membership of consultants in professional public organizations or recommendations from such organizations.

Personnel consultants solve many tasks, but the most common situations where companies need personnel consulting are the following [205]:

1. The necessity of forming a cohesive team: When all employees of a company are interested in the successful development of the business, this alone drives the business in the right direction. Conversely, if a company lacks a developed corporate culture, and there are no common goals and objectives, such a team is doomed to gradual disintegration. Every organization should have a mission – a clearly defined reason for its existence. It is crucial that every employee, from the director to the janitor, understands their professional role within the framework of the overall corporate goal.

Invited specialists in personnel consulting know how to create or improve the company's philosophy and corporate culture, and how to instill the company's values into the consciousness of the masses. This is not a one-day job, but when done properly, the results will cover all expenses. Employees' awareness of the company's mission changes their approach to professional duties, forms the right attitude towards the company's resources, expands the content of their work, and strengthens motivation. Professional personnel consulting creates the right microclimate in the organization, thereby increasing its competitiveness and, consequently, its profit.

2. Change in the order of team management: The efficiency of the business directly depends on the coordinated and qualified work of the management structures. If the director sees that the company has bloated staff and there is no mutual understanding between different departments, it means that it is time to reorganize the existing order. Consultants will help optimize the number of managers and executors, reduce the time spent on decision-making, and eliminate unnecessary information flows that slow down work. If necessary, some processes will be automated. At this stage, management may need to additionally order IT consulting or accounting consulting.

3. Doubts about the correct distribution of responsibilities among employees. Management doubts whether job responsibilities are correctly distributed, if workloads are adequate to employees' capabilities, and if all employees are realizing their potential. Personnel consulting will help properly assess the professional and personal qualities of each employee and distribute workloads according to their capabilities.

4. Regular problems with the HR department. The company's HR service regularly faces difficulties with documentation, recruiting, selecting, and evaluating personnel. People without qualifications are hired, and dismissals are processed incorrectly. HR consultants will teach the internal service to conduct affairs properly, reorganize the department if necessary, and make its work more efficient and competent.

A consultant reflects the situation, allowing the company to see the world around it more clearly, expands the perception of the surrounding environment, and helps to realize the existence of problem areas and the need to study and overcome them. Sometimes, a consultant must act as a sort of transmitter of ideas between management and company personnel when the communication process is disrupted, becoming a driving innovative force and a catalyst for transformational processes. A good consultant is not someone who knows all the answers, but someone who asks the client questions that provoke thought, reconsideration of approaches, positions, and relationships, and questions that create a field for the emergence of new ideas.

Principles of Personnel Consulting Activities: scientific approach; professionalism; reliability; progressiveness; system preservation; system change; specificity; dynamism; confidentiality; responsibility; creativity; objectivity; effectiveness [206, p. 8].

Personnel consulting can be individual or group-based. Individual personnel consulting uses the modeling method. The most common forms of group personnel consulting are seminars, training sessions, and conferences. Another format for personnel consulting involves special projects implemented within the organization.

From the perspective of consulting methodology, the following types are distinguished [207, p. 30]:

*Expert Consulting* involves performing the entire range of tasks, from diagnosing the company's activities to developing specific strategic and tactical decisions and recommendations by consultants. The client's role in this process is to provide the consultant with the necessary information, monitor their activities,

understand and accept their recommendations, and develop appropriate management decisions. Expert consulting includes:

- Oral consultations in a "question-answer" format, in the form of discussions, problem-solving, identifying causes, and possible measures for their elimination;

- Written responses to questions, analytical reviews of literature, regulatory documents, and practices;

- Express analysis of the situation, determining directions for intervention (observations, interviews, written surveys and questionnaires, document review, discussion of issues, etc.);

- In-depth analysis of the situation, identifying the real, underlying causes of the company's difficulties (selecting evaluation criteria and developing rating scales and benchmarks, special research programs, forming respondent and expert groups, using special diagnostic tools, model designing);

- Structuring tasks, finding solutions, analyzing alternatives, developing recommendations, providing expert assessments and conclusions.

In expert consulting, the success of the project is determined by the following three factors:

- 1) The expert's qualifications;

- 2) The client's ability to utilize the received recommendations;

- 3) The client's willingness to utilize the recommendations.

In the absence of the second and third factors, even the highest expert qualifications of the consultant cannot make the project successful.

*Process consulting*, in addition to expert consulting, involves the client's participation in developing recommendations. The need for process consulting arises when the client seeks organizational changes and development but cannot solve this problem independently. In process consulting, consultants actively interact with the client at all stages of the project, encouraging them to express their ideas, thoughts, and suggestions, and to analyze problems and develop solutions with the help of the consultants. This occurs within the framework of activities and procedures proposed by the consultant (the consultant remains an independent external expert throughout

the work, maintaining a distance between themselves and the client organization). The role of the consultants is to organize and manage the processes of information collection and analysis, as well as the development, discussion, evaluation, and adoption of decisions derived from joint work with the client, and to formulate these into a system of recommendations.

Process consulting is a method of changing and developing enterprises and organizations. Its application aims to improve the efficiency of the enterprise (organization) based on the joint work of the consultant and the client. In the course of such cooperation, not only are the current problems of the enterprise resolved, but the employees of the client enterprise also acquire skills in analyzing, evaluating, and solving problems. Thus, the consultant, on the one hand, assists in solving existing problems, and on the other hand, shows the client ways to independently solve problems in the future. A relationship of cooperation and mutual trust should be established between the consultant and the client, as well as an understanding that the outcomes of the process they are involved in are not predetermined and that responsibility lies with both parties.

*Training consulting* involves implementing programs for training the personnel of an organization or enterprise in various forms, including on-the-job training, advanced training courses, coaching, seminars, lectures, and master classes. Training consulting can supplement other types of consulting, implying additional time investment from the client's personnel for training. The goal of training consulting is to enhance the qualifications of the existing personnel, from top managers to sales agents, and to prepare employees for independent work and optimization of business processes. The foundation of turning to training consulting is the assertion that the success of an enterprise lies in its trained personnel.

Training consulting can be based on standard programs or programs specially adapted to the specific issues defined by the enterprise. It can take place in specially formed groups based on certain criteria, selected through surveys and testing, or in general groups where the work is focused on developing communication skills and collective decision-making abilities.

*Integrated consulting* combines process consulting and expert consulting, with training consulting considered as a variety of expert-process consulting. Consulting services are often seen not as isolated services but as consulting projects. This is due to the complexity of the problems clients seek to solve, the significant amount of time required, and the human resources that may be involved in the process. To achieve the expected results of a consulting project, it is necessary to undertake a consulting process. The consulting process is a logical sequence of procedures carried out jointly by the consultant and the client to solve problems and implement changes.

In literature, different names for the stages or phases of the consulting process can be found. M. Kubr identifies the following stages in the consulting process:

1) Preparation Stage, which includes the first contact, preliminary diagnosis of the problem, task plan, proposal to the client, and consulting contract;

2) Diagnosis Stage, which includes the conceptual basis of the diagnosis, identification of necessary facts, sources and ways of obtaining information, analysis of facts, and feedback with the client;

3) Action Planning Stage, which includes searching for solution ideas, developing and evaluating alternatives, presenting implementation proposals to the client; implementation, considering the consultant's role in the implementation phase, planning and controlling implementation, and training and preparing the client's personnel;

4) Final Stage, where the consultant's actions are evaluated, the final report is accepted by the client, the consultant is settled with, and negotiations for further cooperation are conducted [203, p. 75].

K. Mackhem reduces the consulting process to three blocks or stages: preparation, execution, and completion. Another noteworthy variant includes the pre-project, project, and post-project stages.

*Pre-project Stage of the Consulting Process.* The goal of the pre-project stage is to ensure unity in understanding the essence of the consulting project by both the client and the consultant. The pre-project stage begins with the client's realization of the

problem they wish to solve with the help of consultants. Next, information about consulting firms working in the consulting services market is gathered. This can be done by using the Internet to visit the websites of consulting firms, searching for information in directories, utilizing advertising information, recommendations from partners, and studying articles and other publications by specialists in the problematic area. Based on the gathered information, a preliminary selection of firms with which it makes sense to establish contact is made. The first contact can occur via the Internet—through website queries, emails, Skype, and other existing methods—as well as by phone, fax, or direct contact. [207, p. 76].

During the initial contact, the client states the problem (a general formulation of the problem) and inquires about the firm's ability to solve this problem. If a tender is being conducted, the terms of participation are sent out. The initial contacts essentially serve as an introduction of the client (client firm) to the consultant (consulting firm) based on the information and communications between them.

In the selection process, the client makes a decision to purchase a professional service. During this phase, they determine the pool of firms and consultants with whom they could potentially collaborate. Following a thorough selection process, the pool narrows down to a few candidates who are sufficiently reputable and competent.

In the next stage, the selection process shifts focus from the institutional characteristics of the company to the personal characteristics of the individuals the firm will work with. Therefore, the general impression the consultant makes on the client and the degree of their knowledgeability become crucial factors.

The selection of consultants or a consulting firm is based on a number of factors: the professional reputation of the consultant or firm; the consulting firm's popularity and ranking; the availability of information about the firm in directories, specialized publications, and the Internet; work experience; the results of other projects; recommendations from other clients; the quality of proposals and presentations; the cost of services in relation to quality; personal characteristics and the ability to win the client's favor; the level of promotional materials, including business cards; and any prior positive experience with the firm or consultant.

To gain the client's trust, it is necessary to:

- Find an individual approach and become useful;
- Capture the client's attention by learning what interests them and offering something they might purchase;
- Demonstrate your knowledge about the client;
- Create conditions that make the client feel confident;
- Show your level of expertise in the industry;
- Strive to ask more questions rather than proclaim truths;
- Be an active listener;
- Show the client the benefits they will receive from the cooperation.

The selected consulting firm is presented with a technical assignment that formulates the tasks for the consultants. The client's role at this stage involves clarifying the problem definitions and organizing information support for the work.

The technical assignment typically includes the following information:

1. Brief information about the client.
2. Project objectives.
3. Services required from the consulting firm.
4. Project deadlines.
5. List of documents confirming the consultants' or firm's competence.
6. Distribution of responsibilities between the client and the consultants.
7. Requirements for information about the cost of services.
8. Contact person.

Based on the received technical assignment, the consulting firm prepares its proposals in writing, including a description of the technical and financial aspects of the cooperation. The proposal is agreed upon with the client, and if an understanding is reached, a contract for consulting services is prepared.

*Project Stage of the Consulting Process.* The goal of the project stage of the consulting process is to ensure the client's problem is resolved, meaning positive changes in the client's activities according to the technical assignment. The project



stage includes several steps and procedures. Primarily, it involves forming the project team and working on the implementation of the consulting project.

If we consider the components of the consulting process from the perspective of the tasks performed by the project team, we can identify three blocks of tasks:

- 1) Diagnosis;
- 2) Development of solutions;
- 3) Implementation of solutions [207, p. 80].

Diagnosis relies on conducting research and includes data collection, processing, and systematic identification of the problem based on the research results. The depth and focus of the diagnosis are determined based on the tasks set by the clients and the existing situation. Depending on the situation faced by the client, the consultant may be tasked with:

- Correcting a worsening situation (problem of correction);
- Improving a favorable situation (problem of enhancement);
- Creating a qualitatively new situation (problem of creative development).

In the first case, information about past activities is necessary to identify the source of the problem; in the second, the focus is on the current situation; in the third, models of future development, creative thinking, competitor experience, etc., are used. Consultants obtain information through observation, communication with people, studying documents or other materials. Important information is provided by the client's annual report, studying best practices, conducting interviews, questionnaires, or meetings with discussion groups.

Next comes the main stage – the development of solutions, aimed at finding a resolution to the problem. This stage includes defining the range of acceptable solutions, selecting solutions recommended for implementation, and presenting these solutions to the client.

The initial hypothesis should be proposed during the first meeting of the consultants. It outlines the contours of the problem to be solved before the consultants begin their direct work. To propose a hypothesis, it is necessary to have facts at hand and to structure the problem, breaking it down into its components. Then, the influence

of factors is considered, and recommendations are developed for them. The ultimate goal is to create a "tree of hypotheses."

As noted by I. Rasiel, an initial hypothesis formulated through group work is far better than one formulated by a single individual. The search for ways to solve the problem is a creative process, but according to McKinsey consultants, there are certain rules that can make this process more effective [207, p. 83].

1. The 80/20 Rule. This rule can be observed everywhere. For example, 80% of sales come from 20% of customers. Analyzing a business from the perspective of this rule will inevitably lead to opportunities for improvement.

2. Consider that the problem is not always the problem. The problem posed by the client may, upon closer examination, turn out not to be the main issue. Solving it may require addressing a different problem.

3. Remember that each client is unique. Many business problems are similar to each other, but this does not mean they have the same solutions.

4. Do not reinvent the wheel. Many business problems have more in common than different, so using a limited number of methodologies, you can solve a multitude of different tasks.

5. Do not analyze everything. Be selective, highlighting a sufficient but not excessive amount of data.

6. Identify key factors. Many factors influence a business. It is necessary to identify and focus on the key ones, considering the essence of the problem rather than trying to solve it piecemeal.

7. Take notes daily. Record everything new that happens while working on the project – ideas, events, facts. Once formulated and written down, they will not be forgotten and may prove useful. 8. Концентруйте на одному. Не треба намагатися зробити все самому і відразу. Концентруйте на чомусь одному.

9. Do not agree when someone tells you, "I have no idea." People always have something to say if you dig deeper. Targeted questions can elicit the necessary information and spark an idea.

10. Do not tailor the facts to fit a pre-made solution. It is important to resist the temptation to use the initial hypothesis as the final solution. No matter how original the initial hypothesis is, always be prepared for the possibility that the facts will not support it.

11. Just say, "I don't know." An important aspect of professional ethics is honesty. It is better to honestly admit something than to bluff.

12. Sometimes you must let the solution come to you. The solution will come if you gather the facts and structure them. As McKinsey consultants say, no business problem can withstand analysis based on facts.

13. Look at the big picture. From time to time, you need to step back regardless of what you are doing. This allows you to avoid getting lost in a multitude of problems and not losing sight of the main goal.

14. Pick the low-hanging fruit. Sometimes, while working on a project, new opportunities for immediate improvement emerge. You should take advantage of these, as they help achieve small victories.

15. Make sure the solutions you propose are suitable for the client. Some solutions cannot be accepted by the client due to weak management, lack of resources, or political reasons.

16. The elevator test. You need to master your recommendations so well that you can clearly and concisely explain their essence to the client in 30 seconds.

The developed proposals need to be presented to the client and approved. When presenting the proposal, the consultant should explain:

- the essence of the problem;
- the ways to solve the problem, including strategy and tactics;
- how the new situation will differ from the existing one;
- possible risks;
- the conditions the client needs to create for the implementation of the recommendations.

The implementation stage can occur with or without the consultant's participation. If the consultant is involved in the implementation of the solutions, they:

- develop or participate in the development of the implementation schedule;
- determine the form of control over the measures for implementing the project;
- provide advice to the client's personnel responsible for the project's implementation;
- make adjustments to certain decisions during the implementation process if necessary;
- train the client's personnel.

In the implementation stage, it is necessary to actively involve the client's personnel, defining their roles in the process as well as the role of the consultant. Significant attention is also paid to verifying the fulfillment of all preconditions for implementation, determining the optimal pace and timeline for the client to implement changes.

In cases where the client decides to independently implement the consultant's proposals, the consultant exits the project. This situation is possible if the problem addressed by the consultant is not complex and the client is capable of independently implementing the consultant's proposals, or if, during the diagnosis and solution development stages, the client demonstrated sufficient knowledge and capability to manage the implementation on their own.

*Post-Project Stage of the Consulting Process.* The goal of the post-project stage is to analyze the results and complete the project. The consultant is responsible for determining when and if it is appropriate to exit the project. If the situation is favorable and the project is nearing completion, a decision is made to conclude the consulting process. At this stage, the client and the consulting organization jointly evaluate the consultants' work, the methods used, the innovations implemented, the results obtained, as well as the client's actions during the implementation of the project. A final report on the project is compiled and approved, and acts of completed work are signed, after which the work is considered finished.

During the post-project stage, a final financial settlement is conducted, and the consulting organization performs a self-analysis to reflect on the experience gained for use in future projects. The relationship between the client and the consultant at the

conclusion of the consulting process is crucial. Both parties seek satisfaction from the collaboration, which is reflected in the feelings of both the client and the consultant. The consultant will be satisfied when they feel respected and trusted by the client, and the client will be satisfied when the collaboration has yielded the desired results.

*Consulting Models.* Consulting models differ in the degree of involvement and effort of external consultants and the client's organizational staff at each stage of the consulting process (problem diagnosis, development of the consulting action plan, and implementation of the proposed changes).

The "expert-client" model is characterized by the involvement of consultants only at the stage of developing consulting recommendations. This approach helps to minimize both the financial costs for the client and the duration of the consultants' presence in the client's organization. By engaging consultants as experts, the client independently conducts problem diagnosis and implements the consultant's recommendations. The success of the consulting process largely depends on the staff's ability to identify existing problems, determine their causes, and manage the implementation and maintenance of the new system.

In the "doctor-patient" model, the consultant diagnoses the organization, identifies the client's problems, and develops a set of measures to address them. This approach allows for an objective view of the client's problems and difficulties, identifying the true causes of these issues. The process of implementing changes is carried out independently by the client without the involvement and responsibility of the consultant.

The most effective consulting model is considered to be "collaboration." Collaborative relationships enable the combination of efforts between the client and the consultant at all stages of the consulting process. Joint work allows the client's staff to expand their competence, learn methodologies and problem-solving techniques from the consultant, and thereby gain the ability to independently overcome management challenges . [203, p. 69].

### **8.2.2 Communications in Consulting**

The communicative process in consulting is an interactive dialogue between the consultant and the client, which takes place at all stages of the consulting process. Its main participants are the sender of the message (consultant or client) and the receiver (client or consultant); the communicative tools are messages; and the communicative functions include encoding, decoding, reaction, and feedback [207, c. p.100].

When encoding a message, the sender (consultant) must anticipate how the receiver (client) will decode (perceive) it. Effective encoding ensures that the received message is adequately perceived by the receiver. For this, feedback from the client is necessary, which allows tracking their reaction to the message. One of the elements of the communication process is noise. Noise complicates the perception of the message and affects the feedback from the client. Additionally, the receiver does not always perceive the message as the sender intends, leading to information distortion.

The "golden rule" of consulting states that its primary goal should always be to create and maintain genuine collaborative relationships between the consultant and the client.

M. Kubr identifies the following points in the communication between the consultant and the client:

1. The consultant is significantly limited in their activities if the client does not want to cooperate. Refusal to provide information and the opportunity to exchange ideas with the necessary individuals can affect the problem-solving process and the quality of the solution.

2. Collaboration between the consultant and the client helps to identify and mobilize the organization's own resources, as very often the knowledge and skills present within the organization are in a latent form.

3. In a cooperative environment for problem-solving, the client should not feel a sense of "imposed" understanding of the problem and the results of the task. Clients, as often emphasized, must "own" the problem and its solution, and perceive these solutions as their own.

4. Joint work at all stages of task execution, from problem identification and diagnosis to implementation and evaluation of the results obtained. [207, p. 101].

Every organization is characterized by its internal connections and relationships. Therefore, there is the concept of the "Client System." For a consultant to operate successfully, it is necessary to identify who within the "client system" holds the actual power to make decisions related to the consultant's work. The consultant and the client must jointly develop an understanding of the problem, a vision of the result of its resolution, and the metrics for measurement based on an exchange of ideas. This necessity arises because often the client and the consultant see the result and the paths to achieve it differently.

The issue of responsibility is the most crucial ethical problem in the interpersonal relationships between the consultant and the client. To determine the responsibility of each party, the consultant and the client must clarify the nature of the roles they are assuming: who will do what, when, and how, what the mutual obligations are, whether the client wants a ready-made solution, or if they will participate in the process. The main roles of consultants are as follows:

The role of the resource consultant (expert or key role). Their duties include diagnosing the company's operations, providing necessary information, developing possible solutions to the problem, evaluating the feasibility of proposals, developing recommendations for the problem, and training staff. The resource consultant suggests what to change.

The role of the process consultant involves transferring their approaches and methods to the client, training the staff so that the client can subsequently solve their own problems. In other words, the process consultant suggests how to change and helps the client navigate the change process.

Furthermore, some authors consider the consultant's role from the perspective of their behavior. For instance, M. Kubr distinguishes between directive and non-directive behavior. In the first case, the consultant assumes the role of a leader, while in the second, they act as a source of necessary information that the client can choose to use or not.

K. Mackhem identifies three roles for the consultant: assistant, consultant, and manager. The assistant, using the client's experience and knowledge, enables the client to initiate and implement necessary changes themselves. The role of the consultant is to help the client effectively use their own experience and knowledge. The role of the manager involves utilizing the consultant's experience and knowledge. [207, p. 103].

When the consultant and the client have chosen a certain model of cooperative relations, it is advisable to define the role of each of them. The corresponding behavioral roles of the consultant in the organization depend on the consulting model, the specifics of the problem being addressed, the client's expectations, and the characteristics of the organization as a whole. The most common behavioral roles of a consultant are as follows.

The advocate consultant tries to influence the client's system through advocacy. Advocacy can be positional or methodological. In positional (contact) advocacy, the consultant influences the client purposefully, dictating the choice of a certain position based on their activities (e.g., production of goods, decision-making, etc.). Methodological advocacy aims to influence the client's decision regarding the choice of a specific system of methods and techniques for solving a particular problem, but the final decision remains with the client. The choice of advocacy type depends on the consultant's position in the organization, the consulting model, and the scale of the problem [203, p. 70].

The technical expert provides relevant services to the client using specialized knowledge and experience. The client is generally responsible for achieving the consulting goals. The consultant performs only localized expert work, giving advice on a pre-identified problem. Such pure consultation is only possible for a high-level specialist consultant.

An instructor and teacher organizes training within the client's system, conducts training sessions either with or without interruption from production, or directly provides educational and informative content. Typically, instructors are consultant-employees who stay within the client's system for an extended period and are responsible for implementing changes.



A problem-solving assistant complements the client's actions at the stages of perception, awareness, and development of measures necessary to solve the problem. The consultant helps the client maintain objectivity at the problem diagnosis stage, investigate the cause-and-effect relationships of their occurrence, evaluate alternative solutions, and develop an action plan. In other words, the consultant participates in decision-making on an equal footing with the client.

An alternative developer can propose several options for solving the problem and determine the associated risks for each. The consultant also establishes criteria for evaluating the alternatives and develops strategies for implementing each one. However, it should be emphasized that the consultant in this case does not directly participate in choosing the effective solution. The final decision remains with the client, for whom the consultant only prepares and justifies the options.

A fact-finder works with the client's system information. Their influence on the client organization occurs through studying and processing the information array, selecting reliable and credible data sources, involving the client in data collection, presenting results, and analyzing information for the client's management. The result of the client's research should be the client's awareness of the bottlenecks and necessary improvements in their system. The role of the researcher is particularly useful during diagnosis.

All the mentioned behavioral roles of the consultant are related to the content and specifics of the consulting task. A consultant cannot choose and adhere to one role throughout the entire work with the client. It may happen that the chosen model, style, and type of consulting require the consultant to simultaneously generate ideas, find facts, develop alternatives, and train the organization's personnel in innovative measures. The consultant's behavior also aligns with the chosen strategy for reorganizing the client's system.

Any behavior in the interaction situation between a consultant and a client has informational value and constitutes communication. Activity or passivity, words or silence—all convey information and influence others, who, in turn, cannot help but respond to this communication and thus themselves engage in it. In the process of

communication, not only is information transmitted, but the nature of the relationship between communicators (consultant and client) is also determined, which can be expressed both verbally and non-verbally. In consulting, the most important events occur at the verbal level.

*Verbal communication* is the verbal interaction between a consultant and a client and is carried out using sign systems, the main one being language. The task of verbal communication is to achieve an adequate perception of the information expressed by the client and the consultant. If the solution options in the minds of the interlocutors coincide, the information will be perceived and understood in the same way. Otherwise, the situation becomes more complicated: the speaker (either the consultant or the client) must find a more successful form of expression, and the listener will try to more accurately understand the semantic content [207, p. 104].

The consultant or client must necessarily take into account the characteristics of the listener and the purpose of the speech. Each has their own individual manner of speaking, which is complemented by non-verbal means of communication (intonation, tempo, timbre, pauses, accents, etc.). Established feedback between the consultant and the client allows the initiator of the communication to intuitively "adjust" their speech to the interlocutor.

Certain prerequisites are necessary for verbal communication between the consultant and the client:

- The presence of a communicative-language situation that serves as a stimulus-response for communication;
- The presence of the goal to convey one's thoughts, the communicative orientation of the interaction;
- The presence of knowledge about the content and components of the situation that generates the problem;
- An attitude towards the interlocutor, understanding their mood, feelings, system of views, and knowledge of their communication needs;
- The ability to express one's thoughts and feelings.

There are several errors in the verbal behavior of the consultant and the client during the communication process: inaccuracy of expressions; incomplete information provided to the interlocutor; high speech rate; lack of psychological readiness for communication; presence of semantic gaps and jumps in thought; incomplete concentration of attention; presence of logical contradictions.

The effectiveness of business verbal communications between the consultant and the client is associated with the fulfillment of a number of requirements, namely: not interrupting the interlocutor, showing interest and patience, asking clarifying questions, being able to listen actively, etc. At the beginning of the conversation, the verbal activity of the consultant should be minimal so that the client can focus on revealing their problems and difficulties. The consultant should not only speak but also listen. The ability to listen means expressing genuine interest in the other person. Techniques for proper and effective listening include:

- Approval, encouraging the interlocutor to continue expressing their thoughts, and the ability to agree with them in a timely manner;
- Repeating what has been heard so that the interlocutor understands that the listener grasps the meaning of their words, can repeat the main ideas, concepts, and so on, and highlights the main facts;
- Empathy, which emphasizes to the interlocutor the listener's attitude towards the information;
- Summarizing, which provides a basis for further discussion and review of what has been said. This can involve repeating some thoughts of the speaker, for example: "If I understand correctly, your main problems are..." [207, p. 105].

In communication between a consultant and a client, feedback refers to solving communicative tasks through verbal or non-verbal actions of the interlocutors. To establish feedback in oral communication, the following are necessary: first, attention to the interlocutor: understanding not only their words but also their behavior during communication (facial expressions, gaze, gestures, intonation, etc.); second, constant self-control, ensuring that your verbal and non-verbal behavior helps the interlocutor understand you.

In the process of communication between the consultant and the client, attention should also be paid to non-verbal communication. Non-verbal communication is understood as a system of non-verbal symbols, signs, and codes used to convey a message. Non-verbal communication includes: gestures, body movements (movements of hands, legs, head, etc.); eye expression, gaze direction; facial expressions; tactile interactions (handshakes, hugs, etc.); smiles; skin reactions (paleness, blushing); behavior manners (how a person behaves in the presence of others, how they eat, how they talk, etc.); psychogeography (the space between interlocutors during communication); clothing (colors, styles); scents (perfumes); makeup.

It should be noted that the first impression that interlocutors make on each other and the audience is of great importance for successful communication. It is believed that a person who wins the first four minutes of communication has won at least a year: if they manage to make a positive impression in the initial moments of the interaction and attract the interlocutor, their positive image will persist for a long time and be very difficult to break. According to the "British Journal of Social and Clinical Psychology":

- 55 percent of the information people receive during the first meeting about each other is determined by what they see, primarily through body language and posture;

- 38 percent of the information is determined by what they hear. This includes paralinguistic characteristics such as tone and pitch of voice, speaking pace, clarity of diction, and accent;

- 7 percent of the information is determined by what they say. This takes into account the content of the interlocutors' speech [211].

Thus, during the first meeting, we evaluate other people more by their appearance and non-verbal behavior than by the words they say. Paralinguistic components refer to the quality of sound (volume, tempo, rhythm, and pitch), while extralinguistic components characterize pronunciation features (pauses, laughter, coughing, stuttering, etc.).

For instance, a loud voice indicates a strong motivational force and shows an intention to influence the interlocutor. A fast speech tempo suggests impulsiveness and

self-confidence. Calm and slow speech indicates imperturbability, thoughtfulness, and thoroughness. Confused, interrupted speech usually points to anxiety and nervous tension. Disjointed speech, rich in filler words and hesitations, indicates incompetence or an attempt to deceive the interlocutor. Anger is accompanied by an increase in resonance, while fear makes the voice muffled. Pauses help to buy time and add emphasis to words [207, p. 106].

Facial expressions reflect a person's feelings, states, and emotions. However, the upper part of the face is more controlled by the person than the lower part, so to better understand a person's state, one should look at the mouth, the wings of the nose, and the chin. The lower part of the face is best at recognizing anger, joy, and suffering, but it poorly identifies surprise. The middle part of the face successfully identifies surprise, suffering, joy, and fear.

Gestures accompany speech or replace it. They convey a person's attitude toward someone or something. In the psychology of non-verbal communication, there is no general classification of gestures; all known classifications are based on different principles.

Postures are difficult to analyze. Their interpretation depends on their typicality and prevalence. The most general ones include the following:

- Standing with legs wide apart indicates a need for self-assertion, high self-esteem, and often a compensation for feelings of inferiority.
- Sitting wide and comfortably, taking up the entire surface of the seat, expresses a desire to enjoy calm and comfort.
- Sitting on the edge of the chair with a straight back and full orientation toward the partner indicates a high degree of interest in the interlocutor and concentration of attention.
- Legs crossed or pressed together indicate pedantic correctness or helplessness of the person.
- Hands under the table during business negotiations are a sign of unreadiness for the conversation or an expression of feelings of insecurity and nervousness [207, p. 107].

In the work of a consultant, it is worth considering some rules of gesticulation [208, p. 79]:

- Gestures should be spontaneous. Use a gesture as needed.
- Gesticulation should not be continuous. Do not gesture throughout the entire conversation. Not every phrase needs to be emphasized with a gesture.
- Control your gestures. Remember that gesticulation is an element of the balance of your entire posture.
- Gestures should match their purpose. Their quantity and intensity should correspond to the nature of the speech and the situation of the communication.

Important components of communication are open or closed postures. An open posture is defined by turning the body and head towards the interlocutor, open palms, an uncrossed position of the legs, relaxed muscles, and direct eye contact, which facilitates contact and demonstrates sympathy for the partner. A closed posture is characterized by leaning the body backward, crossing arms and legs, and muscle tension.

An important parameter of non-verbal communication is the quantitative indicator of posture changes per unit of time. It has been established that the number of postures a person adopts during communication correlates with their status and desire to dominate. For example, higher-status individuals change their postures more frequently than their lower-status partners. At the same time, interlocutors who differ in status usually converse with their bodies turned away from each other, while pairs of equal status tend to hold themselves straight.

Gait, to a lesser extent than other elements, is subject to regulation, so it can be used to judge a person's stable individual characteristics:

- A rhythmic gait is characteristic of an inspired person and may indicate a good mood or an interesting solution.
- A wide stride in a person of average or short height is evidence of purposefulness and activity.
- Short, small steps are often typical of a cautious, prudent person who knows how to maintain self-control.
- An interrupted gait, stumbling, indicates insecurity, constraint, and timidity.

- A dragging gait may suggest a bad mood or lack of interest.
- A slow walk with the head down and hands clasped behind the back is typical of a person engaged in solving a problem.
- Strong arm movements while walking indicate a person's determination and decisiveness.
- The habit of constantly keeping hands in pockets while walking speaks of a critical, closed person who tends to suppress others [207, p. 108].

In the process of communication, the consultant and the client subconsciously regulate the distance between themselves. In business communication, intimate, personal, social, and public zones are distinguished. The intimate zone corresponds to the space within which a person feels safe. The boundaries of the intimate zone are approximately at the distance of half an extended arm (no less than 0.45 meters). The personal zone is characteristic of various forms of business communication and involves visual contact between partners (0.46-1.20 meters). The social zone is usually observed during meetings in offices, lobbies, and other official premises where people are not very well acquainted with each other. A distance of 1.20-4.00 meters is typical for conducting meetings, discussions, seminars, and press conferences. The public zone implies communication with a large group of people, such as in a lecture hall. The distance between those communicating is such that facial details and small movements are not perceived [208, p. 88].

Eye contact reflects the relationships between people. It has been established that the speaker looks at the listener at the end of each phrase and at key points in the message. In normal relationship development, people look at each other between 30% and 60% of the total communication period. If two people during a business conversation look at each other more than 60% of the time, they are likely more interested in the person of the partner than in the subject of the contact [208, p. 81]. With a positive development of relationships, partners look at each other longer and more often when they are listening, rather than when they are speaking. In such cases, if the relationship takes on an aggressive character, the frequency and intensity of gazes sharply increase.

In business communication, visual contact helps the speaker feel that they are communicating with a partner rather than speaking into the void.

In the interaction between a consultant and a client, it is desirable for them to look into each other's eyes for no more than 10 seconds before starting the conversation or after the first few phrases have been spoken. Additionally, efforts should be made to ensure that their eyes meet from time to time. Approximately 2 seconds before finishing their speech, the speaker increases the percentage of gazes at the listener; at 0.25 seconds, this percentage increases even more, and after finishing the speech, the speaker usually looks directly into the listener's eyes. [207, p. 109].

Thus, verbal and non-verbal communications help establish constructive and positive relationships between the consultant and the client. The effectiveness of these communications determines the outcome of their joint efforts in solving the client's problems.

An important aspect of the "consultant-client" communications is personal psychological compatibility. Psychological compatibility is the ability to coordinate actions and maintain goodwill in relationships during various types of joint activities. It is associated with psychological aspects and trust between the client and the consultant. When entering into an agreement with a consultant, the client adopts a belief system. It is essential to clarify what this system is and assess how well it suits the specific organization and situation.

The communication process between the consultant and the client is also influenced by external factors, such as the consultant's appearance, vocabulary, communication style, interests, biographical data, stable psyche, and mature sense of reality. The consultant should not only confidently express their point of view but also listen to the opinion of the opponent.

Typical mistakes made by consultants in the communication process with clients include [207, p. 110]:

1. The consultant's inability to establish contact with the client during their interaction. This can manifest in a rigid, tense posture, a lack of smile and eye contact, monotonous, colorless, emotionally impoverished speech, and a lack of confidence



reflected in facial expressions, poor posture, and pleading intonations. Alternatively, it could manifest as "hyperactivity," an overly relaxed manner, reducing the distance between them, and a tendency to "overwhelm" with intellect, showing superiority.

2. Redirecting the conversation from the client's interests to other topics. The consultant should not talk about their own interests or anything unrelated to the client's interests. When a consultant talks to the client about things related to the goals of their interaction, but the connection is not obvious to the client, the client loses interest in the conversation and may want to end it.

3. The consultant's inability to be a good listener. A consultant must be able to listen as well as they can speak. It is very important that they listen to the client attentively and with interest. The client's perception of a lack of attention and interest from the consultant can be associated with both the consultant's low professional level and the client's own "unimportance."

The consultant should not interrupt the client, even if their interaction is time-limited. It's better to let the client finish what is already clear and understandable to the consultant. The consultant should remember that their conversation with the client is not only an exchange of substantive information but also an exchange of emotions. Rationality is not the only criterion for successful communication!

4. The consultant's inability to manage the desire to criticize the client. It is important to remember that the client has approached the consultant not to be criticized, but for the help they need. Most clients do not take well to criticism, especially if it concerns their personality, behavior, or work activities.

5. Focusing on the negative aspects of the client's personality and activities. The consultant should not only avoid starting the conversation with questions about the client's negative aspects or stating their presence but also avoid addressing them until a trusting relationship is established between the consultant and the client. Instead of talking about the client's negative traits, the consultant should discuss the problematic aspects of their activities.

Thus, personnel consulting is a useful and necessary service for those who want to make their business more efficient and profitable. However, the correct choice of

specialists is of great importance. The product of consulting is advice, real implementation, or change that takes place in the organization. The criteria for evaluating the quality in the field of consulting services can include the following criteria:

1. Compliance with project conditions.
2. Providing alternative options for achieving set goals with calculations for each.
3. Alignment of the consulting project with the global standard. Where necessary, the consultant should provide the client with summarized data on global experience in solving similar tasks and inform the client about possible risks associated with the consulting project.
4. Considering Ukrainian specifics and the experience of companies competing in the Ukrainian market when implementing the consulting project.
5. Adherence to the ethical code of consultants in providing consulting services. These norms should include maintaining confidentiality, refraining from working simultaneously with direct competitors, applying the full range of consulting work, and informing the client about possible risks related to the project.

When considering personnel consulting, it is advisable to pay attention to the new format of personnel consulting in the professional space of market activity subjects. This includes, but is not limited to: analysis of employees' psychological compatibility, personnel audit, analysis of employees' professional competence, personnel leasing, team formation, recruiting, training, and personnel outsourcing.

Engaging personnel consulting allows for an independent assessment of the human resource management system, saving time for the manager and key employees of the organization, optimizing labor costs, avoiding conflicts and deterioration of the psychological climate within the team, and increasing the efficiency of utilizing the workforce potential.

### **8.3 Забезпечення захисту цифрових технологій в публічному управлінні**

**Вступ.** У сучасному світі, де інформаційні технології проникають у всі сфери життя, безпека використання цих технологій у публічному управлінні стає вкрай важливою проблемою. Створення безпечних умов для використання інформаційних технологій має першочергове значення для забезпечення надійності, конфіденційності та цілісності даних, що використовуються у різних державних інституціях. В епоху «Індустрії 4.0», яка характеризується складними мережевими технічними засобами, потрібні гнучкі практики безпеки, які потребують нового системного розуміння безпеки. Оцінка ризиків більше не обмежується оцінкою індивідуальних факторів ризику для машин, обладнання, що працює під тиском, захисту від вибуху, протипожежного захисту та передачі даних. Натомість управління ризиками вимагає комплексного розгляду інтерфейсів і системного підходу до безпеки. Розвиток мегатренду підключення також тягне за собою додаткові системні небезпеки та ризики, наприклад, у сфері кібербезпеки. Вагомий внесок у дослідженні інновацій у сфері державного управління здійснили А. Азарова [213], Н. Чередніченко [214], О. Хошаба [215], Л. Їнг [216], Н. Карпчук, Б. Юзьків, О. Пелех [217]. Дослідження ключових аспектів забезпечення безпеки в інформаційному просторі публічного управління, враховуючи сучасні виклики та стратегії, спрямовані на запобігання потенційним загрозам та атакам на інформаційні системи та дані державних органів набуває великого значення.

**Виклад основного матеріалу.** Сьогодні інновації та безпека розвиваються одночасно: симбіоз замість протиріччя. Новий тренд «Технологія довіри» привертає підвищену увагу. Майбутні технічні інновації повинні забезпечувати прозорість, довіру та безпеку – вимоги, які є необхідними для розвитку публічного управління. Застосування технологій штучного інтелекту, забезпечення безпеки телекомунікаційних мереж в умовах війни є важливим

фактором у формуванні стійкої інформаційної політики. Через дигіталізацію нинішнє оточення та умови для державного управління відчутно змінюються. Рамки для місткості, якості та одиничних витрат, що стосуються зберігання, обробки та комунікації даних, значно трансформуються. За останні роки витрати на використання інформаційних технологій падають, у той же час вдосконалюються можливості обробки, зберігання та комунікації даних. Внаслідок цього в переважно технологічно орієнтованому розвитку з'являються нові пропозиції, сервіси та платформи, доступні світовому співтовариству через Інтернет та хмарні обчислення, що також може мати руйнівний вплив на структури та процеси організацій.

За останні роки спостерігається стабільний та значний ріст у користувачів інтернету у всьому світі. З 2005 по 2023 рік кількість користувачів зросла з 1,023 мільярда до 5,400 мільярда осіб, а частка населення, яка користується інтернетом, збільшилася з 15,7% до 67,1%. Це свідчить про те, що інтернет стає все більш доступним та важливим засобом спілкування, навчання та розваг для людей у всьому світі (рис.1) [218-222]

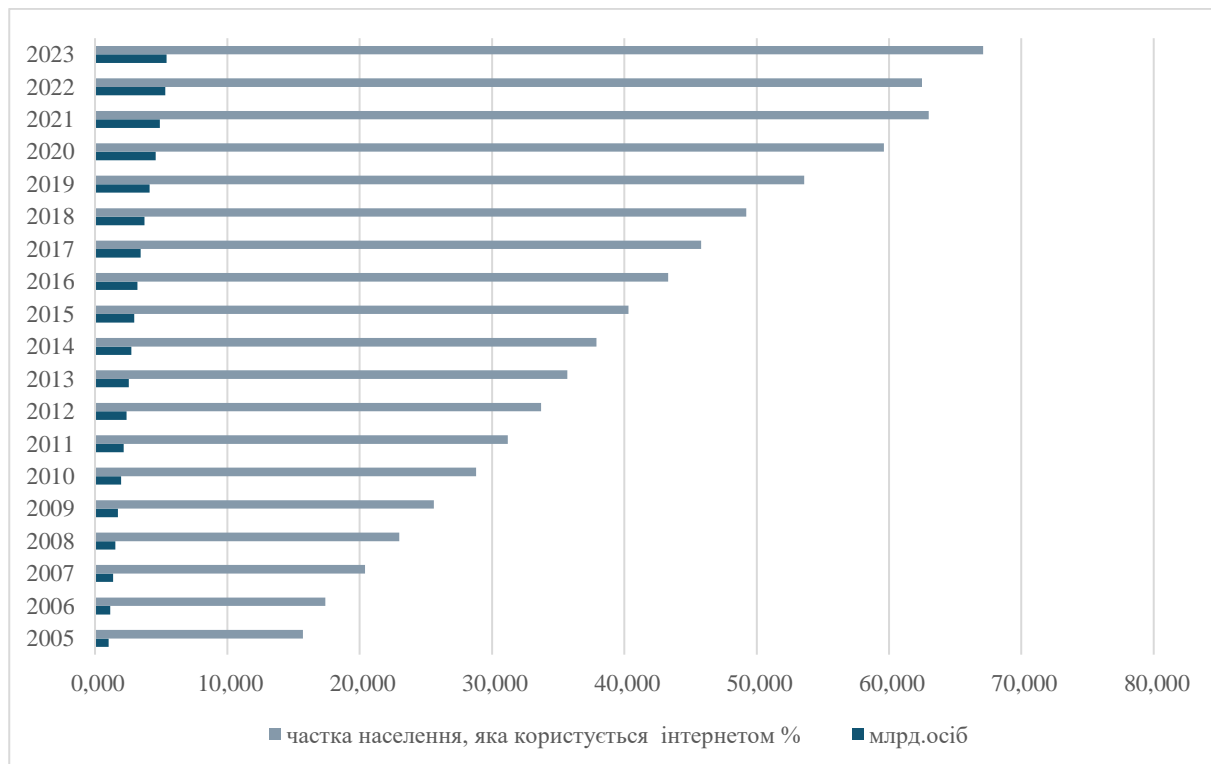


Рис.1 Динаміка і частка користувачів у світі за період з 2005 по 2023рр.

У минулому вже стало очевидним, що інформаційні системи стають цільовою зоною для атак. Це не тільки підтверджується нападами хакерів і крадіжками даних клієнтів і платежів у компаній. Державні організації також стали жертвами і все частіше стають об'єктом кібератак. Якщо державні органи у майбутньому будуть ще більше спиратися на цифрові технології при виконанні своїх обов'язків, атаки можуть завдати ще більше шкоди. Тому особлива увага повинна бути приділена безпеці архітектури та важливих систем із залученням штучного інтелекту. Також варто звернути увагу на те, що самі розробники додатків зі штучним інтелектом можуть вбудовувати в свої складні продукти певні додатки для отримання доступу до даних або навіть впливу на прийняття рішень. Цей аспект також потребує особливої уваги з боку держави.

Так, застосування штучного інтелекту можливе в різних ситуаціях. Через складну технологічну границю, здається, що більш цільовим є визначення ШІ на основі їх здатностей. Вони будуть описані як базові технології ШІ, оскільки вони надають основні здатності. Проте варто зауважити, що ШІ також можна описати з технічної точки зору. Наприклад, підходи до ШІ можна відрізнити за категоріями використовуваних методів навчання, архітектур систем та алгоритмів. Методи навчання ШІ включають глибоке навчання (Deep Learning), навчання з наглядом (Supervised Learning), навчання без нагляду (Unsupervised Learning), посилене навчання (Reinforcement Learning) та мета-навчання (Meta Learning). Системи та архітектури можна поділити на розумних агентів, експертні системи, системи підтримки прийняття рішень, системи управління правилами, штучні імунні системи та квантові логічні системи. Технології, на яких базуються ці системи, також дуже різноманітні. Окрім штучних нейронних мереж, можна використовувати Машини опорних векторів, можливісні мережі, багатоконтекстні системи або генетичні алгоритми.

ШІ-базоване сприйняття визначається як аналіз даних для виявлення змін в оточенні, настроїв і емоцій. Для цього система обробляє згенеровані (сенсорні) дані і відносить їх до категорій, щоб окремі дані могли бути агреговані в події або емоційні стани.

У випадку ШІ-базованих повідомлень, реакція системи є основним. Визначені шаблони, події або емоції використовуються для спрямованого сповіщення користувачів. Відповідно до призначених категорій, користувачі отримують сповіщення про події або стани, щоб вчасно реагувати на них відповідним чином.

ШІ-базовані рекомендації розширюють аналіз даних, щоб не тільки відобразити поточний стан, але також дати рекомендації щодо дій для користувача, спрогнозувати розвиток можливих подій. Для цього необхідно не тільки віднести дані до категорій, але також порівняти сприйнятий фактичний стан з бажаним станом, щоб на основі виявлених відхилень дати рекомендації щодо досягнення бажаного стану або уникнення ризиків.

Також ШІ можна використовувати для прогнозів і передбачень. Виходячи з виявлених у даних шаблонів, можна зробити прогнози щодо подальшого розвитку, які будуть надані користувачеві на відповідному рівні деталей.

Коли ці основні питання будуть вирішені, на операційному рівні виникне завдання класифікації адміністративних процедур з точки зору їх придатності для підтримки або автоматизації. Оскільки існує різноманітність підходів на основі штучного інтелекту, можна припустити, що багато процесів потребуватимуть перегляду. Для цього важливо забезпечити баланс між технічною експертизою, законодавством і практичним досвідом у сфері управління. На законодавчому рівні необхідно обумовити використання ШІ, тоді стане можливо застосування цих систем штучного інтелекту в різних місцевостях через центри обробки даних або хмарні сервіси як спільно використовувані сервіси. Забезпечення безпеки вже є фундаментальною передумовою сталого розвитку.

Ще одною важливою складовою є створення безпечових умов у застосування телекомунікаційних технологій. Функціонуюча адміністрація є важливою для громадян та економіки, тому державні та місцеві органи та адміністрації слід визначити як критичну інфраструктуру у публічному секторі. Безпека телекомунікацій у публічному секторі включає в себе комплекс заходів, спрямованих на захист інформації, що передається, оброблюється та зберігається

у системах телекомунікаційних та інформаційних мереж. Основна мета безпеки телекомунікацій полягає у забезпеченні конфіденційності, цілісності та доступності інформації, а також у захисті від несанкціонованого доступу, втрати чи пошкодження даних.

У публічному секторі, де обробка та передача великих обсягів чутливої інформації, такої як особисті дані громадян, фінансова інформація, державні секрети тощо, є надзвичайно важливою, безпека телекомунікацій відіграє критичну роль. Адже досліджуючи індекс розвитку електронного врядування, одним із складових є індекс розвитку телекомунікаційної інфраструктури. Загострена увага до розвитку телекомунікаційної інфраструктури пов'язана із війною в Україні, адже – це є і інформаційна війна. Індекс телекомунікаційної інфраструктури в Україні від 2003 до 2022 року зріс з 0,11568 до 0,727, що свідчить про значний прогрес у розвитку телекомунікаційних технологій та інфраструктури в країні протягом цього періоду (рис.2) [222].

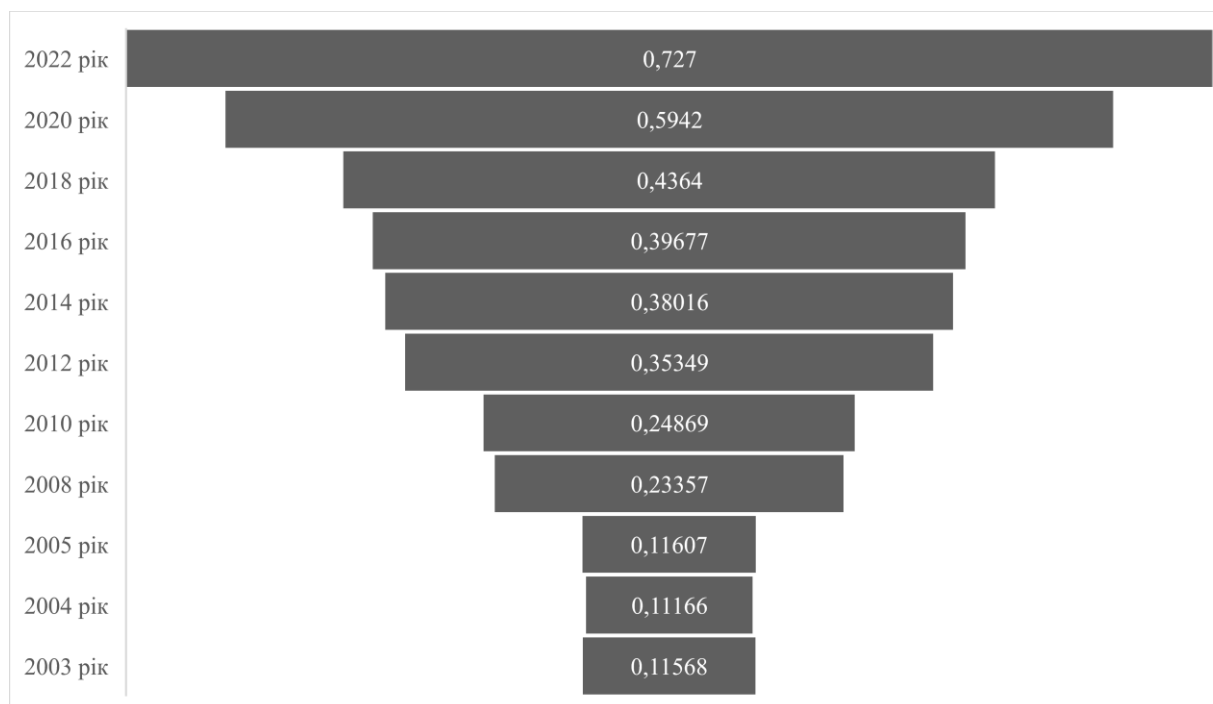


Рис.2 Динаміка індексу розвитку телекомунікаційної інфраструктури в Україні за період з 2003-2022рр.

Інформаційна безпека в публічному управлінні, зокрема в телекомунікаційній складовій, є важливою складовою сучасного

адміністративного процесу. Безпека має на меті забезпечити конфіденційність, цілісність та доступність інформації, а також запобігти небажаним атакам та втратам даних. Успішна реалізація інформаційної безпеки у публічному управлінні дозволить забезпечити ефективність роботи державних структур, підвищити рівень довіри громадян до владних органів, та забезпечити стабільність та надійність державних інформаційних систем. можна виділити групи користувачів та їхні потреби в безпеці. Клієнти та абоненти вимагають впевненості у мережі та послугах, особливо в доступності екстрених послуг. Громадськість та органи влади вимагають захисту через директиви та законодавство для забезпечення доступності послуг, приватності та справедливої конкуренції. Оператори мереж та постачальники послуг потребують безпеки для захисту своєї діяльності та бізнес-інтересів, виконання зобов'язань перед клієнтами, партнерами та громадськістю.

Щодо активів для захисту, вони включають комунікаційні та обчислювальні послуги, інформацію та дані, персонал, а також обладнання та споруди. Загрози безпеки, на які потрібно звернути увагу, включають несанкціоноване розкриття інформації, несанкціоноване знищення або модифікація даних, переривання чи відмова в наданні послуг, а також відображення або видача себе за авторизовану сутність (таблиця 1).

Таблиця 1.

Складові інформаційної безпеки в публічному управлінні

<b>Група користувачів/зацікавлені сторони</b>	<b>Потреба в безпеці</b>	<b>Активи для захисту</b>	<b>Потенційні загрози безпеки</b>
Клієнти/абоненти	Впевненість у мережі та послугах, особливо в доступності екстрених послуг.	Комунікаційні та обчислювальні послуги	Несанкціоноване розкриття інформації, несанкціоноване знищення або модифікація даних, переривання чи відмова в наданні послуг



Продовження таблиці 1

Громадські ть/органи влади	Захист через директиви та законодавство, щоб забезпечити доступність послуг, приватність та справедливу конкуренцію.	Інформація та дані, персонал, обладнання та споруди	Несанкціоноване розкриття інформації, несанкціоноване знищення або модифікація даних, переривання чи відмова в наданні послуг, відображення або видача себе за авторизовану сутність
Оператори мереж та постачальни ки послуг	Безпека для захисту діяльності та бізнес-інтересів, виконання зобов'язань перед клієнтами, партнерами та громадськістю.	Комунікаційні та обчислювальні послуги, інформація та дані, персонал, обладнання та споруди	Несанкціоноване розкриття інформації, несанкціоноване знищення або модифікація даних, переривання чи відмова в наданні послуг, відображення або видача себе за авторизовану сутність

Уразливість безпеки - це дефект або слабкість, яка може бути використана для порушення системи чи інформації, яку вона містить, а, також, несанкціонований доступ до даних. Якщо уразливість існує, то можлива реалізація загрози з успіхом, якщо в системі немає ефективних засобів протидії. Основна візія полягає в розробці систематичної, всебічної та послідовної загальної системи, яка відображається як керівна ідея з самого початку процесу стандартизації.

Інформаційні технології та телекомунікації в сучасному публічному управлінні є необхідними засобами для забезпечення ефективного функціонування та взаємодії різних гілок влади, органів державного управління та громадськості.

Важливо виділити основні умови створення безпекових умов для використання інформаційних технологій в публічному управлінні.

- впровадити роль відповідальну за нагляд, управління та операції інформаційної безпеки - керівник відділу IT-безпеки, директор з IT-безпеки, головний менеджер з інформаційної безпеки – CISO (Chief Information Security Officer).

- розробка та впровадження комплексних заходів забезпечення кібербезпеки, включаючи виявлення та запобігання кібератакам, захист від витоку даних та шкідливих програм, зокрема розробка системи стандартизації та використання відповідного обладнання;

- використання сучасних методів шифрування для захисту конфіденційної інформації та забезпечення цілісності даних під час їх передачі та зберігання;

- розробка систем аутентифікації та контролю доступу, розмежування рівнів доступу (Role Based Access Control) до інформаційних ресурсів для забезпечення легітимного доступу та захисту від несанкціонованого втручання;

- впровадження систем моніторингу та аналізу безпеки для вчасного виявлення потенційних загроз та інцидентів безпеки з підключенням ІІІ-рішень;

- розробка стратегій резервного копіювання даних та планів відновлення після аварій та інцидентів (Business Continuity Plan, Disaster Recovery Plan);

- захист фізичного доступу до обладнання та інфраструктури, включаючи зони з обмеженим доступом та моніторинг відвідувачів

- розробка процедур управління інцидентами та планів реагування на кіберзагрози та інші інциденти безпеки;

- регулярне проведення тренінгів та навчань з питань кібербезпеки для персоналу та користувачів інформаційних систем.

- системне і чітке дотримання законодавства в сфері захисту персональних даних та доступу до державної таємниці.

**Висновки.** Створення безпечних умов для використання інформаційних технологій в публічному управлінні передбачає реалізацію комплексу заходів, спрямованих на забезпечення кібербезпеки, захисту від кібератак, витоку даних

та інших шкідливих програм. Для цього важливо впровадити сучасні методи шифрування, які забезпечують захист конфіденційної інформації та цілісність даних. Також важливо розробити системи аутентифікації та контролю доступу, що забезпечать легітимний доступ та захист від несанкціонованого втручання. Не менш важливим є впровадження систем моніторингу та аналізу безпеки для вчасного виявлення потенційних загроз та інцидентів безпеки.

Крім того, необхідно розробляти стратегії резервного копіювання даних та плани відновлення після аварій та інцидентів, щоб забезпечити надійність інформаційних систем у випадку непередбачених ситуацій. Захист фізичного доступу до обладнання та інфраструктури, включаючи моніторинг відвідувачів, також є важливим елементом безпеки.

Крім технічних аспектів, важливо розробляти процедури управління інцидентами та плани реагування на кіберзагрози та інші інциденти безпеки. Комплексний підхід до навчання та підвищення обізнаності персоналу та користувачів інформаційних систем з питань кібербезпеки також грає важливу роль у забезпеченні безпеки у цьому контексті.

#### **8.4 Основні напрямки впровадження системи менеджменту якості у логістичну організацію перевезень**

У зв'язку з розвитком процесу глобалізації економіки і формуванням сучасних ланцюгів поставок необхідна була поява такого транспортного продукту, який би з'єднував послуги різних видів транспорту найбільш зручним і ефективним для вантажовідправників і вантажоодержувачів способом, що в тому числі підвищувало якість даних послуг, і формувалося, в першу чергу, виходячи з інтересів самого процесу доставки вантажу, а не окремих учасників транспортування вантажу до місця призначення. У свою чергу, саме мультимодальні перевезення і з'явилися даними новим якісним продуктом.

Мультимодальними перевезеннями називаються вантажоперевезення з поетапної доставкою однієї партії вантажу відразу декількома способами транспортування і видами транспорту: річковим, морським, залізничним, повітряним, автомобільним. Особливість мультимодальних перевезень полягає в тому, що вони реалізуються за єдиним перевізним документом, і крім цього, відповідальність покладається на одну юридичну особу - організатора вантажоперевезення [227].

На сьогоднішній день мультимодальні перевезення відіграють все більшу роль у внутрішній і міжнародній торгівлі. Так відбувається в зв'язку з тим, що застосування різноманітних комбінацій видів транспорту в організації доставки вантажів веде до зменшення логістичних витрат. Крім того, мультимодальні перевезення дають можливість раціонально використовувати транспорт в процесі доставки вантажів на далекі відстані, підвищуючи якість даних послуг для клієнтів - споживачів послуг. Варто відзначити, що за організацію всього транспортного ланцюжка по доставці товарів, як правило, відповідає одна компанія - експедитор. Таким чином, відповідальність за узгодження і стикування всіх ланок ланцюга поставки з різних видів транспорту локалізована в одних руках, що, в свою чергу, зменшує ймовірність збоїв і додаткові фінансові

витрати. У разі виникнення непередбачених складнощів, тільки компанія - експедитор, як організатор перевезення, несе повну відповідальність без можливості перекласти її на інших виконавців. В кінцевому підсумку, все вищесказане призводить до істотного зниження вартості подібних вантажоперевезень і підвищує рівень якості послуг, що надаються, що в сукупності веде до підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку транспортних послуг [225].

Крім цього, не останнє місце займає і фактор швидкості доставки вантажів. Одне з ключових завдань фахівців транспортної компанії полягає в підборі оптимального маршруту руху товару, з метою скорочення часу транспортування. В кінцевому підсумку, значення мультимодальних перевезень неможливо переоцінити в випадках організації доставки вантажів з віддалених регіонів земної кулі. Виходячи з усього вищесказаного, в процесі здійснення доставки шляхом організації мультимодального перевезення вантаж знаходиться в більшій безпеці, в зв'язку з тим, що на протязі всього шляху доставку цього вантажу супроводжує одна організація - експедитор. У свою чергу, при організації вантажоперевезень між країнами декількома видами транспорту може виникнути ряд складнощів в поєднанні часу прибуття одного і відправки іншого виду транспорту з мінімізацією тимчасових витрат з оформлення всіх необхідних документів і організації вантажно-розвантажувальних робіт. Варто відзначити, що, як правило, зарубіжні компанії - постачальники товарів працюють з великими експедиторськими компаніями, які, в свою чергу, і приймають на себе організацію всього вантажоперевезення на основі укладеного контракту. При цьому експедиторські компанії розбивають процес вантажоперевезення на ділянки, тобто виокремлює окремі етапи перевезення вантажів певним видом транспорту, для здійснення яких залучаються компанії, що спеціалізуються на перевезеннях тим чи іншим видом транспорту. Таким чином, при організації такої системи використовуються кілька видів транспорту, а компанії - перевізники оптимізують свою діяльність за рахунок специфічних знань звичаїв, законів території транспортування [228].

У численних наукових дослідженнях на розглянуту тему вже неодноразово було обґрунтовано, що морський транспорт є найбільш стабільною альтернативою з нині існуючих. Залізничний, в свою чергу, дає можливість досягти суттєвої економії при перевезенні вантажів на далекі відстані. У той же час, очевидно, що повітряний транспорт прискорює доставку вантажів, однак же, автомобільні перевезення забезпечують гнучкість, а безпосередній контакт між відправником і отримувачем збільшує персональну відповідальність компанії - експедитора за вантаж, який доставляється [230]. Таким чином, організація мультимодального перевезення дозволяє мінімізувати ризики і об'єднати сильні сторони всіх перевізників з метою зниження витрат, оптимізації маршруту вантажоперевезення, а так само підвищити якість надаваних послуг з доставки вантажу до клієнта. Отже, сполучну і регулюючу роль у взаємодії всіх учасників логістичного ланцюга в наданні та отриманні транспортно-експедиційних послуг в єдиному правовому, інформаційному та технологічному просторі гратимуть експедиторські та транспортні компанії, іншими словами логістичні посередники.

Що стосується сучасних технологічних досягнень в перевізному процесі (отримання і відправлення вантажів в знімних транспортних одиницях, таких як контейнери, трейлери з залученням технології «від дверей до дверей», як приклад), які використовуються в морському транспорті та в транспортно-експедиторських компаніях, найбільш явно проявляються саме на ринку міжнародних морських вантажоперевезень.

Клієнту - компанії-виробника чи постачальника товарів набагато зручніше і вигідно в фінансовому плані і з точки зору організації документообігу мати справу з однією організацією - експедитором на всіх стадіях переміщення товару до кінцевого споживача. З метою виключення затримок в процесі проходження через порти, переоформлення транспортних і митних документів, а так само при зміні виду транспорту подібне перевезення повинне реалізовуватися на підставі єдиного інформаційного забезпечення та уніфікованого документообігу, і, в більшості випадків, з одного транспортно-логістичного центру [231].

Кардинальними передумовами, які забезпечують реалізацію подібних систем транспортно-експедиційного обслуговування, слід розглядати:

– існування стабільних за часом і за обсягом вантажопотоків, з метою обслуговування яких необхідно залучення різних видів транспорту;

– формування актуальною транспортної інфраструктури (перш за все, всередині України), удосконалення технологічного процесу і транспортного устаткування, використовуваного в процесі доставки вантажу, проектування і реалізація сучасних в технологічному відношенні терміналів;

– розробку і прийняття законів, які кореспондують з міжнародним правом і міжнародними стандартами якості в цій сфері, як за всіма видами послуг в рамках транспортно-експедиційного обслуговування (страхування вантажів, стандарти безпеки при їх переміщенні, відповідальність сторін за надійність транспортних засобів і за якість наданих транспортних послуг, уніфікація документообігу та інші), в цілому , так і для мультимодального транспорту, зокрема;

– реалізація та вдосконалення інформаційних систем в сфері маркетингу і менеджменту, як на українському, так і міжнародному ринку мультимодальних перевезень.

Таким чином, підбиваючи підсумок усього сказаного вище, реалізація мультимодальних перевезень покликана вирішити такі завдання, як мінімізація витрат на кожній стадії переміщення вантажів в процесі їх доставки, забезпечення схоронності вантажу при реалізації доставки «від дверей до дверей» і інформування вантажоодержувача про рух вантажу, скорочення часу перевезення, оптимізація взаємодії різних видів транспорту в процесі побудови і реалізації найбільш ефективного маршруту вантажоперевезення, відповідно, підвищення якості транспортно-експедиційних послуг в цілому. Слід зазначити, що розвиток системи мультимодальних перевезень транспорту має хороші перспективи на українському ринку [229]. Однак без рішучого і грамотного втручання і регулювання з боку держави неможливі ні реалізація подібних

глобальних проєктів, ні створення ефективних і конкурентоспроможних систем транспортного обслуговування.

З метою забезпечення максимального ефекту від використання можливостей даних стандартів було проаналізовано основні положення принципів менеджменту якості і необхідні дії для їх реалізації з метою їх подальшого застосування при проектуванні і подальше функціонування логістичних центрів в рамках системи управління перевезеннями. Аналіз принципів сімейства стандартів ISO 9000 та дій по їх реалізації наведено в таблиці 1.3 [226].

Створення ефективної системи управління перевезеннями вантажів в змішаному сполученні в сучасних умовах інтеграції української транспортної системи в світову можливо тільки в рамках системи менеджменту якості на відповідність вимогам сімейства міжнародних стандартів ISO 9000 (ДСТУ ISO 9000-2001, ДСТУ ISO 9001-2001) [223, 224].

Таблиця 1.3

Аналіз принципів сімейства стандартів ISO 9000 та дій по їх реалізації при створенні та функціонуванні логістичних центрів

Принцип	Сутність принципу	Які дії передбачає
Орієнтація (фокус) на клієнта	Розуміння справжніх і майбутніх потреб та очікувань споживача. Вимірювання задоволеності споживача і дії відповідно до їх результатів	Розуміння всього діапазону потреб і очікувань споживача щодо транспортної послуги, дисципліни доставки вантажу, ціни, надійності та ін. Забезпечення збалансованого підходу до потреб і очікувань споживачів та інших зацікавлених осіб (вантажовідправників, морських портів, перевізників). Доведення цих потреб і очікувань до відома всіх в організації. Вимірювання задоволеності споживача і дії згідно з результатами цього виміру. Управління відносинами зі споживачем.
Лідерство	Створення бачення шляху і поділюваних цінностей. Встановлення (мобілізуючих) показників і цілей і розробка стратегій їх досягнення.	Бути постійно активним і служити прикладом. Розуміти зміни у зовнішньому середовищі і реагувати на них. Враховувати потреби всіх зацікавлених осіб, включаючи вантажовідправників, морські порти, перевізників, а також співробітників



Продовження табл. 1.3

	<p>Тренування людей, надання їм підтримки та делегування повноважень</p>	<p>організації. Встановлювати ясне бачення майбутнього організації. Встановлювати цінності і моделі етичних ролей, які розділяються всіма, на всіх рівнях в організації. Будувати довіру і виганяти страх. Забезпечувати людей потрібними ресурсами і надавати їм свободу дій з відповідальністю і звітністю. Надихати людей, вселяти їм ентузіазм і визнавати їх внесок. Навчати, тренувати і підтримувати людей. Встановлювати цілі і показники.</p>
<p>Залучення персоналу</p>	<p>Створення персональної власності на показники і цілі організації. За допомогою досвіду і знань людей і завдяки навчанню досягнення залучення людей в оперативні рішення і в процес вдосконалення</p>	<p>Ухвалення власності на які вирішуються проблеми і відповідальності за їх рішення. Активний пошук можливостей для поліпшень. Активний пошук можливостей для підвищення своїх компетенцій, знань і досвіду. Вільний обмін знаннями та досвідом в командах і групах. Зосередження на створенні цінності для споживачів. Новаторство і винахідливість у створенні майбутніх цілей організації. Краще уявлення організації перед споживачами. Отримання задоволення від своєї роботи. Ентузіазм і гордість за приналежність до своєї організації.</p>
<p>Процесний підхід</p>	<p>Встановлення зовнішніх і внутрішніх споживачів і постачальників процесів. Зосередження на використанні ресурсів в діях процесів, що веде до ефективного використання людей, обладнання, методів і матеріалів</p>	<p>Визначення саме того процесу, за допомогою якого досягається бажаний результат. Визначення та вимірювання входів і виходів цього процесу. Оцінювання можливих ризиків, їх наслідків та вкладів в процеси для споживачів транспортних послуг. Встановлення чіткої відповідальності, повноважень і обліку для управління процесом. Виявлення внутрішніх і зовнішніх споживачів, постачальників та інших зацікавлених осіб процесу. При розробці процесів розглядаються його етапи, дії, потоки, методи контролю, потреби в навчанні, устаткуванні, технології, інформації, матеріали та інші ресурси, необхідні для досягнення бажаного результату.</p>

<p>Системний підхід</p>	<p>Виявлення безлічі процесів в деякій системі, розуміння їх внутрішніх взаємозв'язків. Оцінка процесів з організаційними показниками і цілям. Порівняння результатів з основними завданнями</p>	<p>Визначення системи за допомогою виявлення або розробки процесів, що впливають на задані цілі. Структурування системи для досягнення мети найефективнішим способом. Розуміння взаємозалежностей процесів в системі. Постійне поліпшення системи за допомогою вимірювання і оцінювання. Встановлення обмежень на ресурси до початку дій.</p>
<p>Постійне поліпшення</p>	<p>Встановлення реалістичних, але які викликають (мобілізуючих), цілей вдосконалення. Забезпечення ресурсами та надання можливостей для внесення вкладу в безперервне вдосконалення процесів</p>	<p>Постійне поліпшення продукції, процесів і систем - мета всіх співробітників організації. Застосування основних концепцій поліпшення - поступового поліпшення і проривного поліпшення. Використання періодичного оцінювання за встановленими критеріями досконалості для виявлення областей потенційного поліпшення. Постійне поліпшення працездатності та ефективності всіх процесів. Просування дій, заснованих на попередженні. Проведення кожного члена організації через відповідне навчання і тренування методам і інструментам постійного поліпшення, таким як цикл Шухарта-Демінга, рішення проблем, реінжиніринг процесу і оновлення процесу. Встановлення показників і цілей для керівництва поліпшеннями і стеження за ними. Визнання поліпшень.</p>
<p>Прийняття рішень на основі фактів</p>	<p>Прийняття рішень і дій на основі аналізу даних та інформації з метою забезпечення максимальної продуктивності праці. Спрямування зусиль на мінімізацію витрат, поліпшення показників, розширення ринкової ніші завдяки використанню сучасних управлінських інструментів і технологій</p>	<p>Вести вимірювання і збір даних та інформації, що відповідає (релевантної) цілі. Забезпечення того, що дані та інформація досить точні, надійні і доступні. Аналіз даних і інформації за допомогою відповідних методів. Розуміння цінності відповідних статистичних методів. Прийняття рішень і проведення дій на основі балансу між результатами логічного аналізу, досвіду та інтуїції.</p>

Продовження табл. 1.3

<p>Створення взаємовигідних відносин з постачальниками (вантажовідправниками)</p>	<p>Створення альянсів або партнерських відносин, які гарантують залучення і спільну роботу з розробки вимог для спільного вдосконалення якості транспортних послуг, процесів і систем. Створення взаємної довіри, поваги і порозуміння щодо задоволення вантажовідправників і постійного вдосконалення відносин</p>	<p>Виявлення та відбір основних вантажовідправників (за родом вантажу). Встановлення відносин з вантажовідправниками, які поєднують короткострокові вигоди з довгостроковими міркуваннями в цілому. Створення ясного і відкритого обміну інформацією. Ініціювання спільної розробки і вдосконалення якості транспортних послуг та процесів. Спільне досягнення ясного розуміння вимог вантажовідправника. Обмін інформацією і планами на майбутнє.</p>
---	---	--

*Джерело:[226]*

## **8.5 Соціально-психологічні аспекти управління персоналом підприємства в умовах сьогодення**

В умовах сучасного господарювання в діяльності менеджера-керівника повинні поєднуватися економіко-організаційний, виробничо-технічний, соціальний та психологічний аспекти, що особливо є актуальним в умовах воєнного стану в Україні. Для того, щоб керівник міг управляти людьми, йому необхідно вміти знайти підхід не тільки до певних соціальних груп у колективі і до колективу в цілому, а й до окремих працівників [234-236].

Індивідуальний підхід до працівника ефективний тоді, коли керівник ознайомлений з основами психології людини, знає власні психологічні особливості та володіє відповідними психологічними методами впливу на людей, що дозволяють визначити:

- психологічні аспекти праці керівника з управління спільною діяльністю працівників, а також психологічні особливості цієї діяльності;
- соціально-психологічні особливості колективу як суб'єкта і об'єкта управління;
- закономірності формування позитивного соціально-психологічного клімату колективу;
- психологічні риси особливості керівника та вимоги до нього, зумовлені змістом управлінської діяльності;
- соціально-психологічні резерви колективу і методи їх використання для підвищення ефективності та якості праці.

Основне завдання керівника підприємства полягає у забезпеченні виконання планових завдань, отриманні найвищих результатів праці колективу підприємства при найменших витратах. Необхідно правильно організувати виробничий процес, раціонально розставити членів колективу підрозділу [237].

Керівник завжди покликаний дбати про підтримку високого авторитету колективу, виховувати в кожного його члена почуття гордості за своє

підприємство, зміцнювати дружбу та товариську взаємодопомогу, дисципліну та організованість на виробництві, уважно ставитися до запитів та потреб працівників.

Керівник, наділений необхідними повноваженнями, має особисті якості, які дають йому змогу впливати на поведінку та настрій людей, вести їх за собою, виступати в якості лідера [236, 238]. У теорії лідерства положення про взаємини лідерів і підлеглих виступають одним з істотних елементів, які визначають рівень впливу лідера на роботу невеликих груп і організацій. Якщо лідер має авторитет серед підлеглих, то він не має потреби в особливих символічних знаках влади, аби спонукати їх до продуктивної праці [239, с.162].

Лідер, орієнтований на завдання, керується тільки прагненням мати кінцевий результат і поєднує низьку продуктивність своїх підлеглих з їхніми характерами та особистістю. Він досягає, як правило, високої ефективності в сприятливих умовах, коли посідає стабільне службове становище, робочі завдання добре структуровані, налагоджені відносини між лідером і підлеглими. Така ситуація можлива при роботі над раціональними проектами зі злагодженим колективом підлеглих.

Лідери, орієнтовані на відносини з підлеглими [239, с.163]., вміють відокремлювати особистість підлеглого від виконуваної ним роботи, одержують задоволення від налагодження і підтримки добрих людських стосунків серед своїх підлеглих. Якщо такий лідер високо цінує навіть не найкращого співробітника, то він стає вище своєї особистої думки, вважає цього співробітника інтелігентним, роботящим і, можливо, компетентним, незважаючи на свою особисту ворожість. Орієнтований на людські відносини лідер, якому доручена розробка нового проекту і формування нового колективу, зможе досить ефективно використовувати такий стиль доки робота над проектом не буде налагоджена, не стане рутинною і суворо структурованою. Тоді стиль лідерства зміниться, і він буде орієнтуватися на завдання.

Незважаючи на істотну роль обставин, кожен лідер повинен володіти деякими універсальними якостями, потрібними йому для ефективного лідерства:

- фізична і нервова енергія;
- усвідомлення мети і напрямку діяльності;
- ентузіазм;
- ввічливість і чарівність;
- порядність, вірність.

Лідерство — це важка робота, тому лідер має володіти більш ніж середнім запасом енергії. Для лідера краще, якщо його люблять, а не бояться, йому потрібна повага підлеглих, щоб впливати на них, а його ціль повинна надихати підлеглих на її досягнення. Справжні лідери сприймають себе як одержимі деякою силою, тоді цей внутрішній ентузіазм якимось чином трансформується у владні розпорядження й інші форми впливу на підлеглих.

Зараз для персоналу підприємства суттєве значення мають соціально-психологічні завдання, які полягають у вихованні у кожного члена колективу належного ставлення до праці, у створенні здорового соціально-психологічного клімату в колективі, що сприятиме перетворенню праці на життєву необхідність кожного працівника.

Керівник повинен оточувати себе людьми, які мають здібності до виконання своїх функціональних обов'язків. У випадку, коли на робочому місці перебуває людина, яка немає здібностей до цього виду діяльності, неминуче виникають помилки та недоліки. При цьому така ділянка потребує постійного контролю і уваги від керівника. Тепер для цього існують різноманітні тестові методики, однак, значно надійнішою є наявність саме здібностей у працівника до виконання певної діяльності, які можна визначити залежно від швидкості набуття навичок щодо виконання службових обов'язків. Навички виконання трудових обов'язків формуються при наявності здібностей до цієї діяльності, коли в мозку людини утворюються стійкі ланцюжки нейронів, які дають змогу дій при повторенні однотипних і різнотипних операцій, не обдумуючи наперед послідовність чи прийоми їх виконання.

Важливою якістю особистості людини також є її емоційність, яка виявляється в силі, характері та спрямованості емоцій як чуттєва реакція людини

на зовнішній вплив [238, 240, 241]. Менеджер повинен будувати свої відносини з підлеглими таким чином, щоб у них переважали позитивні емоції і мінімальними були негативні. Людина, що перебуває під впливом негативних емоцій, навряд чи зможе працювати ефективно. Тому менеджеру слід бути дуже уважним у доборі слів та виразів при звертанні до підлеглого, так як непомічена керівником словесна недбалість може викликати негативний емоційний стан і вплинути на ефективність праці робітника, що особливо відчувається в умовах воєнного стану. Не можна також переносити на підлеглих свої негативні емоції, які були вдома чи при контактах з вищими керівниками або іншими підлеглими. Необхідно також знати ступінь емоційності своїх підлеглих, щоб бути підготовленим до емоційного вибуху при контактах з ними. Якщо серед працівників переважають жінки, які мають підвищену емоційність порівняно з чоловіками, то для усунення емоційних конфліктів менеджер повинен враховувати і цей фактор. Кожна людина у випадку одноманітного перебігу свого життя відчуває потребу в емоційній розрядці, яку може організувати і сам менеджер, користуючись найпростішими способами.

До важливих психологічних якостей працівника, які слід враховувати менеджеру при побудові стратегії і тактики управління, належить темперамент, як індивідуально-психологічна характеристика людини, яка виявляється в силі, напруженості, швидкості та урівноваженості перебігу її психологічних інтересів [234, 240]. Знання темпераменту підлеглого (сангвінічний, флегматичний, холеричний, меланхолічний) необхідно менеджеру для індивідуально-психологічного підходу до людини, розуміння її можливостей, правильної розстановки людей на ділянках роботи, вибору форми розпоряджень та вказівок.

Однак вирішальним для поведінки людини є не темперамент, а характер як сукупність найбільш виражених психічних рис, що визначають індивідуальні дії і поведінку людини, у повсякденному житті для визначення сили волі, настирливості, твердості у стосунках з оточуючими людьми. Поняттям «характер» користуються, коли говоримо, що у людини сильний характер, то маємо на увазі, що ця людина відрізняється цілеспрямованістю.

Знати характер людини означає знати суттєві властивості, типові для неї, які стійко виявляються з певною послідовністю у вчинках, ставленні до праці, до самого себе і до особистих цінностей. Знання характеру людини дає можливість передбачити, як вона буде діяти у тих чи інших життєвих ситуаціях. Так, знаючи чуйність свого керівника, ми впевнені, що в тяжку хвилину він нас підтримає, не відмовить в допомозі.

Характер виявляється у різноманітних сферах духовного життя і діяльності людини. Ставлення до праці – це показник проявів характеру особистості. У праці виявляються особливості волі. Сильна воля допомагає подолати втому, лінь, мобілізує духовні сили людини на боротьбу з перепонами на шляху досягнення цілі, а також допомагає виявити такі риси характеру як працелюбність, ініціативність, творчість, а протилежними їм будуть лінь, інертність, консерватизм. У ставленні людини до себе виявляються такі риси характеру як почуття власної гідності, скромність, гордість, сором'язливість, уразливість тощо. У разі неправильного сприйняття у людини може розвинутися егоїзм і навіть егоцентризм, коли в центрі уваги людина тримає тільки себе, свої переживання, свою особу, не зважаючи на переживання і стан інших людей.

Риси характеру, які виражають ставлення людини до інших, можуть бути як позитивними (гуманізм, чуйність, колективізм), так і негативними (замкненість, байдужість, грубість).

У ставленні до суспільних та особистих цінностей виявляються такі риси характеру як акуратність, дбайливе ставлення до природи, речей, пам'яток старовини, предметів мистецтва, або такі негативні якості як марнотратство, розхлябаність.

З усього багатства рис характеру виділяють основні моральні якості:

- чуйність;
- делікатність;
- уважність.

Вольові якості:



- рішучість;
- настирливість;
- твердість.

Емоційні якості:

- запальність;
- ніжність;
- пристрасність.

Моральна вихованість керівника, як риса характеру, виявляється у формах його поведінки і спрямованості, у гуманному ставленні до персоналу, у тактовності, делікатності, умінні жити і працювати в колективі.

Сила його характеру виявляється в енергії, з якою він досягає поставленої мети. Керівники сильного характеру долають труднощі і перепони, а твердість характеру виявляється у послідовності дій і стійкості людини, у свідомому відстоюванні своїх поглядів і прийнятих рішень, Урівноваженість характеру проявляється як поведінка, що дає змогу людині тримати себе в руках при складних обставинах.

Дослідження характеру, як складового елемента психіки людини, показали наявність елементів, що його формують, а саме:

- психофізіологічні спадкові особливості;
- вплив навколишнього середовища;
- самовиховання.

Внаслідок взаємного поєднання зазначених елементів у світі немає двох людей з однаковим характером. Різноманітність характерів пояснюється також багатством відтінків окремих рис характеру. Наприклад, якщо характеру людини притаманна така риса як акуратність, то індивідуально вона може виявитися в охайності, чіткості, педантизмі, умінні додержувати слова тощо. Так само може бути індивідуалізована будь-яка інша риса характеру.

Характер людини з віком не тільки розвивається, а й змінюється. Суттєве значення має вплив навколишнього середовища, у тому числі і керівника

підрозділу. Знаючи характер підлеглого, можна виділити його позитивні і негативні риси, тому завдання керівника полягає у визначенні негативних рис характеру підлеглого, допомогти йому позбутися їх і набути позитивних рис.

Процес удосконалення характеру людини пов'язаний з виробленням у неї життєвої позиції, тобто стійкого усвідомленого ставлення до праці, суспільства, інших людей і до себе. Життєва позиція проявляється в системі цілей і цінностей, якими керується людина у своєї діяльності.

Розрізняють такі типи життєвої позиції людини:

- соціальна активність;
- соціальна інертність;
- споживацьке ставлення до життя;
- антисуспільна спрямованість.

Позиція соціальної активності характеризується почуттям відповідальності і суспільного (колективного) обов'язку. Ці якості поєднуються з енергійністю, працездатністю і компетентністю.

Позиція соціальної інертності характерна для людей, які сумлінно ставляться до своїх обов'язків, але поєднують це з слабким почуттям колективізму, відповідальності за загальну справу.

До позитивних змін у нашому суспільстві в умовах сьогодення, що сприяють формуванню позиції соціальної активності, слід віднести:

- гласність;
- демократизація;
- можливість набуття особистої економічної незалежності;
- формування позиції соціальної активності.

У ряду людей вироблено споживацьке ставлення до життя, коли домінують власні інтереси над колективними і суспільними, проявляється егоїзм і бездуховність у повсякденному житті. Таки люди схильні виявляти ініціативу лише тоді, коли їм це особисто вигідно.

Керівники, у колективі яких є підлеглі, що стоять на позиції споживацького ставлення до життя, повинні уміти використовувати таких людей с користю до організації (підприємства). Як правило, основним засобом для цього є вмiла побудова системи оплати і стимулювання праці, яка спонукала б таких людей через власні інтереси об'єктивно діяти в інтересах колективу.

Антисуспільна спрямованість працівників рідко виявляється безпосередньо у процесі виробничо-господарської діяльності. До осіб з такою спрямованістю відносять злодіїв, хабарників, хуліганів та інших анти- суспільних елементів.

Важливою характеристикою особистості, без знання якої неможливе ефективне управління людьми, є також конформізм як форма взаємовідносин особистості (керівника) з групою, а саме ступінь згоди з думкою групи. Але згода працівника з колективом ще не свiдчить про природу цієї згоди і може означати двi принципово різні позиції:

- дійсне сприйняття колективних норм (тобто колективізм і маскування за сприйняттям цих норм байдужості);
- соціальна інертність.

Протилежний конформізму нонконформізм також може мати два варіанти. Трапляються випадки, коли одна людина свiдомо і принципово переконана у правоті своєї позиції, протиставляє себе колективу і перемагає. Часто нонконформізм переходить у дійсне протиставлення особистості колективу, марнолюбство, надмірну зарозумілість тощо. Для впливу на таких працівників необхідно наочно продемонструвати дійсні, а не уявні результати їхньої праці, рівень їх професійної підготовки. Тривалий час у ставленні до людини переважало уявлення, що працівник розглядається як інертний інструмент, який очікує наказів, потребує жорсткого контролю. Увага менеджера зосереджувалася, насамперед, на організації виробництва і самого процесу праці, пошуках найефективніших шляхів виконання тих чи інших робіт і повністю ігнорувалися індивідуальні відмінності між людьми. Серед мотивів виділяли мотив одержання більшого заробітку як передумова придбання більшої кількості товарів і мотив страху втрати роботи як засобу існування.

Сучасна філософія менеджменту віддає перевагу врахуванням реальних цілій людини, її життєвих цінностей і установок, очікувань і потреб та поєднання їх з цілями організації (підприємства) [236, 237, 242]. Людина, яка поділяє цілі і розуміє цінності своєї організації, здатна встановлювати сама для себе завдання, знаходити шляхи їх вирішення і здійснювати самоконтроль. Таким чином, працівник переходить від зовнішньої мотивації до самомотивації. Однак, самомотивація працівника можлива лише при наявності певних об'єктивних умов, до яких відносять задоволення первинних потреб працівника, наявність високої культури виробництва, реальне самоуправління. Зараз при управлінні людьми потрібно враховувати ряд аспектів, які спрацьовують делікатно і непомітно, але в кінцевому підсумку зумовлюють успіх чи невдачу в діяльності підприємства.

Працівники прагнуть постійно відчувати довіру керівництва, яка повинна бути реальною, оскільки добре відчують, коли їм довіряють, а коли – ні. Керівнику не можна робити вигляд, що він у всьому покладається на своїх підлеглих, а самому тільки контролювати кожен їхній крок. Людина схильна прагнути до одержання задоволення у різних його формах (наприклад, комфортні умови праці). Також людям подобається атмосфера єдиної сім'ї на робочому місці, тобто взаємоповаги, взаємодопомоги, взаємовиручки, солідарності і єдності. На великому підприємстві досягти сімейної атмосфери надзвичайно важко, тому виникає потреба поділу його на невеликі і економічно незалежні підрозділи (цех, дільниця, група). Розміри таких підрозділів, де люди можуть почувати себе досить вільно і незалежно у своїх рішеннях і вчинках, залежать від специфіки виробничо-комерційної діяльності підприємства. Основною перевагою атмосфери єдиної сім'ї є постійна готовність працівників прийти на допомогу, відчуття реальної взаємовиручки, що є особливо актуальним в умовах війни. Важливим стимулом підвищення ефективності праці людей є також контакт керівника з сім'ями працюючих.

Отже, ефект управління підприємством значно підвищується завдяки врахуванню і правильному використанню людського фактору у виробництві,

управлінні та побуті. Працівники є найважливішим ресурсом виробництва, від ефективності їх використання залежить ефективність залучення всіх інших матеріальних, технічних, фінансових ресурсів. Загалом, особливістю людського ресурсу виробництва є те, що з часом вартість виробничих ресурсів зменшується внаслідок їх морального і фізичного старіння, а вартість людського ресурсу, навпаки, підвищується внаслідок зростання кваліфікації та набуття працівниками практичного досвіду роботи з врахуванням соціально-психологічних чинників управління.

## SECTION 9. MARKETING

DOI: 10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.2.9.1

### 9.1 Tools to stimulate sales through merchandising: visible merchandising

У сучасній літературі нині виокремлюють дві форми мерчандайзингу в торгівлі: традиційний та візитний. Традиційний мерчандайзинг, по суті, є накладенням на українську дійсність основних принципів, які розроблялися та застосовувалися на Заході - представлення товару. У результаті мерчандайзинг набував химерних форм й відійшов дедалі від головної цілі - представити товар у такий спосіб, щоб зацікавити споживача й простимулювати його до здійснення покупки. Такий розвиток подій призвів до того, що сьогодні багато хто вважає мерчандайзинг практично марною витівкою. З іншого боку, зараз в Україні почав розвиватися візитний мерчандайзинг - сильна й успішна технологія, що пройшла випробування часом [243].

Візитний мерчандайзинг - гуманний спосіб взаємодії між виробниками, дистриб'юторами та роздрібними торговельними точками, заснований на регулюванні цих взаємовідносин мерчандайзинговим агентством. Метою візитного мерчандайзингу є укладення угоди торговельної мережі з постачальниками, в яких чітко обговорюються правила викладки їхньої продукції, а магазини займаються тільки контролем викладки та сфокусовані на підтримці ефективного асортименту в торговельних залах [244].

Даний підхід назвали візитним мерчандайзингом, оскільки це проект з розроблення, впровадження та підтримання єдиної, відкритої, ефективної мерчандайзингової системи в торговельній мережі, що ґрунтується на категорійному маркетингу.

Поява візитного мерчандайзингу пов'язана з тим, що торговельні мережі, досягнувши певної межі зростання, починають відчувати жорстку необхідність у централізованому управлінні асортиментом. Відповідно, народжується візитний менеджмент, де управління товарною категорією цілком залежить від

відповідального менеджера і не розпоршується на відділи закупівель, продажів, маркетингу тощо. Чітко побудована система управління асортиментом вимагає стандартів зонування торговельної площі, викладки та оформлення товарів залежно від асортиментної матриці, яка постійно ретується та поліпшується. Цим і займається візитний мерчандайзинг: магазин перетворюється на каталог, де покупець чітко знає, як йому знайти потрібний товар і де його шукати.

Це стає можливим завдяки внутрішній логіці викладки та оформлення, наприклад, покупець твердо знає, що ціна на товари збільшується зліва направо і знизу вгору, жовті цінники означають, що ціну на товар знижено, розпродаж треба шукати неподалік від входу на палетах і так далі. Тут кожен товар має своє місце і покупець упевнений, що потрібний йому сьогодні товар перебуває там же, де вчора і позавчора. Звісно, така політика потребує сталого асортименту, постачальники мають працювати чітко, персонал магазину не допускати недбалості, вчасно замовляти та викладати товар. Це теж є сферою діяльності візитного мерчандайзингу. Таким чином, «візитний мерчандайзинг» - це система управління представленням асортименту товару в торговельній точці [246].

Як показує досвід, в Україні ця система діє не дуже ефективно зі зрозумілих усім причин: збої в роботі поставальників, недостатньо кваліфікований персонал, часті зміни в законодавстві, що призводять до авральних змін в асортименті та багато іншого. Проте, за візитним мерчандайзингом майбутнє і навіть ті кілька років, які минули з моменту початку впровадження цієї технології в передових торгових мережах, показують значні успіхи в його розвитку. Може здатися, що візитний мерчандайзинг - технологія тільки для торговельних мереж. Це не так, особливість візитного мерчандайзингу полягає в тому, що підхід до представлення товару здійснюється комплексно й поетапно. Не можна чекати збільшення продажів від застосування принципів мерчандайзингу, якщо в магазині немає прорахованої асортиментної матриці або вона помилкова. Тому, будь-який мерчандайзинг повинен починатися з асортименту, а асортимент визначається відповідно до стратегії або простіше кажучи – «value proposition».

«Value proposition» - це термін, який використовується на Заході і позначає буквально «цінну пропозицію», тобто те, чим магазин відрізняється від інших, що пропонують подібні товари та послуги. Природно, що ця відмінність має бути цікавою для покупця і містити в собі конкурентну перевагу [245].

На практиці ми бачимо, що цим часто нехтують, що негативно позначається на результатах діяльності магазинів. Сьогодні, мабуть, тільки великі продуктові мережі та гіпермаркети електроніки діють згідно з чітко визначеною стратегією позиціонування і використовують «value proposition» як базу для своєї діяльності. Решта продають «те саме, що й усі», «все всім», «за найнижчими цінами» - що неефективно, а найчастіше є прямою дезорієнтацією.

«Мерчандайзинг у роздрібній практиці проходить кілька стадій розвитку. Перша, назвемо її первісною стадією, - викладку продукції згідно з планограмою постачальника, яка не завжди враховує інтереси торгового підприємства. На другому етапі постачальник і роздрібна компанія розробляють планограму спільно. Третій етап, на якому зараз перебуває український ринок, характеризується створенням індивідуальних стандартів мерчандайзингу для кожної торгової мережі. Викладення модифікується постачальником не тільки від мережі до мережі, а й залежно від купівельної аудиторії окремих магазинів, розташування товарних груп і розміщення продукції конкурентів у торговельному залі. Постачальник прагне максимально виділити свій продукт і привернути, таким чином, увагу покупців. Четвертий етап - візитний мерчандайзинг. Він здійснюється торговельною мережею самостійно або за допомогою спеціалізованого агентства. Акцент ставиться на мерчандайзингу всієї категорії продукції, відповідно, вплив виробників на викладку в магазині зводиться до мінімуму.

Візитний мерчандайзинг - це система управління асортиментом, за якої кожна товарна категорія розглядається як самостійна бізнес-одиниця. Усі етапи від закупівлі до продажу товару зосереджуються в єдиному центрі відповідальності. Візитний мерчандайзер відповідає за весь цикл руху товарів, що належать до чітко визначеної товарної категорії [247].



В середньому використання методів візитного мерчандайзингу призвело до зростання продажів близько 7% загалом за кожною категорією, поліпшенню показника маржі ритейлера на 5% за умови скорочення запасів товарів, які мають низький оборот, та скорочення їхнього полицного простору. Маржа виробника також збільшилася завдяки зниженню витрат на реалізацію і стимулювання торгових партнерів. Однак, сподіватися на швидке впровадження нової концепції на українському ринку поки не доводиться. Слабкість багатьох торговельних мереж, нестабільність поставок, різнобій у внутрішній організаційній політиці (відсутність уніфікації підприємств), повна інформаційна непрозорість діяльності як виробника, так і продавця слугують цьому серйозною перешкодою.

Одним із дієвих і перевірених інструментів стимулювання збуту є візитний мерчандайзинг. Візитний мерчандайзинг - визначається, як комплекс заходів і послуг з контролю викладки та розміщення товару одного виробника, бренду або постачальника. Візитний мерчандайзинг містить такий набір дій: розробка та оптимізація щоденних адресних маршрутів переміщення мерчандайзерів; інтегрована система контролю руху та роботи мерчандайзера протягом робочого дня з використанням сучасних засобів визначення місця розташування, що надаються операторами мобільного зв'язку; оперативна заміна мерчандайзерів на маршруті, у разі форс-мажорних ситуацій (хвороба мерчандайзера тощо); постійний штат мерчандайзерів (тротерів) – «швидкого реагування», які в штатному режимі здійснюють додатковий контроль якості роботи мерчандайзерів і їх своєчасну заміну; виконання повного комплексу мерчандайзингових послуг у торговельній точці, а саме:

1. Контроль присутності асортименту продукції Замовника в торговельній точці та своєчасне надання Замовнику (дистриб'ютору) інформації про загрозу виникнення ситуації відсутності товару - OOS (out of stock);

2. Забезпечення дотримання стандартів викладки продукції замовника;

- контроль оригінальності обладнання замовника;

- здійснення ротації продукції;

- забезпечення наявності та актуальності цінників;
- моніторинг цінової політики та асортименту продукції конкурентів;
- здійснення ротації продукції;
- забезпечення наявності та актуальності цінників;
- моніторинг цінової політики та асортименту продукції конкурентів;
- своєчасне та ефективне коригування посадових обов'язків мерчандайзера (наприклад, оформлення і передача замовлень, розміщення POS-матеріалів, контроль «стоків» продукції замовника на складі і в торговому залі);
- грамотно розроблена система оперативної звітності співробітників – «гаряча лінія»;
- сформована і відпрацьована система аналітичної звітності [244, с. 6].

Як засвідчив аналіз літературних джерел, сучасні вчені-економісти сходяться на думці про візитний мерчандайзинг, як про пріоритетний і найефективніший напрямок на найближчі кілька років.

У рамках даного дослідження нами здійснено певні рекомендації щодо впровадження візитного мерчандайзингу з метою ефективності мерчандайзингової діяльності на торговельних підприємствах.

Можна виділити такі основні етапи впровадження візитного мерчандайзингу в діяльності підприємств роздрібних торговельних мереж».

### 1. Зонування торговельного простору [243].

Перше, на що потрібно спрямувати зусилля, - правильне розташування зон торговельного простору. «Холодні» і «теплі» зони, «маяки», «рівень очей» - це загальновідомі поняття, які часто використовуються в мерчандайзингу. Як показав проведений аналіз складових елементів та технологій мерчандайзингу, ці прийоми, іноді використовують з порушенням основної стратегії. Технології мерчандайзингу служать для залучення споживачів і дуже часто мають вирішальну роль у виборі мережі. Бувають різні циклічні промо-акції, сезонні товарні зони, зони товарного розпродажу, викладки по тематиці, новий рік, різдво, різні ярмарки тощо. Розміщення таких зон має на меті затягування покупця та формує думку про мережу, як «цікаву» так і «вигідну». Красиве

дизайнерське оформлення цих зон зробить їх помітними, а тому їх логічно розташовувати у «холодних зонах», а в «гарячих» розміщувати товарні групи, що стратегічно просуваються.

## 2. Товарна асортиментна матриця.

Можна запропонувати такі етапи створення ротації асортиментної матриці [247]:

Перший етап:

### 1. Аналіз товарного асортименту дає групи:

- Товари, що дають прибуток, вищий за середній, з високим оборотом і високою маржею - лідери;

- Товари, що дають прибуток, вищий за середній, з високим оборотом, але невисокою маржею - основні та привабливі;

- Товари, що дають прибуток, вище середнього, з невисоким оборотом і високою маржею - нішеві товари, що дають «свого» покупця;

- Товари, що дають прибуток нижче середнього з високим оборотом і низькою маржею, - товари, що затягують;

- Товари, що дають прибуток нижче середнього з невисоким оборотом і високою маржею - кандидати в аутсайдери, можливо, це результат неправильного ціноутворення;

- Товари, що дають прибуток, нижчий за середній, з невисоким оборотом і низькою маржею - аутсайдери.

2. Аутсайдери виводяться з асортиментної матриці, даючи можливість вводити нові товари для поліпшення асортименту та ротації матриці.

3. Кандидати в аутсайдери, можливо, неправильно позиціонуються або на них встановлено неправильні ціни. Якщо спроби виправити ситуацію за допомогою мерчандайзингу, промо- і ціноутворення не дають результатів - виводяться як аутсайдери.

4. Товари, що затягують, - товари, які приваблюють покупця, вони необхідні. Це індикатори визначення «магазину з хорошими цінами». Підвищувати на них ціну не можна.

5. Нішеві товари дають «свого» клієнта, це унікальна пропозиція мережі.

6. Основні та привабливі товари, з огляду на їх високу індикативність, мають весь час моніторитися на предмет конкурентних цін.

7. Лідер - поняття внутрішнє (засноване на маржі), для покупця це основні та привабливі товари.

Сформована таким чином асортиментна матриця дасть можливість отримати прибуток від правильного їх розміщення.

Другий етап створення асортиментної матриці, що ретується - заміри відповідностей: проводяться заміри торговельного залу і площин розміщення товарів, унаслідок чого виявляють відповідність необхідного торговельного обладнання товарним групам і товарним категоріям. У цьому випадку показовим стає використання фейсингу, тобто є можливість розширити викладку товару, що продається, якщо він має хороші продажі і невелику кількість найменувань. Тут враховується принцип одержання великого прибутку з квадратного метра торговельної площі, з'являються можливості використовувати найоперативнішу методику оцінки мерчандайзингової діяльності: кожен товар займає в мережі виділену під нього торговельну площу, або місце на відповідному торговельному обладнанні. При зміні (або визначенні оптимальної) торговельної площі під товар використовують такі показники, як: товарообіг з 1 кв. м. торговельної площі (зокрема порівняльний за різними товарами), товарообіг з 1 погонного метра викладки, коефіцієнт ефективності використання торговельної площі (частка в товарообігу/частка у викладці), еластичність площі. Порівнюючи величини товарообігу після проведених мерчандайзингових заходів, можна оцінити їх ефективність.

Третій етап створення асортиментної матриці, що ретується, - зонування торговельного залу та побудова схеми: проаналізуємо торговельний простір на підставі: Value proposition (оцінка пропозиції); «конкурентна перевага»; стратегічні пріоритети позиціонування; концепція стандартів торгового залу; індивідуальні особливості цього магазину [246].

Із врахуванням принципів розміщення товарів, можна розрахувати планограму товарних категорій, в якій кожному артикулу належить своє унікальне місце та фейсинг (повторення артикулу у викладці), відповідно до продажу товарів. Торгівельним мережам потрібна асортиментна матриця з урахуванням продажів у штуках (для визначення фейсингу), цінкових сегментів і чіткого артикулу (SKU). Також знадобляться дані замірів торгового обладнання в погонних метрах. На підставі вищевказаних даних будується планограма, де чітко визначено місце кожного артикулу відповідно до прийнятого стандарту розміщення цінкових сегментів (60% (низький) - 30% (середній) - 10% (високий)). Асортиментна матриця має постійно переглядатися, це створює умови для її оптимізації та покращення. Так до неї вводяться нові товари і виводяться аутсайтери та товари нестійкого постачання. Планограма - це живий інструмент, він змінюється разом з асортиментною матрицею відповідно до встановленого циклу ротації. Планограма також є механізмом виявлення прихованих проблем, наприклад, нечіткої роботи постачальників, труднощів роботи внутрішньої і зовнішньої логістики, роботи персоналу в торговельному залі.

3 Третім етапом впровадження візитного мерчандайзингу в слід виділити промо-акції [243].

Необхідна чітка структура організації промо.

1. Товари KVI (Key value indicator) мають бути помітними (але не виділеними спеціально), оскільки саме за ними покупець робить висновок про те, дорогий магазин чи дешевий. Для правильного ціноутворення KVI має постійно проводитися моніторинг конкурентів за категоріями.

2. Промограма, яка регулярно проводиться, повинна мати цикл, який дорівнює одному зверненню лояльного покупця в магазин. Товари за промограмою повинні мати постійне місце викладки або перебувати на своєму місці згідно з планограмою і виділятися спеціальним цінником. Другий спосіб змушує покупця шукати промотовар і стимулює імпульсні покупки.

3. Технологія управління сезонами. У торговельних підприємствах повинно бути постійне місце, на якому представлена гама найбільш затребуваних за сезонним принципом товарів. Викладка змінюється з частотою - 1 раз в місяць.

4. Спецакції за товарами. Внутрішні акції, що мають на меті підвищення лояльності та прив'язані до спеціально оформлюваних товарів.

5. Розпродажі. Можуть бути сезонні (новорічний базар, літній розпродаж) і постійні.

6. Акції з ініціативи постачальників. Можуть бути джерелом отримання додаткового доходу, спеціальних цін або бонусів. Варіанти різноманітні, головне - товар виділяється за певним призначенням.

7. Виділення власних проєктів, наприклад private label. Логічно випускати витратні матеріали, дрібні аксесуари та ін., як товари під особистою маркою. Це дає змогу закладати високу маржу, підвищує лояльність покупця до торговельної мережі і дає свободу у відносинах з постачальниками. Головне, вибрати правильний benchmark і якісного виробника.

8. Визначення лідерів продажів і фіксація їх у TOP 100, TOP 50, TOP 10 тощо. Виділення їх спеціальними цінниками. Постійний моніторинг цих товарів у конкурентів.

9. Запровадження стандарту оформлення цінників. Цінник повинен мати чітке місце розташування: по лівій межі товару і розміщується під одиницею товару.

10. Запровадження стандарту оформлення товарної продукції по акціях та промо. Це стандарти викладки та розміщення POSM. Можливе чітке формування викладки на основі планограм до кожної акції, оформлене у вигляді розпорядження, яке доводиться до керівників у відповідний термін до початку акції.

11. Формування промозони. Визначення місця викладки за промоакціями і жорстка його фіксація. Традиційно, для цього використовують торці стелажів, але це може бути і спеціальна промовітрина. Для промозони створюється планограма викладки на кожну промоакцію. Паралельно йде виділення

спеціалістами товарів по TOP 50 на місцях регулярної викладки - це сильний мотиватор до покупки.

12. Організація «крос мерчандайзингу». Визначення товарних пар і підбір спеціального обладнання для розміщення цих товарів. Кросмерчандайзинг стимулює імпульсивну покупку: шини - ковпаки, свічки – ключ для свічок тощо. Можливе залучення додаткових коштів від постачальників на основі «комерційного» розміщення товарів, що доповнюють один одного, за кросмерчандайзингом.

13. Організація «комерційної викладки». Будь-яка викладка, що не відповідає внутрішній планограмі, є комерційною, і за неї постачальник має заплатити. Це може бути брендова викладка, викладка на додатковому обладнанні постачальника (стійці), оформлення товару POSM постачальника, викладка за кросмерчандайзингом і будь-яка інша викладка, що ініційована постачальником і не відповідає внутрішнім стандартам мережі [248].

Розробку та реалізацію цих заходів можуть здійснити мерчендайзери та менеджери торгового залу під керівництвом менеджера з маркетингу. Це не потребуватиме додаткових витрат, але дасть змогу за кошти візитного мерчандайзингу оптимізувати і підвищити ефективність мерчандайзингових послуг.

Отже, мерчандайзингова діяльність торгівельних підприємств повинна передбачати можливість її адаптації до ринкових змін. Саме тому інструменти та базові критерії мерчандайзингу повинні постійно коригуватися у відповідності з поточними ринковими умовами.

## **9.2 Trends in the development of marketing services in the conditions of the digital economy**

In the modern economic environment, digitization is a determining factor in the growth of the world economy. Due to the key factors of production, which are digital data, the digital economy makes it possible to significantly increase the efficiency, quality, and value of services and goods. In turn, the digital society productively uses digital technologies for its own needs, to achieve and implement common economic, social and public goals. There is a process of acquisition of new competitive qualities and properties by various spheres of activity.

Digital transformation leads to the emergence of new unique systems and processes that make up their new value essence (for example, Uber, Airbnb, digital banking). Transformations in industry are taking place according to the concept of "Industry 4.0" and with the emergence of cyber-productions, cyber-systems and cyber-machines. Digitization processes significantly change approaches to the marketing activities of enterprises and to the use of marketing tools in the service sector, in particular.

The sphere of services is an important sector of the economy of most countries of the world. It includes various services for the population and businesses, and plays an important role in the development of the economy and improving the quality of life of people.

The service sector is important in the activities of enterprises and organizations for several reasons.

First, the service sector is one of the main sectors of the economy, which provides employment and income for many people. It can include various types of services, such as tourism, restaurant business, consulting, financial services and many others.

Secondly, the service sector can provide enterprises and organizations with the opportunity to increase revenues and improve interaction with consumers. Providing



quality services can increase the company's reputation and ensure repeat sales and referrals from satisfied customers.

Third, the service sector can help businesses attract and retain talented, creative workers. Provision of additional services, such as: health insurance, fitness centers, training and development will allow to retain talented employees of the enterprise for a long time.

Therefore, the service sector is important for the economy as a whole, as well as for enterprises from the point of view of attracting and retaining customers, increasing profits, and creating competitive advantages.

The services market also stimulates the development of entrepreneurship and increasing the competitiveness of companies. New opportunities for innovation and introduction of advanced technologies in the service sector are opening up, namely improving the quality of life of the population, expanding opportunities for education and improving the qualifications of employees.

On a global scale, the development of the services market promotes globalization and the international exchange of specialized services, contributes to the growth of the economy and the development of international partnerships. Given this, the services market occupies an important role in the modern economy, influencing many aspects of society and the business environment.

The services market is an integral component of modern economic systems both in Ukraine and in the world. The importance of this market in promoting economic growth, creating new jobs and attracting investment.

The development of the service sector is constantly influenced by both positive and negative factors. The negative factors are: low level of competition between enterprises in the service sector; weak response of enterprises in the sphere of services of the public sector of the economy to changing conditions in consumer demand; deficiencies in regulatory acts regulating the activities of organizations in the service sector. Positive factors include: a significant increase in the number of organizations in the service sector; the appearance on the domestic market of foreign competitors who have experience in the organization of the service sector in their countries;

strengthening of the non-state sector of the economy, including small and medium-sized businesses.

The service sector is actively developing in many post-industrial countries, where a significant share of the working population is employed in the service sector and in the newest branches of the economy. These include the USA, Great Britain, Germany, and Japan.

Japan is one of the leaders in the export of automotive, electrical and shipbuilding products. The basis of the French economy is the service sector, which employs 76,7% of the economically active population. In addition, the country has quite high indicators in the fields of tourism, energy, transport and agriculture.

The Australian economy is dominated by the service sector, which accounts for about 68% of GDP [249].

The leading sector of the UK economy is the service sector (3/4 of GDP). The leading position in it is occupied by the financial component, which determines the country's specialization in the system of economic relations. Great Britain carries out 10% of the world export of services – banking, insurance, brokerage, consulting, as well as in the field of computer programming.

Banking, tourism, transport, trade play a leading role in the structure of services in France, although the largest number of employees are institutions providing various advisory services (information, advertising, marketing).

The service sector is the largest sector of the US economy. The services market in the United States of America is extremely developed and diverse, covering a wide range of sectors, including financial, healthcare, education, technology and entertainment services.

Specialized firms and enterprises offer clients a variety of services, from consulting and tourism to information technology and financial services. Significant competition and the constant need to improve services drive innovation and technological progress in this sector. The services market in the US is one of the key drivers of sustainable economic growth with a high level of consolidation and specialization. Large companies often dominate their fields, offering complex and

high-tech solutions. Also, the market actively responds to changes in social and technological trends, which stimulates innovation and implementation of advanced approaches.

In the structure of the economy of industrialized countries, industry prevails and there is a transition from agriculture to the non-production sphere. Depending on the degree of this transition, agrarian-industrial and industrial-agrarian countries are distinguished. It is also possible to single out industrialized countries. First of all, new industrial countries of the first wave (for example, Singapore) should be included in this group.

Singapore has an extremely developed service sector, where high-tech and financial services are especially developed. The financial sector in Singapore is one of the most developed in the world, and the local stock exchange is one of the most active in the region.

In addition, Singapore is a global data and information technology hub. Many international IT companies have their offices in this place, which leads to its high status in this sphere.

The tourism, education, healthcare and real estate sectors are also developed in Singapore. The country is developing tourism, has a high standard of medical services and provides excellent opportunities for studying at universities and business schools. This makes Singapore one of the most attractive places for business and high-tech companies in the world.

The services market in South Korea is very developed and diverse. The country has a high-tech and innovative field of IT, electronics, finance and financial services. In addition, South Korea is a world leader in entertainment, culture and tourism, thanks to the popularity of Korean food and culture. Education and health services are also important components of the country's services. In general, the services market in South Korea is one of the main areas of its economic development and has a significant impact on the global market.

The most developed in Ukraine are services in the spheres of social and household services, public catering, and trade. Such fields as housing and communal

services, culture, health care and education have not received such development. This is mainly due to the fact that government institutions and organizations have a dominant position in these industries, and marketing in the modern sense is not used at all.

Unlike foreign companies, Ukrainian companies do not pay enough attention to marketing activities in the service sector. If in commodity markets companies pay more or less attention to marketing, then the situation in the service market is completely different. The majority of entrepreneurs working in this field do not understand the peculiarities of the service market and its differences from the goods market at all. Understanding the specifics of the services market and using appropriate marketing tools will ensure service producers increase the efficiency of their activities [250, p. 80].

Therefore, the creation and development of the service market, effective functioning and dynamic development is ensured by state support of business entities.

In modern economic literature, there are various classifications of services. According to the documents of the World Trade Organization (WTO), all services are divided into the following sectors:

- transport services;
- tourist services;
- connection services;
- postal, courier and telecommunications;
- financial services;
- computer and information;
- licensing services;
- other business services;
- personal, cultural and recreational services;
- state services.

New types of services include:

1. Business and professional services: real estate trading, placement of temporarily free funds, marketing and advertising services.

2. Children's education and training services: private kindergartens and schools, nannies, governesses.

3. Animal care services: animal treatment, feeding and walking, pet hotels.

F. Kotler defines a service as any type of activity or benefit that one party can offer to another, which are inherently intangible and do not lead to ownership [251].

The analysis of the definitions of the concept of "service" allows us to distinguish two approaches to the definition of a service: "service" as an action that brings benefit, help to another, and "service" as a product (result) of the activity of a service enterprise.

Services, unlike other goods, are produced and consumed mainly at the same time, as a result of which a number of peculiarities of their production and management arise.

By their nature, services do not have guaranteed quality standards, that is, they are characterized by a high degree of uncertainty. This circumstance puts the consumer of services in a disadvantageous position because he will be able to evaluate the result of the service, its beneficial effect only after it has been provided; and it is difficult for manufacturers to promote services in these conditions.

Therefore, the main features of services as a specific type of product are their intangibility, inseparability of production and consumption, inability to store and high degree of uncertainty or variability.

Intangibility (intangible nature) of services means that the services cannot be demonstrated, seen, tried, transported, stored, packaged or studied until they are received.

The inseparability of production and consumption of services means that services are mostly produced and consumed at the same time, that is, you can start providing services only after receiving an order or with the appearance of a client. That is why production and consumption of services are closely interconnected.

The interconnectedness of the production and consumption of intangible services is the most characteristic feature that distinguishes them from other objects of commercial activity.

The inclusion of the buyer in the process of production and provision of services means that their implementation, unlike the trade of goods, requires personal participation, greater attention, contacts, and obtaining information from the consumer.

Such a feature of the service as non-storability is that it is impossible to make them ahead of time and store them for later implementation. For example, unoccupied hotel rooms, unsold airline tickets cannot be restored.

The variability of services is expressed in the fact that the quality of services varies widely depending on their manufacturers, the time and place of service provision, on the standards of the service system existing at the enterprise, that is, on the level of service at a specific enterprise and on many other factors.

Given the uncertainty or variability, the service sector needs government regulation to a greater extent than other commodity markets. Most often, state intervention in the functioning of the service market is caused not only by economic, but also by political and social reasons.

A company in the service sector can increase its competitiveness, reduce possible risks due to their diversification. Thus, banking, stock exchange, information and intermediary services merge into a single complex of financial services, forming at the same time completely new types of services (Internet trading, Internet banking).

There is an unification of various services within the tourist business. Transportation companies already offer life and property insurance, mail delivery, travel services, and more.

Thus, today there is a trend of diversification of the service sector.

The economic behavior of service producers is largely determined by social motives. The reason is that the production of services can be carried out by small enterprises, the effective operation of which does not require such large investments as in the field of material production. Service producers have more opportunities to express their personality and assert social prestige. Such motivation acts as one of the factors of increasing offers on the services market.

The marketing strategy in the service sector consists of the following main elements:

- determination of target market segments;
- development of a clear distinctive advantage and concept of service position;
- determination of the strategy of the company's activity, interconnected with its marketing strategy;
- development of a marketing complex.

Determining target market segments is a primary task. It is necessary to divide the potential market into segments according to the different needs of buyers, their price capabilities, assess the attractiveness of the sectors and define the company's sectors.

The attractiveness of a segment is a function of its size, growth rate, intensity of competition, average size of profit and compliance with the company's current or potential capabilities.

The next stage is the study of the needs of buyers and their problems, the study of competitors in the target market and the quality of their services.

It is necessary to develop such a positioning concept that would force the buyer to turn to the company's services. This concept is based on understanding the most important characteristics of services for consumers: reliability, fast service, convenience. Next, they develop a plan of communications with consumers from the point of view of the nature of the services, the service process and measures to stimulate buyers.

The company should develop such an activity strategy that would transform marketing opportunities into high performance of the company's work.

The first step is to strike a balance between the value of services and costs. It is necessary to separate the activity of creating the value of services in the eyes of customers from additional types of it that the customer does not see (minimization of costs through standardization and automation of service). The second step is the development of a system of service provision that would allow control of the quality of services and the costs of their provision.

It is necessary to establish benchmarks, develop a system of incentives and rewards for employees. Planned outcomes for service quality, costs, productivity, employee loyalty and morale must also be determined.

The service delivery system and the positioning strategy must match each other. In the process of ensuring continuous operation of the enterprise and reducing costs, one should not forget about ensuring the quality of services.

The most important element of the strategy is the personnel of the organization. The quality of the service result depends on the extent to which the company's personnel share the marketing plans. The management should know the needs of employees, how they perceive the concept of service, have a system of incentives and payment of the company's employees.

Price plays an important psychological and economic role. It is often used as an indicator of quality, since the purchase of a service borders on increased risk. On the other hand, lack of other information and limited user experience make the customer price-oriented. The price of services depends on the quality. If, in the opinion of the client, the quality of the offered services is the highest, he is ready to pay the appropriate price for them. High prices contribute to reducing the load in periods of "peak" demand, low prices stimulate demand in periods of its decline.

In order to effectively manage the marketing of services, it is necessary to develop three strategies aimed at these three links. The strategy of traditional marketing is aimed at the "firm-consumer" link and is related to issues of pricing, communications and distribution channels. The strategy of internal marketing is aimed at the "company-personnel" link and is related to the motivation of the staff for high-quality customer service. Finally, the strategy of interactive marketing is aimed at the "personnel-consumer" link and is related to the control of the quality of service provision, which occurs in the process of interaction between personnel and consumers.

Customer service is a reliable, guaranteed provision of goods and services to the client at the specified place and time, in accordance with the client's expectations. In addition, it is a set of actions of individual constituent elements of a service enterprise,



which participates in the provision of goods and services in a way that meets the expectations of the client and ensures the achievement of the main goals.

Customer service covers order fulfillment, customer communication before, during and after the sale, mediation and troubleshooting. Fulfilling the client's expectations should be one of the main goals of a service enterprise.

The client is the most important element in the system of interaction in the provision of services. The ultimate goal of the service delivery process is to satisfy the client's needs.

Service personnel is the second element of the service delivery system. The service employee is the face of the company, his words and actions are perceived as the implementation of the organization's policy. In addition, it is assumed that he must act on behalf and in the interests of the buyer.

The majority of service enterprises, based on their practical activities, have developed the basic rules of customer service, which are the basis of the standards:

- maximum attention to customers;
- high quality of the service complex;
- constant improvement of the educational and qualification level of specialists and service personnel;
- competent and prompt application of forms and methods of public relations with the aim of increasing popularity in society.

The most important resource of the organization is its employees of the enterprise that provides services, in which the behavior and professional level of employees directly affect the quality of services.

In order to provide incentives for work, professional growth, proper business communication, and a high professional level of staff, the management needs:

- the task of HR marketing is the selection of employees taking into account their abilities to fulfill the established job instructions;
- to create working conditions that would contribute to the achievement of the highest indicators of work quality and a favorable psychological climate;

- to promote the disclosure of the capabilities of each employee of the enterprise due to the use of creative approaches to work and greater involvement in management;
- to ensure the participation of personnel in ensuring the quality of services provided to the consumer;
- to encourage quality improvement by properly defining them and rewarding them for the results achieved;
- regularly consider the factors of staff stimulation in ensuring the quality of services;
- apply planned promotion and professional level improvement of personnel;
- implement training programs for personnel, which include both their training and professional growth.

Training makes it possible to realize the need for changes and creates conditions for their achievement, as well as for the professional growth of employees.

Important elements of professional growth in the field of service marketing include:

- training of executors in the field of quality management, including specialists in calculating quality costs and evaluating the effectiveness of the quality system;
- training of all enterprise personnel;
- conducting classes with the personnel of the company providing services on the study of the policy in the field of quality, set tasks and concepts of meeting the needs of consumers;
- implementation of a quality familiarization program, which may include briefings and training courses for new employees, as well as retraining programs;
- application of methods for determining and verifying the compliance of the training received by the personnel with the needs of the enterprise;
- establishment of requirements for personnel for official certification, as well as provision of assistance and support in case of need;
- assessment of the executive level of personnel in order to identify the needs of their professional growth and potential opportunities.

Personnel providing services, especially employees who are in direct contact with the consumer, must know the rules of business communication and have the appropriate skills. They should form a vital labor team capable of interacting with third-party organizations and their representatives for timely and high-quality service provision.

In order to promote the involvement of employees in management and their cooperation, it is necessary to hold collective events, for example, general meetings devoted to the discussion of issues of quality improvement, improvement of the process of service provision and service problems. Regular communication with the staff of the enterprise providing services should become a rule for all levels of management. An important tool for such communication and performance of work related to the provision of services is the availability of an appropriate information system.

Methods of business communication include:

- management of operational meetings;
- conducting information exchange meetings;
- use of documented information;
- application of information technologies.

The material resources necessary for the performance of works related to the provision of services include:

- equipment and funds that ensure the provision of services;
- production needs, for example, in devices, vehicles and information systems;
- quality assessment tools and software;
- working and technical documentation.

The quality of the service from the point of view of the consumer is directly determined by these processes, as well as actions related to the measures performed based on the results of feedback on the quality of services and contributing to their quality improvement, namely: evaluation of the service provided by the provider, evaluation of the service received by the consumer, quality checks of the implementation of all processes of the quality system and their effectiveness.

One of the important factors in the field of service provision is the culture of behavior of service personnel. The labor market needs qualified specialists with a high level of competence. Currently, any employee is required to possess such competencies as: communicative, informational, general cultural, technical and technological, social, service, organizational and managerial. This will allow him to communicate with the client competently, clearly and with understanding, to express his opinions, and it will also increase the status of the company in which he works.

Effective communication with the consumer involves:

- description of the service, its scope and quality, possibilities and terms of provision;
- indicating the future cost of the service;
- clarification of the relationship between the service, its provision and cost;
- explaining to consumers the nature of possible defects and ways to eliminate them;
- informing consumers about the extent to which the quality of the service depends on them;
- availability of adequate and easily accessible means of effective communication;
- comparison of the proposed service with the real needs of the consumer.

The consumer's impression of the quality of the service is often formed in the process of communicating with the staff of the organization that provides the service and getting to know its capabilities.

In connection with the internationalization of services, the problem of developing international standards and quality systems for them has arisen. ISO together with the World Trade Organization conduct workshops in North America, Europe, Asia to explore the interests of the main consumers and suppliers in the sector of services such as tourism, banking, financial accounting, technical advice and training. To manage the quality of services, it is quite possible to use international standards ISO 9000, which include directives considered as general for the production

of a quality system in the industry or the organization of services in all spheres of activity.

ISO 9000 standards establish the conditions for managing the creation and provision of services, provide for the need to provide a clear description of indicators determined by consumers, and establish criteria for each of them. They describe the concepts, principles and processes that apply to all types of service offerings.

The management ensures that the staff is familiar with the policy in the field of quality and its understanding, implementation and compliance.

The implementation of the policy in the field of quality requires that, when setting tasks in the field of quality, the main goal is defined, which includes:

- satisfaction of the consumer's needs in accordance with professional and ethical standards;
- constant improvement of the quality of services;
- taking into account the demands of society and the realities of the environment;
- efficiency of service provision.

Based on the main goal, the management of the enterprise formulates a set of the following tasks and measures in the field of service quality:

- a clear definition of the consumer's needs and the necessary quality measures;
- preventive and control measures aimed at avoiding failure to satisfy the consumer's needs;
- optimization of costs to ensure the appropriate level of provision of the appropriate class of services from the point of view of quality;
- constant analysis of requirements for services and the achieved level in order to identify reserves for improving the quality of services;
- prevention of negative impacts on society and the environment as a result of the company's activities.

The task of marketing is to identify the need for a service and stimulate demand for it. Interview surveys can be conducted to gather information about the market. The management of the hotel and restaurant industry should implement methods of planning and conducting events aimed at studying the market.

Quality management design in the field of service marketing includes:

- determination of key types of activities within each process, which significantly affect the performance of the specified services;
- analysis of key types of activities in order to select such characteristics, the measurement and control of which will ensure the quality of the service;
- definition of methods of evaluation of selected characteristics;
- determination of methods of influencing these characteristics or managing them within the given limits.

The analysis of the quality management system should include clearly formulated and comprehensive assessments based on all sources of relevant information.

Comments, conclusions and recommendations drawn up in the form of a document based on the results of the analysis and evaluation are provided to the management for their consideration during the preparation of programs to improve the quality of services.

The management of the enterprise provides the necessary resources for the implementation of the quality management system and the fulfillment of the tasks set in the field of quality.

In the process of marketing services, a special place belongs to means of their promotion as a process of popularization and advertising of services.

Peculiarities in the process of promotion of services are:

- dominance of quality factors: since services cannot be "demonstrated" before purchase, the quality and reputation of the supplier are critically important (for example, in the field of tourism such factors as comfort and safety of the flight, quality of hotel rooms, customer reviews dominate);
- presence of consumer participation: many services require active participation of consumers (for example, a consultant can give advice, but the client must participate in decisions and implementation of recommendations);

- individualization and personalization: clients often expect an individual approach and personalized services (for example, a personal manager who develops an investment portfolio taking into account the client's goals and risks);

- emotional component: often services are related to emotions and impressions. Creating positive impressions and a sense of trust is important for the client (for example, an advertisement for a SPA center that uses images of relaxation and bliss);

- innovation and creativity: the capacity for innovation and creativity is important in the service sector to create new and interesting offers for customers (as an example, the creation of mobile applications for ordering delivery services).

Communication policy is a key aspect of success in the service industry, as it affects all aspects of the company's interaction with customers, employees, competitors and other stakeholders. It affects many aspects of a company's operations, including building and maintaining a brand, attracting and retaining customers, developing relationships with partners, and supporting employees.

Communication with existing customers is a key component of the communication policy of enterprises that provide services. This is an important aspect in managing relationships and ensuring sustainable business development.

Examples of using communication:

- electronic newsletters: sending information about new services, promotions, events;

- personalized offers: provision of special conditions for loyal customers;

- loyalty programs: accumulation of bonuses for purchases, giving gifts;

- feedback: collecting feedback about services, improving based on customer wishes.

Internal communications are a key aspect of the successful functioning of any organization and affect various aspects of operations. For example:

- meetings: discussion of work issues, decision-making;

- corporate portal: publication of news, announcements, internal documents;

- chat platforms: real-time communication, exchange of ideas.

Ethical issues in communications are an important topic in today's world where information is spread quickly and easily thanks to technological advances. For example:

- privacy: protection of personal data of customers and employees;
- plagiarism: using someone else's material without citing the source;
- hate speech: preventing offensive speech and discrimination.

Advertising services is a complex marketing tool that requires attention to detail, creativity and emphasis on the uniqueness and value of the service. This process helps build awareness, attract new customers and maintain relationships with existing customers in a world where services are becoming an increasingly important element of the economy.

It is important to define who your service is intended for. This helps you target your advertising campaign to the audience that needs your service. Defining the target audience helps to optimize the budget and marketing efforts. Advertising should clearly show why this particular service is worth paying attention to. It is necessary to emphasize the uniqueness and advantages of the service compared to similar ones on the market.

It should be noted the general features of advertising services in modern conditions. Here are some of them.

Services, unlike goods, cannot be physically tested before purchase. This creates a particular challenge for advertisers, as they must convince potential customers of the quality and usefulness of the service.

Many services are abstract in nature, which makes them difficult to visualize and convey to customers. Advertisers should find creative ways to illustrate the service and convincingly communicate its benefits.

Trust plays an important role in service advertising, as customers must believe in the performer's ability to deliver the promised quality of service. Advertisers should actively work on creating a positive image and reputation of the company.



The audience for services can be more specific and limited compared to the product audience. Advertising of services should be aimed at a target audience that has relevant needs.

It is important to provide services that meet the individual needs of customers. Advertising can emphasize personalized solutions and approaches. Advertising services may include evidence of quality, such as real customer testimonials, awards, and certifications that prove the performer's competence and reliability. Advertising services can involve building long-term relationships with customers, as many services require constant interaction and cooperation.

Because services can evoke an emotional response in customers, advertising can involve creating positive emotional connections with the brand.

The impact of the Internet on service marketing communications is significant and transformative. The Internet opens up endless opportunities for companies and organizations to promote their services and interact with consumers.

The Internet has transformed the way businesses interact with consumers and promote their services. Understanding these opportunities and using them in practice help companies maintain competitiveness in the service market [252].

The means of advertising services on the Internet are varied and constantly evolving to attract the attention of the audience in the online environment. They have a wide range of tools and platforms to reach their target audience and promote their services.

Here are some of the most common means of advertising services on the Internet.

Search advertising – advertising in search engines, such as Google AdWords or Bing Ads, where you only pay for each click on the ad.

Postal advertising is the sending of promotional letters and news or other informational materials to its users. It is important to follow spam laws and send interesting and useful content.

Social media advertising – advertising on platforms such as Facebook, Instagram, Twitter, where you can communicate and interact with your target audience through promotional messages, sponsored posts, carousel ads and more.

Banner advertising – advertising on websites in the form of graphic banners, text ads or multimedia ads.

Marketplaces are advertisements on online marketplaces and platforms where you can advertise your services.

Video advertising – the use of videos to advertise services on video platforms such as YouTube or in other contexts on websites and social networks.

Native advertising is a paid form of advertising that is in harmony with the content of the platform on which it is placed. This ad demonstrates the value of the product and is perceived by site visitors as a recommendation, so it does not cause rejection.

Retargeting is the promotion of company products to users who have already interacted with your brand, but have not made a purchase.

Remarketing is an online promotion strategy that allows you to engage with your existing customers. Crowd marketing is a type of covert advertising in which a brand or its products are mentioned in social networks, forums or search engine aggregators in order to promote the brand.

Teaser ads are ads that use flashy images and intriguing headlines to grab the attention of a target audience.

Press releases, they are messages that are subsequently published by mass media. They can have an event announcement, news, official position of the company.

Viral marketing is the digital version of word-of-mouth advertising, or, in other words, word of mouth. Users choose to share content and do not need to be specifically asked to do so.

A derivative of Internet marketing is digital marketing. Digital marketing is a type of marketing activity that allows targeted interaction with target market segments in virtual and real environments using digital channels using digital methods; this is the whole complex of marketing actions in the modern world.

The current trend is that traditional methods of marketing in the service sector are gradually being replaced by digital technologies. Marketing digital technologies are an innovative approach to the consumer, a new tactic for attracting and retaining

customers, a strategy for understanding behavior, both online and in the market. Therefore, the use of digital technologies in the field of marketing services is a modern trend of a client-oriented approach, which will allow enterprises to strengthen their competitiveness and effectively promote their brand on the market.

### **9.3 Marketing management of the quality of goods and services under the conditions of digitalization**

Research and systematization of scientific and practical aspects of marketing management of product quality is an important issue of modern theory and practice. In today's conditions, clients make greater demands regarding the quality of goods and services, compliance with the price-quality ratio, and wish to have after-sales service. The formation of the quality of products (services) begins and ends with marketing, this causes the need for marketing quality management. This, in turn, determines the integration of marketing with all elements of the enterprise's work. The competences of the marketing service should extend to production, interaction with all units of the enterprise that shape quality.

Enterprises that continuously produce high-quality products within the framework of the quality system achieve the following results: strengthen their position on the market; initiates the introduction of new management technologies and management accounting and analysis technologies; improve process control; raise the level of corporate culture, discipline; make it possible to significantly reduce costs when performing processes caused by inefficient management. The introduction of marketing into quality management will make it possible to direct the activities of all units of the enterprise to meet the expectations of customers and, as a result, to obtain the maximum possible profit. In this regard, the role of the marketing service in the quality management system at the enterprise becomes paramount.

Marketing quality is the degree of conformity of the usefulness of the form, time, place, acquisition potential of the product's attractiveness for the consumer. The proposed wording consists in highlighting those features of products that are not clearly marked, but can be detected in the process of marketing planning of product quality; it is broader and covers the entire marketing environment.

Marketing management of product quality is a coordinated activity in the field of quality with the involvement of a set of information, management resources and

capabilities that ensure the readiness and ability of the enterprise to meet the demands of the consumer. The targeted strategy of marketing quality assurance at the enterprise is based on its policy in the field of quality. The starting point of policy formation is the goals in the external environment of the enterprise, which the enterprise intends to achieve. In turn, the achievement of these goals is influenced by the process parameters that form the quality indicators of products.

The central element of the external environment that interacts with the object of management is the product consumer, who determines the product parameters that satisfy his needs. The most important part of the external environment is the company's product markets, the need to improve the characteristics of which is one of the main tasks of marketing management of product quality. Unlike any other types of management, where the internal parameters of the object are the target guidelines, quality marketing management is aimed at forming a positive perception of the company's products on the market, and therefore, the target management guidelines are the parameters of the external environment.

To meet the dynamic needs of consumers, it is necessary to study the needs of potential customers and respond in a timely manner to rapidly changing market demands. With the help of digital technologies, marketers can use various questionnaires in social networks and quickly receive information for making management decisions. The digitalization process must be constantly improved in order for potential consumers to share their ideas and wishes regarding the competitive advantages of goods and services.

The development of digital marketing is due to the introduction of new innovative platforms and their improvement taking into account the requirements of consumers. The practical implementation of digital marketing tools focuses on the management of various forms of presence of enterprises on the Internet through company websites, mobile applications, social network pages, other communication tools integrated with the Internet.

Consumers give priority to those manufacturers of products that use the latest tools to inform buyers, including the use of digital trends in modern marketing. The

environment of functioning of digital marketing is real and virtual. Digital marketing has greater mobile capabilities that have allowed it to enter the real world. The expansion of the audience occurs due to marketing influence by means of mobile communication with the simultaneous provision of targeting and personalization of such influence, the effectiveness of marketing activity increases in the conditions of information society.

In digital marketing, workplaces become mobile and do not require a permanent presence of an employee at the workplace. There are opportunities for the employee to be permanently online. Digitization has significantly influenced the formation of the main marketing trends and platforms for their implementation. The use of modern key digital marketing tools will contribute to the promotion of enterprise products, namely: the rise of the company in the issue of search engines, analysis of consumer behavior, voice search, chatbots, purchases using social networks, online events and multi-channel marketing.

Digitization makes it possible to: optimize business processes; create new products and services thanks to the Internet of Things technology, virtual reality, cloud services, artificial intelligence; reduce costs (savings on people thanks to automation and robotics, accounting automation, "smart" supply and fleet management, fuel consumption control); offer completely new business solutions: new insurance models, P2P systems, alternative services to banking services, mobile applications for training, an individual approach to the online buyer, personal advertising [253].

Today, companies work at the intersection of industries and segments, becoming platforms and sites where they offer their customers not just a product, but a solution to any problem, experience, value, emotions and impressions.

Digital channels provide almost instantaneous dissemination of information, become the main carrier of communicative messages and a mechanism of interaction with the client. Therefore, the presence of the enterprise in the specified digital channels is important.

Digital marketing as a type of marketing activity through digital channels by digital methods allows targeted interaction with target market segments in virtual and

real environments. Digital marketing is a derivative of Internet marketing. Interaction with target audiences occurs through mobile devices, digital television, interactive screens, and POS terminals. If in Internet marketing one channel is used - the Internet, then in digital marketing the number of channels is quite large and will grow in the future.

The number of mobile devices is growing rapidly [254]. Communications in digital marketing make it possible to reach the target audience in an offline environment (use of applications in phones, sms / mms, advertising displays on the streets).

In addition to the Internet, digital media include: digital television, radio, monitors, displays and other digital means of communication. The most popular forms of digital channels include search promotion, contextual and teaser (teaser), media and banner advertising, opportunities for promotion in social media and blogs, development of mobile applications for smartphones, tablets and other media, viral advertising.

The main advantages of digital marketing include interactivity (active involvement of the consumer in interaction with the brand), the absence of territorial restrictions during the implementation of marketing ideas, ease of access to resources (web and wap resources), significant spread of the Internet and mobile communications, and active attraction of the target audience, the possibility of operational evaluation of the company's activities and management of events in the real-time system. Digital marketing is based on the analysis of data about users, their behavior, penetrates into traditional forms of communication in order to capture the attention of the audience and drag them into the virtual world.

Digital marketing involves personalization, which enhances the impact of marketing tools on the target audience. The field of marketing is becoming competitive and requires an effective marketing strategy to sell products and gain information about consumer preferences online. Therefore, the effective use of forms of digital marketing communications becomes one of the most important elements of the promotion

complex. Competitive advantages associated with digital transformation can be divided into:

- technological, which provide access to information technologies and resources (Computing, Amazon, Microsoft);

- functional, which provide access to specialized tools and help improve the implementation of enterprise functions - accounting, planning, efficiency control, etc. (Exact farming, SAP, Bitrix);

- infrastructural, which provide access to digital infrastructure;

- corporate ones that optimize management processes (ProZorro);

- information, which provide informational access to the market;

- market ones simplify access to a certain market, ensure and facilitate the interaction of the parties, for example, marketplaces (AliExpress, Amazon, e-bay);

- industry optimizes interactions of participants (Smartcat, Cainiao) [255].

In today's conditions, clients make greater demands regarding the quality of goods and services, compliance with the price-quality ratio, and wish to have after-sales service. To meet the dynamic needs of consumers, it is necessary to study the needs of potential customers and respond instantly to market demands.

With the help of digital technologies, marketers can use various questionnaires in social networks and quickly receive information for making management decisions. The digitalization process must be constantly improved in order for potential consumers to share their ideas and wishes regarding the competitive advantages of goods and services.

The modern market of information services is aimed at various layers of society. In the conditions of competition, the quality of the product of information services must fully satisfy all the demands of consumers. International quality standards are aimed at achieving one of the main goals of the enterprise in the service sector – meeting the requirements of consumers.

It is important for the enterprise to conduct research on potential needs and requirements, to identify areas for improving the quality of services that will increase customer satisfaction. On the basis of a careful study of the requirements of consumers,



it is possible to determine the priority goals of the development of the quality management system, to increase its effectiveness. Meeting needs requires a high level of service provision. Needs and their condition are the starting point of work on ensuring the quality of service and providing information services.

That is why demand forecasting plays an important role. Information services are services aimed at meeting the information needs of users by providing certain information. Actions of entities (owners) regarding the provision of software products to users. This is the implementation in the legally defined form of information activities to bring information products to consumers in order to satisfy their information needs [255].

In Ukraine, the market of information services is at the stage of formation. In order to activate processes in such a market as part of the information market, information and communication technologies need state support [256].

Quality as a complex concept characterizes the effectiveness of all aspects of activity: strategy development, production organization, marketing, etc. The quality of services has the greatest impact on the viability of a service enterprise.

Successful implementation of quality service to customers is the main source of their existence. Service quality is the compliance of the provided services with the expected or established standards. Thus, standards, their real form and content are criteria for the quality of enterprises. The criterion for assessing the quality of the provided service for the consumer is the degree of his satisfaction, that is, the correspondence between what he received and what he expected.

The quality of information products is determined by many factors, including: technical means, software for processing and searching for information, a telecommunications system, documentation provided to the user for working with the database, instructional and methodical materials, etc. Users evaluate the quality of the database from two points of view: the quality of information (data) entered into the database and the efficiency of information services, which ensures prompt access to information.

Special attention is paid to the quality of the software, in particular, to its guarantee. The criterion of the degree of customer satisfaction is the desire to return again and recommend it to friends and acquaintances. In order to effectively ensure the quality of services, management of design and quality control is an urgent problem. At the same time, a key role is played not only by identifying internal causes, but also by studying the needs of customers and ways to satisfy these needs.

It is important not only to identify internal factors that affect the quality of services, but also to study all the needs of customers, to create and implement methods and technology that will ensure their most complete satisfaction. Managing the quality of services provided is the most important advantage in customer service. The criteria that determine requirements for services include: waiting time, compliance with deadlines, the number of personnel and service units, the degree of consumer trust, safety, courtesy, aesthetics, convenience, hygiene and other quality characteristics.

Quality from the point of view of consumer orientation for a service enterprise is of primary importance because the service is manifested at the moment of its performance and the quality of the service is perceived primarily through the quality of service during its sale. At the time of purchase, the expected service is compared with the actual service). The expectations of a particular buyer are influenced by the physical environment, their own needs, and their life experiences. Information media have a significant influence on the formation of the buyer's expectations.

Taking into account the current trends in the development of the information services market, we offer the following directions for improving their quality management:

- systematic analysis and understanding of user needs and requirements;
- taking into account the variability of consumer needs and expectations in the context of rapid technological development;
- consideration of personalization as a key element in quality management, aimed at the individual needs and expectations of users;
- taking into account the impact of product quality on consumer loyalty and trust;

– use of product quality management tools as a strategic resource for distinguishing the product from competitors.

The following measures are offered to ensure quality customer service:

– analysis of claims, comments and suggestions of customers to the service company;

– availability of effective and competitive business technologies that describe the entire process of interaction between the client and the firm;

– regular customer surveys.

The main principles of ensuring quality service to service consumers are:

– leadership (the management must have a clear idea of the purpose and future development of the service organization, convey these positions to their subordinates and convince them of the reality of the set goals);

– implementation of a marketing approach (marketing tools should be used in the work of each division of the service organization);

– understanding the needs of buyers (functioning of the marketing information system, which should be constantly updated due to market research);

– understanding of business and client's interests;

– application of basic organizational principles of quality management;

– the freedom factor (the service delivery system must be flexible, with employees given the freedom of action to serve the client according to his needs, but at the same time adhere to established service standards);

– establishing standards, assessing work performance and introducing a system of incentives;

– feedback to employees based on work results.

The service provider must achieve customer satisfaction with the services provided. This goal should be achieved by comparing the services provided with certain specially developed standards, the observance of which is intended to ensure the rights of consumers regarding the security of services. Quality service standards should become a mandatory section in the employee's work system with the client.

Today, quality management systems developed in accordance with the requirements of international standards of the ISO 9000 series, certification and standardization processes are among the mechanisms recognized in the world that ensure high quality of products and services.

According to the provisions of these standards, the quality of products and services is determined by the ability to satisfy the needs of customers, that is, the customer is the key object, based on the requirements and expectations of which determine the determinants of product quality, as well as the processes that ensure its corresponding quality. In the new version of ISO 9004:2018 "Quality management. The quality of the organization. Guidelines for achieving sustainable success" achieving sustainable success is considered through meeting the needs and expectations of not only customers, but also other interested parties [257]. In the modern version of the standards the ISO 9000 series sets requirements for marketing processes, which are the basis marketing researches.

On their basis, basic requirements for products or services are formed, that meet the expectations of consumers, that is, in its essence, marketing is an integrating force of the organization aimed at achieving consumer satisfaction.

For the marketing department, it is necessary to define goals and objectives, as well as use a process approach. Marketing in the quality management system should affect the general activity of the enterprise, since the number of sales and revenues, as well as its financial situation, depend on its effective functioning. The effective work of the marketing department is an important condition for the successful operation of the enterprise and allows it to feel confident in the domestic and international markets [258]. The marketing department in quality management should be responsible for the following processes: marketing, contract analysis, communication with consumers. For each of them, it is necessary to establish achievable and measurable goals in the field of quality. The "marketing" process serves to develop and implement a marketing strategy for production development.

The implementation of this process is expedient according to the following stages:

1) assessment of the possibility of realization from the production of available types of goods;

2) studying the market, determining the maximum number of potential customers for each type of product (service);

3) making decisions about the ratio of combinations of output of various types of products, forming a strategy for the development of the enterprise for a certain period;

4) implementation of the formed strategy using marketing tools, identifying real customers from several potential customers and signing contracts with them.

Therefore, quality management at the enterprise will be successful only if it applies a marketing strategy in its activities. Accordingly, all activities are carried out on the basis of continuous market analysis, determination of the exact needs of consumers and possible changes in the future. The marketing service develops and implements a system of measures to influence the market and consumer demand, taking into account the possibility of obtaining profit due to the maximum satisfaction of consumer requests. The company, whose quality management activities are based on marketing principles, develops programs for new products, the production and sale of which is planned to be carried out as a result of market research. Enterprise goals are achieved through the assessment and satisfaction of consumer requirements. In this way, marketing not only creates conditions for entering the market, it contributes to strengthening the company's position, increasing sales, and rapid changes in product characteristics under the influence of technological advances and consumer requirements.

In this regard, marketing quality management provides accurate information about consumers, ways to satisfy their needs, evaluates the level of satisfaction with a product or service and develops measures to improve it. As a result, the quality of the work of the marketing department determines the degree to which the enterprise achieves the main goal of the quality management system – satisfaction of consumer needs. Digitization of business processes of marketing quality management creates new opportunities for the use of effective management principles, approaches, methods, in particular, taking into account its modern concepts of development.

**SECTION 10. MONEY, FINANCE AND CREDIT**

DOI: 10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.2.10.1

**10.1 European experience of digitalization of banking services for individuals**

Sustainable functioning and dynamic development of the banking services market is one of the conditions for the successful development of the country's economy. However, in recent years, the Ukrainian banking system has been operating in an environment of uncertainty, financial instability, and political changes, i.e. in a crisis environment, such as the covid pandemic and martial law. Since the banking services market plays a key role in shaping the financial stability of the state, there is a need to ensure the smooth functioning of the banking sector.

The relevance of developing digital technologies in the retail banking market in wartime is growing significantly in terms of security, including reducing risks to life and health associated with visiting bank branches and ensuring the smooth operation of the banking system in the face of infrastructure destruction and power outages. Digital technologies also help to improve access to banking services for people in the war zone or temporarily occupied territories, and are convenient for people who have traveled abroad and people with special needs. It is also worth noting the benefits of digital technologies for banking institutions, namely, reducing the costs of maintaining branches and staff, automating many banking processes, and increasing the speed and convenience of banking operations.

Digitalization in the banking services market is a subject of debate among scholars and representatives of the business community. Digital banking services are studied by such specialists as Kholiavko N. I., Kozlyanchenko O. M., Klioba L. G., Demchyshak N. B., Loik R. V., etc. However, the present requires further research of this issue, based on the experience of European countries.

The purpose of the study is to investigate the experience of developed countries in digital services in the banking sector.

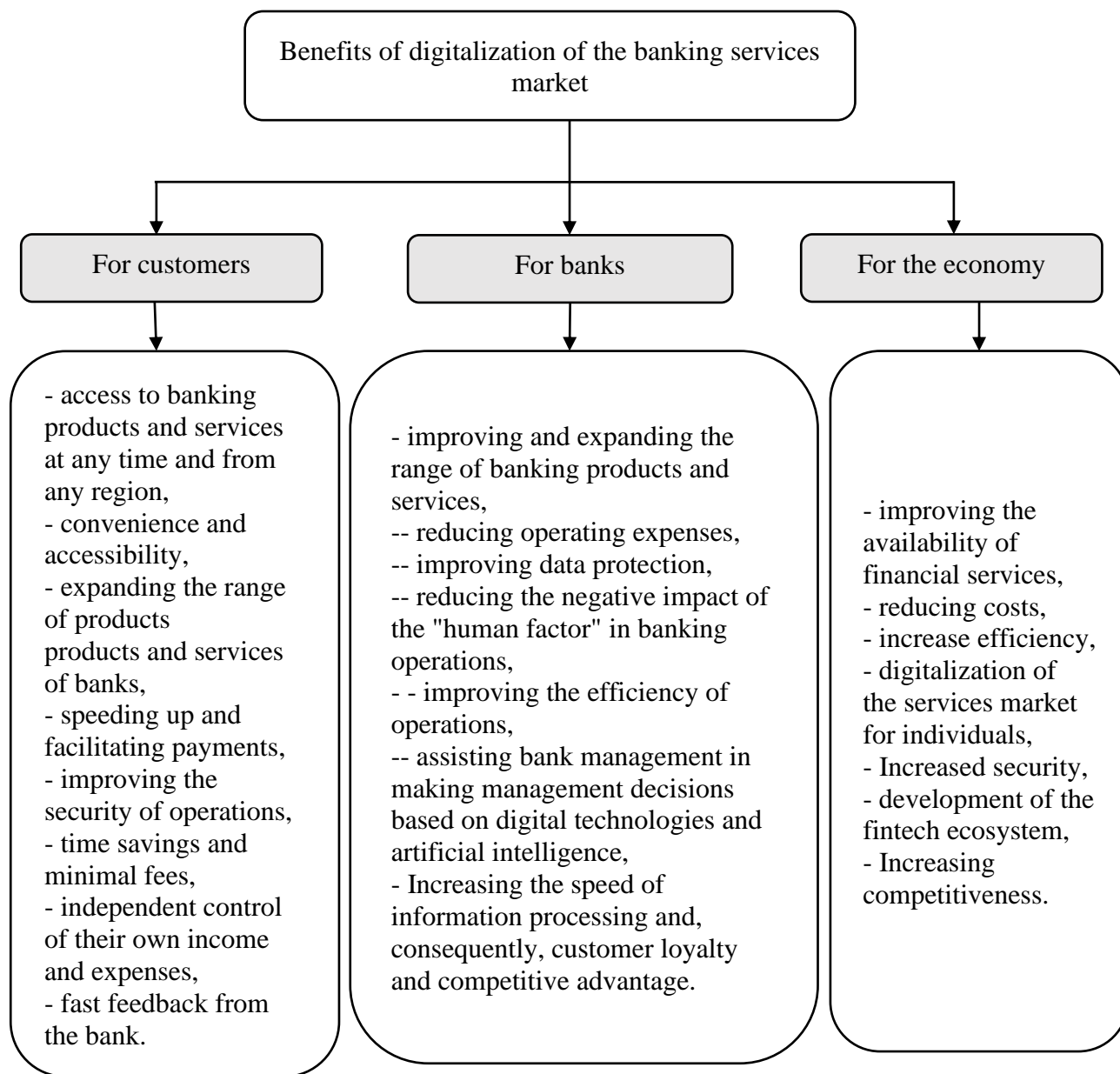
Traditional banking services for individuals are already losing popularity as online resources allow banks to attract and interact with customers, improve certain positions in the financial services sector and enter less saturated market niches. Mobility and focus on customer (individual) convenience are becoming priorities for all industries. Mobile applications, specialized programs, electronic and personal accounts are becoming increasingly common [259-260].

The main goal of the modern banking sector is to make financial services and transactions available 24/7 from anywhere in the world via Internet communications. The development of the retail banking market is leading to an increase in the use of electronic technologies designed to simplify the process of using services for customers. Individuals can access banking services at their own discretion, choosing the place and time of day that suits them best.

The use of the latest technologies and approaches to stimulate the financial services market is global, and the IT industry is becoming an active player as an investor, developer, and generator of ideas. In wartime, digitalization in the banking sector illustrates the benefits and prevalence of financial digital services in the process of servicing individuals in retail banking. In general, the digitalization of the banking system has many advantages for both customers and banks, as well as for the economy as a whole (Pic. 1) [261-264].

The coronavirus pandemic was the first stimulus for the development of digital technologies in the banking sector. It was the digitalization of the financial and banking sectors that accelerated digital transformation and the introduction of new technologies, namely, digitalization doubled [263]. Digitalization of banking services is a necessary stage in the development of the banking system. It enables banks to increase their competitiveness and provide better service to their customers. It is no secret that attracting new customers will cost more than retaining existing ones. Since customer retention is only possible by meeting all their expectations regarding the level of service, variety of services and their price, there are indicators such as the customer satisfaction index (CSI) and the customer loyalty index (NPS). The customer satisfaction index determines the level of customer satisfaction with the services

provided, while the customer loyalty index indicates the extent to which the customer (individual) will recommend these services to his or her friends.

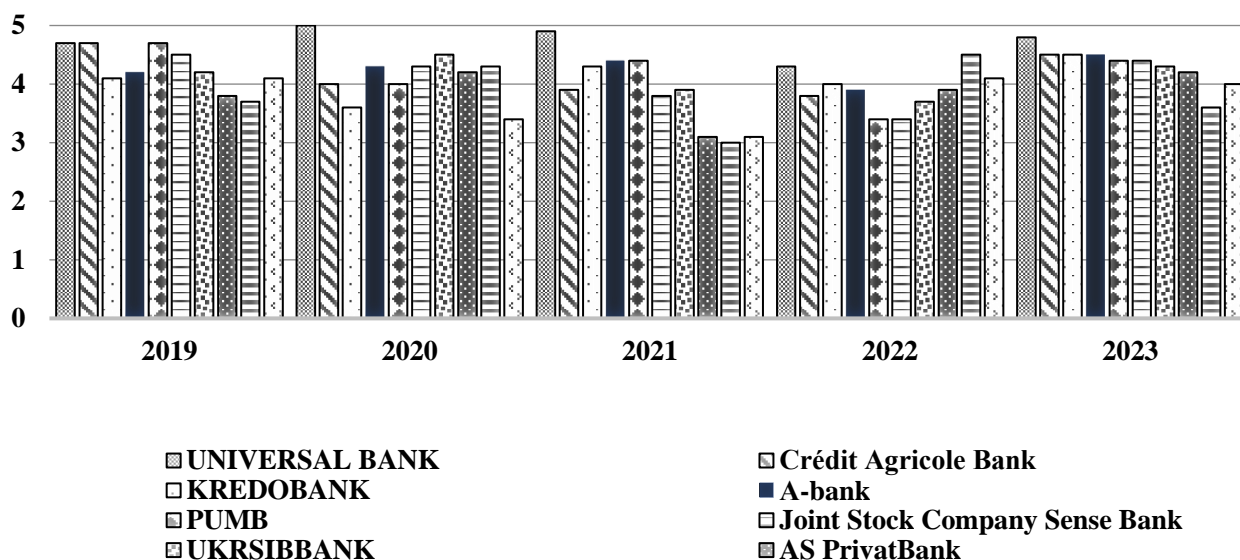


**Picture 1.** Benefits of digitalization of the banking system

*Source: compiled by the author on the basis of [259-265].*

The study of the index of individual satisfaction on the example of several banks for 2019-2023 (shown in Pic. 2). Analyzing the index of individual satisfaction for 2020-2023 on the example of the most reliable banks according to the NBU [266], we can trace the fluctuations of this index on a scale from 3 to 5; it should also be noted that the indices are different and each year bank customers evaluate their satisfaction differently.





**Picture 2.** Individuals' Satisfaction Index 2019-2023

*Source: systematized by the author on the basis of the source [266].*

Given the diagram above, compared to previous years, the data of the index of individuals' satisfaction with banks in 2023 is the highest, which was influenced by the development of the process of digitalization of banking services for individuals, namely the introduction of digital technologies, which is relevant in the context of martial law, in particular [261, 266]:

- electronic payment systems, such as Apple Pay, Google Pay, PayPal, etc., which allow you to securely pay for goods and services online or in stores using a mobile device;
- Internet banking, which is used to manage bank accounts, make payments, transfers, order services, etc. using a computer or mobile device. The rating of the banks-winners in the Mobile Banking nomination in 2023 is presented in the table (Table 1);
- Identification, i.e. the use of biometric technologies, such as fingerprint scanning (e.g. confirmation of transactions in a mobile application such as Oschad 24/7) or face recognition (e.g. FacePay24 by PrivatBank), to confirm the client's identity and ensure the security of their financial transactions;

- process automation, the use of artificial intelligence and machine learning to automate decision-making and customer support processes, which improves the quality of service;
- personalized data analytics offers to create personalized financial offers and services that meet specific customer needs and conditions;
- virtual Internet banking technology, i.e. neobanks, which are as functional as traditional banking structures and at the same time allow banks to save on costs in the absence of physical branches. As of today, the following neobanks are developing and operating in Ukraine: O.Bank, A-Bank, TodoBank, Izibank, Sportbank, Monobank. There are also some banks that have their own online platforms, namely: Oschad 24/7, Privat24, iPUMB, UniCredit Online;
- digital advice and support, providing customers with the opportunity to receive advice and support through online chats, video calls or emails to resolve their financial issues.

**Table 1**

Rating of banks - winners in the Mobile Banking nomination in 2023

Place in the ranking	Bank	Name of the mobile application	Ability to withdraw cash from an ATM without a card	Ability to set card limits independently	Availability of mobile applications for individual entrepreneurs and SMEs	Possibility to invest in Ukrainian securities (government bonds, bonds, shares)
1	PrivatBank	Privat24	yes	yes	yes	yes
2	Universal Bank	Monobank	yes	yes	yes	yes
3	The meaning of a bank	Sense SuperApp	yes	yes	yes	yes
4	Oschadbank	Mobile savings	no	yes	yes	no
5	A-Bank	Abank24	no	yes	yes	no

*Source: compiled by the author based on [266].*

Thus, in crisis conditions (martial law), banks are gradually adapting to new realities. The digitalization of retail banking allows banks to improve customer service, ensure greater accessibility and efficiency of financial services, which makes these services more convenient and affordable in times of crisis and has a positive impact on

the bank's performance and customer feedback. And it is the use of European experience in the field of digital technologies that will allow us to gain additional experience in the development of online banking operations.

Digital banking is a banking service that allows customers to conduct banking transactions online without visiting traditional bank branches [267]. This service has recently gained popularity and has a number of advantages.

Digital banking services include mobile devices, smart cards, and NFC technology, which makes banking operations convenient for customers.

According to the World's Best Banks for New Financial Technology, the leader in digital banking is Bank of America Merrill Lynch; BNP Paribas is the leader in Western Europe, VTB Capital in Central and Eastern Europe, CCB International in Asia Pacific, BBVA in Latin America, GIB Capital in the Middle East, and Rand Merchant Bank in Africa [259].

Commerzbank and Deutsche Bank, which are now among the largest banks in Germany, are leaders in the digital banking space in Germany. According to a report published by Deutsche Bank in 2020, the market share of digital banks in Germany is 6.5% [267].

With the rapid growth of the digital banking sector in Germany, traditional banks are also investing in digital banking services. In 2020, the digital banking services of traditional banks operating in Germany, such as Commerzbank and Deutsche Bank, accounted for more than 20% of their total revenues. The number of companies offering digital banking services in Germany has been growing rapidly in recent years. There are also many fintech companies in Germany. Fintech companies often offer many different financial products and services. As of 2020, there are more than 1500 fintech companies in Germany. Examples of fintech companies operating in Germany include Fidor Bank, SolarisBank, and Auxmoney [267-269].

Today, Austria has an open banking sector, which is driving the innovative development of fintechs and the pioneering implementation of PSD2 by UniCredit Bank Austria. The Austrian fintech landscape has witnessed a significant increase in the number of startups focusing on payments, investments, insurance and accounting.

There are approximately 300 fintech companies operating in Austria, with digital payments leading the way. According to Statista data for 2023, digital payments were the largest segment in the financial technology industry with a total transaction value of \$32.07 billion [270].

The Open Banking Initiative, based on the revised European Union Payment Services Directive (PSD2), has further boosted the sector. The Austrian central bank and research indicate a promising future for digital transactions, predicting significant value in the digital payments segment.

In Austria, open banking is gradually being introduced thanks to a strong payment infrastructure and high conversion rates. The introduction of regulatory sandboxes by the Austrian Financial Market Authority (FMA) in 2020 was a significant step towards promoting technological innovation and made Austria an attractive center for financial technology. This step demonstrated the regulator's desire to position open banking at the forefront of technological innovation [270].

Since the implementation of PSD2, Austria has seen a significant increase in the adoption of open banking with diversified applications across its banking and fintech ecosystem.

UniCredit Bank Austria was the starting point in the evolution of open banking in Austria. This bank has pioneered the implementation of PSD2 recommendations in its digital banking services. UniCredit Bank Austria has opened a new chapter in digital banking and is the first real banking platform under the new PSD2 guidelines in Austria [270].

The shift towards more integrated and user-centered financial services is a consequence of the growth of the digital banking sector. Open banking creates numerous opportunities for innovation, such as personalized financial products, improved data protection, and more competitive banking services. The adoption of the Berlin Group/Next Gen PSD2 API standards is an example of steps towards a unified open banking system. However, the implementation of these standards faces obstacles, including the need to achieve wider market penetration and harmonize the various authentication models used by banks.

Thus, according to the results of the study in the series of digitalization of banking services, it can be determined that the development of alternative forms of customer service has become a characteristic feature of modern banking. Today, the most effective alternative forms of distribution of retail banking products are Internet banking, contact centers, computerized communication tools, and mobile applications for smartphones. It is worth noting that the European experience confirms the active development of digital banking: customer behavior has been moving towards digital use of banking services for several decades. Bank customers approve of innovative banking solutions and show a high level of satisfaction with online banking services. European banks show that online banking, which has spread rapidly during the pandemic, continues to gain momentum. Most customers do not need bank branches if they can access banking services from any device (laptop, tablet, smartphone, smartwatch), at any time and from any geographical location. Continuous modernization of terminals and self-service devices is another trend in the development of remote banking.

## **10.2 Analysis of the fiscal flows management and their impact on the economic system of the state**

Актуальність даного дослідження обумовлена необхідністю розуміння механізмів, через які податкові надходження впливають на ключові економічні показники, які мають критичне значення для формування національної економічної політики. У контексті глобальних економічних викликів та змін, які відбуваються в українській економіці, постає питання про оптимізацію податкової системи і вивчення її впливу на економічну стабільність та розвиток. Зростання податкових надходжень може сприяти збільшенню державних інвестицій у соціальну сферу та інфраструктуру, а також впливати на інфляційні процеси в країні. Таким чином, важливість аналізу цих аспектів не може бути переоцінена, особливо в період економічних реформ.

Об'єкт дослідження - економічні процеси, що відбуваються в Україні, пов'язані з формуванням та використанням податкових надходжень.

Предмет дослідження - взаємовідносини між податковими надходженнями та ключовими економічними показниками (ВВП, державні витрати, інфляційний індекс) через застосування VAR моделі.

Метою даного дослідження є аналіз впливу податкових надходжень на основні економічні індикатори України за допомогою моделі векторної авторегресії (VAR). Завдання дослідження включають:

- визначення і аналіз основних статистичних характеристик досліджуваних часових рядів;
- перевірка стаціонарності і вибір оптимальної структури моделі VAR;
- оцінка впливу податкових надходжень на інші економічні змінні через імпульсно-реакційну функцію і розклад дисперсії.

У дослідженні використовуються методи часових рядів, VAR моделювання, перевірка гіпотез про нульову причинність за Грейнджером, а також аналіз імпульсних реакцій і розкладу дисперсії. Вибір VAR моделі зумовлений її

здатністю одночасно аналізувати вплив кількох взаємопов'язаних часових рядів, що забезпечує глибоке розуміння динаміки взаємозв'язків між ключовими економічними показниками.

Практична значимість проведеного аналізу полягає у комплексному застосуванні VAR моделі для детального аналізу впливу податкових надходжень на економіку України, що дозволяє виявити істотні зв'язки та впливи, які можуть бути використані для формування ефективної фіскальної стратегії. Практичне значення дослідження визначається можливістю використання його результатів для підготовки рекомендацій у сфері податкової політики, спрямованих на стимулювання економічного зростання та макроекономічної стабілізації. Результати можуть бути використані державними органами та фінансовими інститутами для покращення управління фіскальними потоками.

Взаємозв'язок між податковою політикою та економічними результатами в Україні є складним і глибоко залежить від ефективності адміністрування податків, структури податкового тягаря та поточних економічних реформ. Удосконалення податкової системи відповідно до міжнародних стандартів і спрощення дотримання податкового законодавства є критично важливими для посилення економічного зростання та фіскальної стабільності в Україні.

Зовнішньоекономічна діяльність України та пов'язані з нею податкові структури, особливо ПДВ на імпорт, суттєво впливають на фіскальні результати. Податкові надходження від даної діяльності становлять важливу частину державного бюджету, що свідчить про те, що ефективне управління податковою політикою в даній сфері є важливим для економічної стабільності [271].

Ефективність податкової системи України тісно пов'язана з податковим тягарем, який вона накладає. У дослідженнях вказано, що податковий тягар в Україні порівняно нижчий, ніж у багатьох країнах ЄС. Однак складність податкової системи та її адміністрування створює значні проблеми, ускладнюючи бізнес-операції та впливаючи на економічні показники [272]. Очікувалося, що зменшення податкового тягаря збільшить економічну свободу в Україні, але результати були неоднозначними. Хоча фіскальна свобода покращилася, ширша

економічна свобода не отримала значних здобутків, що підкреслює повільний темп інституційних реформ, необхідних для покращення загального економічного ландшафту [273].

ПДФО є важливою складовою податкової системи України, надходження від якого мають позитивну тенденцію. На ефективність ПДФО впливає кілька факторів, зокрема економічні умови, демографічні зміни та зміни законодавства. Складність управління цим податком відображає ширші виклики здатності податкової системи адаптуватися до економічних змін і цілей політики [274].

Варто розглянути вплив податкових надходжень на економічний ріст. У дослідженнях визначено, що податкові надходження можуть значно прискорити економічне зростання. Даний зв'язок постійно спостерігався в різних країнах і в різні періоди часу. Наприклад, дослідження в Індонезії та Сполучених Штатах виявили сильний позитивний зв'язок між зростанням податкових надходжень і зростанням ВВП, наголошуючи на ролі ефективного управління податками у сприянні економічному розвитку [275, 276]. Різні типи податків мають різний вплив на економічне зростання. Наприклад, податки на доходи фізичних осіб і корпоративні податки можуть не впливати суттєво на зростання ВВП, тоді як внески на соціальне страхування можуть мати сильніший ефект. Крім того, переваги податкових надходжень є більш вираженими, коли вони використовуються для фінансування державних послуг, а не для трансфертних платежів, що свідчить про те, що те, як використовуються надходження, має вирішальне значення для результатів зростання [277]. Не всі дослідження показують позитивний вплив податкових надходжень на економічне зростання. У деяких випадках, особливо в деяких країнах, що розвиваються, вплив може бути нейтральним або навіть негативним, що вказує на складність впливу податкової політики на економіку. Дані результати підкреслюють важливість урахування факторів і економічних умов, характерних для країни, під час оцінки ролі податкової політики [278].

Зростання ВВП зазвичай призводить до збільшення податкових надходжень. Даний зв'язок є значущим і позитивним, оскільки більш висока економічна



активність призводить до більших зборів податків завдяки більшій кількості операцій і доходів, що оподатковуються. Дослідження в Індонезії та Йорданії показують, що зростання ВВП сприяє збільшенню податкових надходжень [279, 280].

Різні сектори економіки неоднаково роблять внесок у податкові надходження залежно від їх розміру та податкової структури. Наприклад, промисловий, гірничодобувний і фінансовий сектори можуть мати позитивну кореляцію з податковими надходженнями, тоді як сільське господарство може не мати такого значного внеску [281].

Варто зазначити, що різні економічні показники, такі як людський капітал і політична стабільність, також впливають на податкові надходження, часто позитивно. Дані фактори можуть підвищити ефективність податкових систем і сприяти більш стабільним зборам доходів [282]. Взаємозв'язок між податковими надходженнями та ВВП також може демонструвати циклічність, коли податкові надходження можуть збільшуватися в економіці, що розвивається, і зменшуватися під час економічного спаду. Дана циклічність має вирішальне значення для урядів у плануванні фіскальної політики та управлінні економічними коливаннями [283].

Використання моделей векторної авторегресії (VAR) для оцінки впливу податкових надходжень на економіку задокументовано в економічних дослідженнях. Моделі дозволяють здійснювати комплексний аналіз динамічних зв'язків між кількома даними часових рядів, не вимагаючи строгих припущень щодо причинно-наслідкового зв'язку між змінними.

Дослідження з використанням коінтегрованих панельних моделей VAR оцінило зв'язок між податковою структурою та економічним зростанням. Було виявлено, що зміни в типах податків мають асиметричний вплив на економічне зростання, що свідчить про те, що ефект податкових змін значною мірою залежить від їх структури та економічного контексту [284].

Використовуючи підхід VAR, інше дослідження визначило зв'язок між податком на прибуток корпорацій і рівнем безробіття у В'єтнамі, Китаї та

Південній Африці. Отримані дані показують, що корпоративні податки суттєво впливають на безробіття, залежно від країни та економічних умов [285].

Інше дослідження з використанням моделі VAR було зосереджено на економічному зростанні Камбоджі та динаміці податкових надходжень. Воно показало, що певні податкові надходження, як-от доходи та прибуток, мають більш суттєвий вплив на економічне зростання порівняно з іншими [286].

Комплексний аналіз з використанням моделі VAR у Південній Африці вивчав вплив потрясінь у фіскальній політиці, зокрема державних витрат і податків, на ВВП. Він підкреслив, як фіскальна політика впливає на ВВП у короткостроковій та довгостроковій перспективі, наголошуючи на значній ролі державних витрат в економічній динаміці [287]. Дані дослідження ілюструють універсальність і надійність моделей VAR у відображенні складних взаємодій між податковою політикою та різними економічними показниками, надаючи цінну інформацію як для політиків, так і для дослідників.

Методологія даного дослідження базується на застосуванні моделі векторної авторегресії (VAR), яка дозволяє аналізувати взаємозалежності між кількома часовими рядами. Використання методу було обрано через його здатність моделювати складні взаємозв'язки в макроекономічних даних, де змінні взаємно впливають одна на одну протягом часу. Для дослідження були використані офіційні дані від Державної служби статистики України [288] та Державної казначейської служби України [289], що включають квартальні значення податкових надходжень, ВВП, державних витрат та інфляційного індексу за період з 2010 по 2023 рік. Вибір саме цих даних обумовлений їхньою доступністю, репрезентативністю та високою значущістю для аналізу фіскальної політики та економічного стану країни.

Для аналізу в даному дослідженні було використано часові ряди, які спочатку були диференційовані, а потім логарифмовані. Даний підхід був застосований з метою підготовки даних до економетричного моделювання в рамках VAR моделі, що вимагає стаціонарності часових рядів для достовірного аналізу. Диференціювання даних було виконане для усунення трендів та

сезонності, які можуть бути присутніми у часових рядах. Після диференціювання дані були логарифмовані для подальшої стабілізації дисперсії та зменшення впливу великих значень. Логарифмування є корисним, коли діапазон значень у часових рядах є дуже широким, а дані мають експоненційний ріст або спад.

Розглянемо побудову VAR моделі. Припустимо, що  $Y_t$ - вектор, що містить  $n$  часових рядів (у нашому випадку  $n = 4$ ), що включає *TAX\_REVENUE*, *GDP*, *GOVERNMENT\_EXPENSES*, *INFLATION\_INDEX*, на момент часу  $t$ . Слідуючи за [290, 291], векторна модель авторегресії з Гауссовими помилками може бути виражена за допомогою:

$$Y_t = A_1 Y_{t-1} + A_2 Y_{t-2} + \dots + A_p Y_{t-p} + \varepsilon_t \quad (1)$$

де  $Y_t$  – вектор  $n \times 1$  спостережуваних змінних в момент часу  $t$ ;  $A_1, A_2, \dots, A_p$  – матриці коефіцієнтів розміром  $n \times n$ , які описують вплив попередніх значень часових рядів на поточні значення;  $\varepsilon_t$  – вектор  $n \times 1$  шоків (помилки) у момент часу  $t$ , передбачається, що  $\varepsilon_t \sim N(0, \Sigma)$ , де  $\Sigma$  – матриця коваріації помилок.

Тест на причинність Грейнджера перевіряє, чи є минула динаміка одного часового ряду значущим предиктором майбутніх значень іншого часового ряду в контексті мультиваріативної VAR моделі. Для двох змінних  $X$  та  $Y$ , включених у VAR модель, тест можна сформулювати таким чином [292]:

$$Y_t = \alpha_0 + \sum_{i=1}^p \alpha_i Y_{t-i} + \sum_{i=1}^p \beta_i X_{t-i} + \varepsilon_{Y,t} \quad (2)$$

де  $Y_t$  – поточне значення часового ряду  $Y$  в момент часу  $t$ ;  $\alpha_0$  - константа, що відображає базовий рівень часового ряду  $Y$ , що не залежить від його минулих значень або значень тимчасового ряду  $X$ ;  $\alpha_i$  – коефіцієнти при лагових значеннях  $Y_{t-i}$ , які відображають вплив минулих значень  $Y$  на його поточне значення;  $Y_{t-i}$  – значення часового ряду  $Y$  за  $i$  періодів до моменту часу  $t$ ;  $\beta_i$  – коефіцієнти при лагових значеннях  $X_{t-i}$ , які відображають вплив минулих значень  $X$  на поточне значення  $Y$ . Дані коефіцієнти є предметом тесту на причинність Грейнджера;  $X_{t-i}$  – значення часового ряду  $X$  за  $i$  періодів до моменту часу  $t$ ;  $\varepsilon_{Y,t}$  – помилка моделі для часового ряду  $Y$  в момент часу  $t$ , що є непередбачуваною складовою  $Y$ .

Тест на причинність Грейнджера полягає у перевірці нульової гіпотези  $H_0: \beta_i = 0$  для всіх  $i$ , що означає відсутність статистично значущого впливу минулих значень  $X$  на поточні значення  $Y$ . Якщо нульова гіпотеза відкидається, можна дійти висновку у тому, що минулі значення  $X$  “причинно впливає” на  $Y$  в рамках даної моделі.

Аналіз імпульсних відгуків у контексті VAR моделі дозволяє оцінити, як тимчасовий ряд реагує на стандартний шок (зазвичай одне стандартне відхилення) в одній із змінних моделей протягом певної кількості періодів часу. Для VAR моделі  $p$ -го порядку формула імпульсного відгуку виглядає:  $IRF$  для шоку у змінній  $j$  на змінну  $i$  на горизонт  $h$  визначається як зміна в очікуваному значенні  $i$ , припускаючи, що змінна  $j$  отримала шок у розмірі одного стандартного відхилення, а всі інші змінні не отримали шоків.

$$IRF_{i,j}(h) = \sum_{k=0}^h \Phi_k \quad (3)$$

де  $\Phi_k$  – коефіцієнти матриці імпульсного відгуку, отримані з VAR моделі;  $h$  - горизонт часу.

Аналіз описової статистики необроблених даних для чотирьох ключових економічних індикаторів: податкових надходжень, ВВП, державних витрат та індексу інфляції, показує тенденції та характеристики даних, зібраних у моделі VAR на основі 56 спостережень (Таблиця 1). Середні значення вказують, що державні витрати (1,595,684) мають найвищий середній рівень порівняно з податковими надходженнями (922,305) та ВВП (655,353), що свідчить про значні бюджетні асигнування у порівнянні з іншими категоріями. Індекс інфляції, зі середнім значенням 100.924, вказує на стабільність цінового рівня протягом періоду аналізу.

Максимальні та мінімальні значення підкреслюють значну волатильність в державних витратах та податкових надходженнях, з максимумами 10,583,400 та 3,274,120 відповідно, та мінімумами 110,038 та 78,195. Дана волатильність може бути пов’язана зі змінами в економічній політиці, бюджетних пріоритетах або іншими макроекономічними факторами. ВВП також показує значний діапазон,

що свідчить про економічні коливання, які можуть впливати на всі аспекти фінансового здоров'я країни.

Стандартні відхилення підтверджують високу волатильність державних витрат (1,944,483), що вказує на непостійність у розмірах державного фінансування. Коефіцієнти асиметрії для всіх змінних є позитивними, що вказує на право-спрямованість розподілів; особливо високий коефіцієнт для індексу інфляції (2.495) та державних витрат (2.697).

Коефіцієнти ексцесу, які вищі за 3 для всіх змінних, вказують на більш виражені пікові значення та «товстіші» хвости порівняно з нормальним розподілом. Така поведінка розподілів особливо яскраво виражена у державних витратах та індексі інфляції, з ексцесом 11.146 та 10.784 відповідно, що вказує на високий ризик виникнення екстремальних значень.

Тести Жарка-Бера підтверджують ненормальність розподілів усіх змінних, з високими значеннями статистики та майже нульовими ймовірностями, особливо для державних витрат і індексу інфляції. Це вимагає уваги при моделюванні та прогнозуванні, оскільки стандартні методи, що припускають нормальність даних, можуть бути некоректними.

Таблиця 1

Описова статистика необроблених даних

Метрика	Податкові надходження, млн грн	ВВП, млн грн	Державні витрати, млн грн	Індекс інфляції
Mean	922304.7	655353.0	1595684.	100.9244
Median	710353.2	563335.5	949216.3	100.6833
Maximum	3274120.	1592609	10583400	106.4000
Minimum	78195.28	217286.0	110037.9	99.46667
Std. Dev.	778551.7	359509.9	1944483.	1.247859
Skewness	1.163296	0.719619	2.696762	2.495122
Kurtosis	3.617154	2.519027	11.14583	10.78411
Jarque-Bera	13.51913	5.373064	222.7042	199.4881

Продовження табл. 1

Probability	0.001160	0.068117	0.000000	0.000000
Sum	51649064	36699768	89358279	5651.767
Sum Sq. Dev.	3.33E+13	7.11E+12	2.08E+14	85.64331
Observations	56	56	56	56

*Джерело: розраховано автором на основі даних, отриманих з [288, 289]*

Усі корені характеристичних поліномів моделі VAR (рис. 1) знаходяться всередині одиничного кола, що підтверджує стабільність моделі. Це означає, що модель підходить для подальшого аналізу та прогнозування часових рядів. Підтверджено, що жоден з коренів не перевищує одиницю за модулем, це гарантує, що в системі відсутні «вибухові» процеси, і часові ряди повертаються до довгострокової рівноваги після шоків. Задоволення умов стабільності також вказує на те, що обрана специфікація моделі (кількість лагів та включені змінні) є коректною для аналізованих даних.

Inverse Roots of AR Characteristic Polynomial

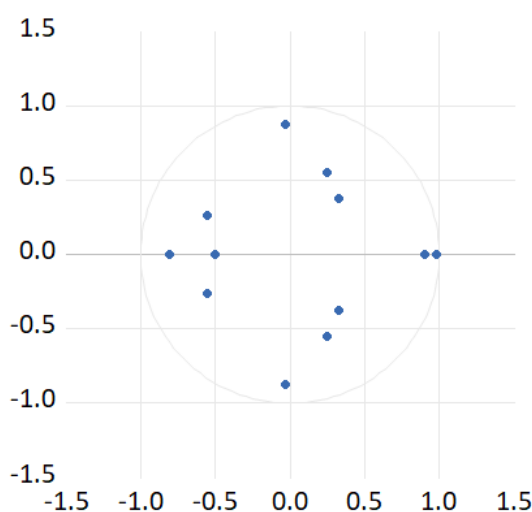


Рисунок 1 Обернені корені характеристичного полінома AR

*Джерело: розраховано автором на основі даних, отриманих з [288, 289]*

Аналіз залишкових крос-кореляцій для моделі VAR (рис. 2) показує, як змінні взаємопов'язані один з одним через різні лаги. Примітно, що спостережувана залишкова взаємна кореляція між змінними та їх лагами потрапляє в діапазон стандартної помилки від -2 до 2. Це вказує на відсутність

значної автокореляції, припускаючи, що модель VAR ефективно зафіксувала динамічні зв'язки між змінними, не залишаючи істотні непояснені потрясіння або тенденції в залишках. За отриманими даними здатність моделі VAR охоплювати складні зв'язки між використаними показниками без значної залишкової автокореляції підкреслює стійкість моделі.

За отриманими результатами підтверджено, що модель успішно вловлює взаємозв'язки між змінними без залишення значних непояснених шоків чи тенденцій у залишках.

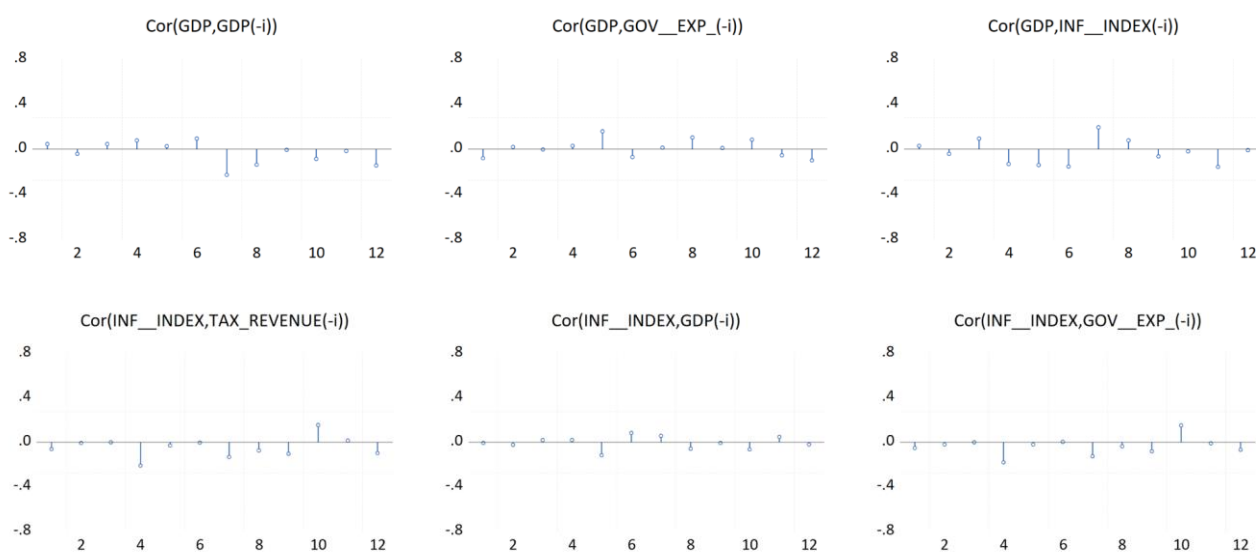


Рисунок 2 - Автокореляції (часткове відображення) з приблизною 2 Std. Err. межі

*Джерело: розраховано автором на основі даних, отриманих з [288, 289]*

Тести залишкової послідовної кореляції моделі VAR (таблиця 2) дають важливе уявлення про структуру автокореляції залишків моделі VAR, оцінених за кварталними даними з 52 спостереженнями, включеними до вибірки. Нульовою гіпотезою для цих тестів є відсутність послідовної кореляції на лаг  $h$ .

На лагу 1 статистика LRE становить 111,6751 зі ступенем свободи (df) 16, що призводить до ймовірності (Prob.) 0,0000. Подібним чином F-статистика Рао становить 11,59300 зі ступенями свободи (16, 98,4) і ймовірністю 0,0000. Дані результати вказують на переконливі докази проти нульової гіпотези,

припускаючи значну послідовну кореляцію при цьому лагу.

На лагу 2 статистика LRE 45,86892 також рішуче відхиляє нульову гіпотезу з df 16 і Prob. 0,0001. F-статистика Rao 3,353322 з тими самими ступенями свободи підтверджує цей висновок, також з ймовірністю. 0,0001, що також вказує на постійну послідовну кореляцію при цьому лагу.

На лагу 3, навпаки, як LRE статистика 7,858376, так і Rao F-статистика 0,476056 демонструють значно вищі значення (ймовірність 0,9530 і 0,9533 відповідно), що підтверджує нульову гіпотезу, що свідчить про те, що залишки не виявляють послідовної кореляції при цьому лагу.

На лагу 4 знову з'являється тенденція значної послідовної кореляції. Статистика LRE 40,25243 і F-статистика Rao 2,860171, обидва з df 16 і Prob. 0,0007, вказують на повернення значної послідовної кореляції при цьому лагу.

Результати є критичними, оскільки вони підкреслюють періоди, коли залишки моделі VAR не поведуться як білий шум, що є припущенням, вирішальним для обґрунтованості прогнозів моделі VAR. Послідовна кореляція з конкретними затримками (лаги 1, 2 і 4) означає, що модель можна покращити шляхом включення додаткових термінів із затримкою або шляхом коригування структури моделі для кращого відображення динаміки, представлені в даних. Відсутність послідовної кореляції на лагу 3 свідчить про те, що в цей конкретний момент залишки моделі поведуться випадково, узгоджуючи одне з ключових припущень ідеальної економетричної моделі. Відповідно для створеної моделі вибрано лаг – 3.

Таблиця 2

Тести VAR залишкової послідовної кореляції LM

Lag	LRE* stat	df	Prob.	Rao F-stat	df	Prob.
1	111.6751	16	0.0000	11.59300	(16, 98.4)	0.0000
2	45.86892	16	0.0001	3.353322	(16, 98.4)	0.0001
3	7.858376	16	0.9530	0.476056	(16, 98.4)	0.9533
4	40.25243	16	0.0007	2.860171	(16, 98.4)	0.0007

Джерело: розраховано автором на основі даних, отриманих з [288, 289]



Результати тестів причинності Грейнджера (табл. 3, табл. 4) дають відомості про вплив податкових надходжень на різні економічні змінні в контексті моделі VAR, охоплюючи квартальні дані на основі 52 спостережень.

Таблиця 3  
Тести причинності Грейнджера

Dependent variable: TAX_REVENUE			
Excluded	Chi-sq	df	Prob.
GDP	47.79552	3	0.0000
GOVERNMENT_EXPENSES	8.379260	3	0.0388
INFLATION_INDEX	1.298088	3	0.7296

*Джерело: розраховано автором на основі даних, отриманих з [288, 289]*

Результати тесту причинності Грейнджера вказують на те, що податкові надходження істотно не спричиняють зміни ВВП за Грейнджером. Значення  $\chi^2$  дорівнює 1,689383 із значенням  $p=0,6393$  для 3 ступенів свободи, що свідчить про те, що податкові надходження не є сильним прогностичним фактором руху ВВП протягом модельного періоду.

Податкові надходження демонструють більш істотний вплив на державні видатки. Значення  $\chi^2$  дорівнює 9,830204 із значенням  $p=0,0201$ , що вказує на те, що коливання податкових надходжень мають статистично значущий вплив на те, як розподіляються державні бюджети, ймовірно відображаючи зміни у рішеннях у фіскальній політиці на основі податкових надходжень.

Вплив податкових надходжень на індекс інфляції є гранично значним, із значенням  $\chi^2$  7,304348 і  $p$ -значенням=0,0628. Це свідчить про потенційний, хоча й слабкий, вплив, коли зміни податкових надходжень можуть впливати на інфляційний тиск, можливо, через механізми фіскальної політики, що впливають на ліквідність ринку чи динаміку ціноутворення.

При дослідженні загального впливу всіх змінних разом на податкові надходження значення  $\chi^2$  становить 57,86274 із значенням  $p$  0,0000, що

вказує на те, що, розглядаючи разом, ВВП, державні витрати та індекс інфляції суттєво впливають на динаміку податкових надходжень. Це підкреслює взаємопов'язану природу макроекономічних факторів, де сукупні ефекти більш виражені, ніж окремі впливи.

У ширшому контексті моделі залежність податкових надходжень від інших економічних показників (і навпаки) підкреслює складність ролі фіскальної політики в управлінні економікою.

Таблиця 4

Тести причинності Грейнджера (інші залежні змінні)

Dependent variable	Excluded	Chi-sq	df	Prob
GDP	TAX_REVENUE	1.689383	3	0.6393
GOVERNMENT_EXPENSES	TAX_REVENUE	9.830204	3	0.0201
INFLATION_INDEX	TAX_REVENUE	7.304348	3	0.0628

*Джерело: розраховано автором на основі даних, отриманих з [288, 289]*

Наприклад, сильний причинно-наслідковий зв'язок між ВВП та податковими надходженнями за Грейнджером вказує на те, що моделі економічного зростання надійно передбачають зміни податкових надходжень, узгоджуючи економічні теорії про те, що активніша економічна діяльність призводить до збільшення збору податків.

Дані висновки підкреслюють критичну роль податкових надходжень у формуванні фіскальної політики та економічних умов. Значний вплив на державні видатки підкреслює податкові надходження як вирішальний важіль бюджетного планування та фіскальної стабільності. Незначний вплив на інфляцію свідчить про те, що коригування податків може бути інструментом для управління інфляцією, хоча й з уважним урахуванням ширшого економічного контексту та відстрочених ефектів. Даний аналіз не лише допомагає зрозуміти

прямі наслідки змін у податкових надходженнях, але також допомагає розробити стратегію ефективного фіскального управління та формулювання політики.

Аналіз функції імпульсної реакції (IRF) ілюструє (рис. 3), як імпульс у податкових надходженнях впливає на інші економічні змінні в рамках моделі, зокрема на ВВП (GDP), державні витрати (GOV\_\_EXP\_) та індекс інфляції (INF\_\_INDEX). Даний аналіз важливий для розуміння динамічних взаємодій і часових впливів змін податкових надходжень на ширші економічні показники протягом десяти часових кроків.

Реакція ВВП показує варіації за періодами. Спочатку спостерігається позитивний вплив (0,061248), який трохи зменшується в другому періоді (0,036506), але значно посилюється в третьому періоді (0,185487). Це свідчить про те, що збільшення податкових надходжень може мати відстрочений стимулюючий вплив на ВВП. Однак до четвертого періоду відповідь стає негативною (-0,133884), що свідчить про можливі надмірні коригування або петлі негативного зворотного зв'язку в економічній діяльності через вищий податковий тягар. Наступні періоди відображають коливання, які загалом стабілізуються до кінця 10-періодного горизонту прогнозу.

Державні видатки демонструють відносно стабільну та переважно позитивну реакцію на збільшення податкових надходжень. Початкова відповідь є досить значною (0,192420), що відображає негайне коригування або розподіл державних витрат після змін у податкових надходженнях. У наступні періоди відповідь знижується, але залишається позитивною, що вказує на стійку, але помірковану фіскальну діяльність після початкових коригувань.

Індекс інфляції спочатку негативно реагує (-0,008727) на імпульс податкових надходжень і демонструє триваючу негативну реакцію протягом кількох періодів. Це означає, що збільшення податкових надходжень, можливо, через скорочувальну фіскальну політику, може допомогти спочатку послабити інфляційний тиск. Однак бувають періоди менш негативних і навіть позитивних реакцій, що відображає складну взаємодію між фіскальною діяльністю та рівнями цін в економіці.

Отримані результати свідчать про складну динаміку того, як зміни податкових надходжень впливають на економіку. Примітно, що значна позитивна реакція ВВП у третьому періоді та постійна позитивна реакція державних витрат підкреслюють потенційний стимулюючий вплив збільшення податкових надходжень на економічне зростання та фіскальну діяльність.

Наявність стандартних помилок навколо оцінок вказує на невизначеність, пов'язану з оцінками IRF. Наприклад, великі стандартні помилки відносно точкових оцінок у кількох випадках свідчать про обережність у інтерпретації цих результатів як остаточного впливу.

Розуміння цієї динаміки має вирішальне значення для політиків. Результати свідчать про те, що зміни податкових надходжень можуть мати різні короткострокові та середньострокові наслідки для економічного виробництва, державних витрат та інфляції. Політики повинні враховувати дану динаміку під час розробки податкової політики для управління економічним зростанням, фіскальною стабільністю та інфляцією. Аналіз IRF не лише допомагає зрозуміти безпосередні наслідки змін у податковій політиці, але й дає розуміння про довгострокові зміни в економіці, необхідні для ефективного економічного планування та прогнозування.

Response to Cholesky One S.D. (d.f. adjusted) Innovations  $\pm 2$  S.E.

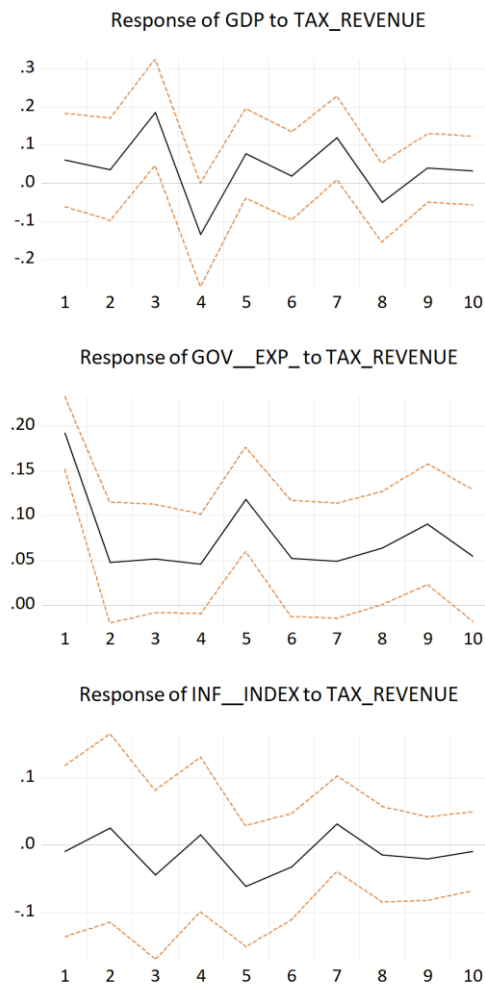


Рисунок 3 - Відповідь на Cholesky One S. D. (d.f. adjusted) Innovations  $\pm 2$  S.E.

*Джерело: розраховано автором на основі даних, отриманих з [288, 289]*

Аналіз декомпозиції дисперсії (рис. 4) дає зрозуміти, яку частину дисперсії помилки прогнозу в кожній змінній — податкових надходженнях, ВВП, державних витратах та індексі інфляції — можна віднести до інновацій в інших змінних у рамках моделі VAR.

Протягом прогнозованих періодів відхилення в податкових надходженнях, яке спочатку було повністю пов'язане з власними інноваціями (100%), починає включати значні внески від ВВП і державних витрат, що відображає взаємозв'язок економічного зростання та фіскальної політики з ефективністю збору податків. До другого періоду приблизно 21,28% дисперсії помилки

прогнозу податкових надходжень пояснюється змінами у ВВП і державних видатках, які змінюються протягом наступних періодів, вказуючи на реакцію податкових надходжень на економічне середовище та фіскальну діяльність.

Нововведення в податкових надходженнях пояснюють невелику, але зростаючу частину дисперсії помилки прогнозу у ВВП, починаючи з приблизно 1,91% і збільшуючись до понад 22% до десятого періоду. Це свідчить про те, що коригування податкової політики має все більший вплив на економічний результат. Домінуючим впливом на дисперсію ВВП залишаються його власні минулі значення, хоча внесок державних витрат і податкових надходжень підкреслює роль фіскальної політики та економічних умов у формуванні динаміки ВВП.

Розбіжність у державних витратах демонструє значну початкову залежність від власних інновацій (92,83%), але швидко включає вплив податкових надходжень і ВВП. Це відображає те, як державні витрати реагують на збір податків та економічні умови, пристосовуючись до змін у фіскальній спроможності та економічному зростанні. До десятого періоду інновації в податкових надходженнях і ВВП пояснюють близько 25,5% відхилень у державних витратах, підкреслюючи чутливість фіскальної політики до економічних факторів.

Декомпозиція дисперсії індексу інфляції показує переважно високий вплив власних інновацій, який, однак, зменшується з часом, оскільки внески від податкових надходжень, ВВП і державних витрат стають більш значними. За останній період близько 27,8% відхилення індексу інфляції пояснюється зовнішніми економічними факторами, включаючи податкові надходження, що ілюструє, як фіскальні та економічні умови можуть впливати на інфляційний тиск. Зростаюча роль податкових надходжень у поясненні відхилень у ВВП і державних видатках протягом прогнозованого горизонту підкреслює важливість податкової політики в економічному плануванні та фіскальному управлінні. Чутливість державних витрат та індексу інфляції до змін податкових надходжень підкреслює необхідність ретельного розгляду податкових коригувань у

політичних рішеннях для ефективного управління економічним зростанням та інфляцією.

Даний аналіз дає детальне розуміння того, як податкові надходження взаємодіють з іншими ключовими економічними змінними, припускаючи, що податкова політика не лише впливає на фіскальний баланс, але й відіграє вирішальну роль у ширшому економічному управлінні. Такі знання є важливими для політиків, які прагнуть оптимізувати фіскальні стратегії для економічної стабільності та зростання.

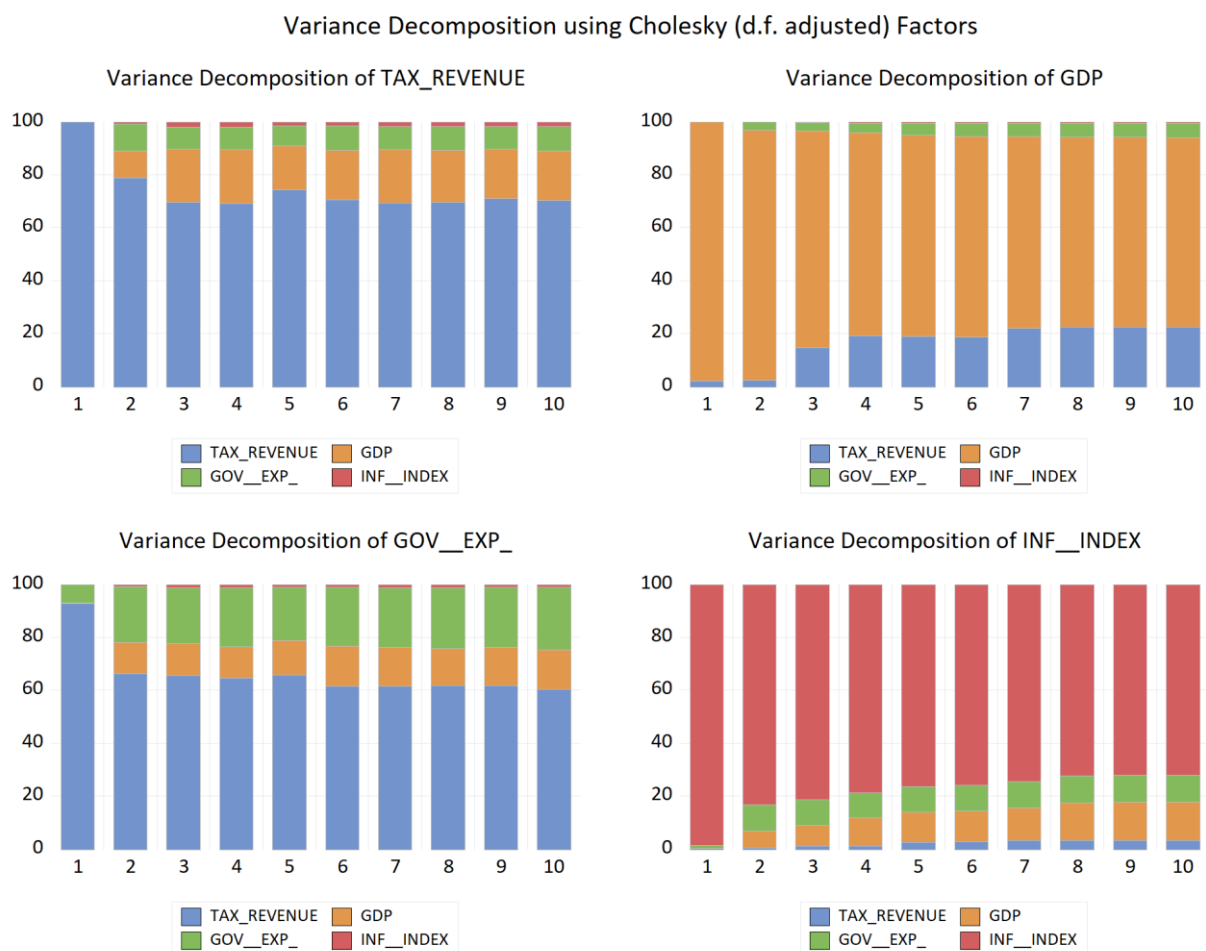


Рисунок 4 - Розклад дисперсії за допомогою факторів Холеського

*Джерело: розраховано автором на основі даних, отриманих з [288, 289]*

Дослідження впливу податкових надходжень на ключові економічні показники України з використанням VAR моделі демонструє взаємозалежності та впливи, які важливі для розуміння економічної динаміки країни. Моделювання

підтвердило, що податкові надходження істотно впливають на ВВП, державні витрати та інфляційний індекс, а отримані результати можуть слугувати основою для розробки більш ефективних фіскальних політик.

Тест Грейнджера на причинність показав, що податкові надходження мають статистично значущий вплив на державні витрати та ВВП. Це свідчить про те, що зміни в податкових надходженнях можуть прогнозувати зміни в економічному зростанні та фіскальних витратах, що підкреслює значення регулювання податкових ставок та структури оподаткування для стабілізації економіки.

Аналіз IRF підтвердив, що імпульси у податкових надходженнях мають значні та різноманітні впливи на економічні індикатори. Зокрема, виявлено, що позитивні шоки у податкових надходженнях ведуть до зростання ВВП та державних витрат у короткостроковій перспективі. Ці результати важливі для планування бюджету та управління державними фінансами.

Результати розкладу дисперсії засвідчили, що податкові надходження зумовлюють значну частину варіативності в ВВП, державних витратах та інфляції. Це демонструє, що податкова політика є ключовим інструментом у формуванні економічних умов країни та має бути об'єктом ретельного аналізу та планування з боку уряду.

Можливі напрямки подальших досліджень можуть включати детальний аналіз впливу міжнародних податкових реформ на українську економіку, а також розширення моделі для включення інших макроекономічних змінних, таких як зовнішня торгівля та капітальні інвестиції. Також корисним буде дослідження динаміки впливу податкових надходжень на економіку в умовах економічних криз, що допоможе краще розуміти потенційні ризики та можливості для макроекономічної стабілізації.



## SECTION 11. TOURISM AND HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

DOI: 10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.2.11.1

### 11.1 Екологічні проблеми туристичної діяльності

Упродовж тривалого періоду туризм став одним із надзвичайно стрімких та потужних напрямів економічного розвитку. Це сприяє вирішенню соціальних проблем і стимулює позитивні зміни в багатьох країнах. Створення нових робочих місць, підвищення рівня життя та покращення платіжного балансу — лише деякі з переваг, які забезпечує розвиток туризму. Крім того, ця сфера сприяє підвищенню рівня освіти, поліпшенню системи медичного обслуговування та поширенню інформації.

Туризм також відіграє ключову роль у збереженні та розвитку культурного спадку. Він сприяє налагодженню гармонійних відносин між різними країнами та народами, стимулює уряди, громадські організації та комерційні структури до активної участі в охороні та відновленні навколишнього середовища [293, с. 26].

Для того щоб уникнути негативного впливу туризму на довкілля, необхідне постійне регулювання. Місцеві органи влади та природоохоронні установи здійснюють моніторинг виконання природоохоронного законодавства, щоб запобігти перевантаженню рекреаційних зон та деградації природного середовища. Позитивний вплив туризму включає в себе захист та відновлення природних, історичних та культурних об'єктів, створення заповідників та національних парків, а також збереження лісів та охорону тваринного та рослинного світу

Дослідження екологічних проблем туристичної діяльності залишається надзвичайно актуальним у сучасному світі. Зростання обсягів туризму, особливо масового та екологічно невідповідального, може призвести до серйозного негативного впливу на природні екосистеми та місцеві спільноти.

Екологічна стійкість стає все важливішою в умовах зміни клімату та втрати біорізноманіття. Дослідження екологічних проблем туризму може допомогти

розробити стратегії для збереження природи та зменшення впливу людської діяльності. Забруднення водних джерел, повітря та ґрунтів може мати негативний вплив на здоров'я людей як місцевих жителів, так і туристів. Дослідження може допомогти виявити потенційні загрози та розробити заходи безпеки. Природні красоти та екосистеми є ключовими привабливими факторами для туристів. Однак їхнє знищення або пошкодження може призвести до втрати туристичного потенціалу та доходів. Місцеві спільноти та культурні спадщини часто постраждають від масового туризму. Дослідження може допомогти розробити стратегії для збереження та захисту культурної спадщини. Дослідження екологічних проблем туризму є ключовим кроком у створенні сталого туризму, який би був корисним для природи, місцевих спільнот та галузі туризму в цілому [294].

Сьогодні гострою залишається проблема негативного впливу туризму на навколишнє середовище та його ресурсовиснажливий характер. Результатом спроби Всесвітньої туристичної організації нівелювати даний вплив стала поява концепції сталого туризму та орієнтація даної галузі на відповідність довгостроковим Цілям сталого розвитку (ЦСР-2030). Першочерговим завданням сталого туризму виступає саме раціональне використання природних туристичних ресурсів, а це, у свою чергу, вказує на пріоритетність та релевантність екологічної складової на шляху досягнення сталого розвитку.

Вплив туристичної діяльності на навколишнє середовище висвітлювався у працях таких вчених, як Машіка Г., Лужанська Т., Мовчан К. [295], які на підставі статистичних даних проводять аналіз профілю сталого туризму, його ринкової потужності та прогнозів розвитку, висвітлюють зміст альтернативного та м'якого туризму як сучасних аналогів сталого туризму. Дослідниками виокремлено природоресурсну, агроцентричну, природоохоронну, природоефективну, природостабілізуючу концепції сталого туризму.

Замула І та Кирилук Д. [294] також досліджують як вплив туристичної галузі на середовище, так і розглядають шляхи попередження й ліквідації

деструктивних процесів, які відбуваються в навколишньому середовищі через дію туризму.

Юхновська Ю. [293] досліджує позитивні та негативні наслідки екотуризму, пропонує підходи до організації екологічного туризму, які б сприяли до збереження природних зон і зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Також у своєму дослідженні вона розглядає питання розвитку екологічно орієнтованого туризму як ключового принципу сталого екологічно безпечного розвитку, наголошує на необхідності проведення Україною збалансованої політики у сфері екологічної підтримки.

Негативний вплив туризму на довкілля є серйозною проблемою через його вплив на природу, що проявляється у різноманітних формах забруднення та деградації. Основні аспекти цього включають:

1. Забруднення водоймищ, морів та озер: відходи від туристичних об'єктів та транспорту, а також незаконні викиди речовин можуть значно погіршувати якість води та шкодити водному середовищу.

2. Погіршення якості повітря: велика кількість транспорту, який використовується туристами, може призводити до збільшення викидів шкідливих речовин, наприклад вуглецю.

3. Розміщення без необхідного дозволу баз відпочинку та забруднення відходами: недодержання екологічних норм та відсутність контролю можуть призводити до накопичення відходів на природних територіях.

4. Пошкодження біорізноманіття: полювання, риболовля та збирання рослин можуть призводити до знищення чисельності або, навіть до вимирання представників фауни та флори на певних територіях.

5. Експлуатація природних ресурсів: будівництво запланованих туристичних об'єктів і зростання населення в туристичних регіонах вимагають значного використання природних ресурсів, що підвищує навантаження на навколишнє середовище [296, с. 55].

Ці аспекти вимагають серйозного контролю та екологічного управління для збереження природних ресурсів у контексті розвитку туризму.

Для того щоб запобігти забрудненню довкілля та відновити цінні природні території, необхідно активно залучати природоохоронні інвестиції. Проте, наразі обсяги фінансування на охорону і правильне використання ресурсів тваринного та рослинного світу значно менші, ніж необхідно для забезпечення сталого соціально-економічного розвитку країни. Ці проблеми вимагають негайних заходів із збереження природи та створення сталого туризму, що балансує між економічними і соціальними потребами і збереженням природних ресурсів.

Проблема впливу туризму на довкілля залишається дуже актуальною і потребує регулювання, підтримки та належного контролю з боку держави. Це питання врегульоване широким спектром нормативно-правових актів, серед яких особливо важливі Закон України «Про туризм» від 18 листопада 2003 року, Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» від 25 червня 1991 року та Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 9 квітня 1999 року.

Закон України «Про туризм» визначає основні принципи державної політики у сфері туризму, зокрема щодо ефективного та раціонального використання ресурсів та їх захисту, сприяння розвитку туристичного комплексу як важливої галузі економіки, а також встановлює законодавчі та нормативно-правові умови для організації туристичної діяльності.

Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» встановлює правові, економічні та соціальні засади організації охорони природи в інтересах сучасного та майбутніх поколінь. Стаття 1 цього закону визначає завдання законодавства про охорону природи, зокрема регулювання відносин у галузі охорони, також використання та, особливо, відтворення природних ресурсів і постійного забезпечення екологічної безпеки та інші.

До функцій місцевих адміністрацій щодо використання та охорони земель, природних ресурсів і довкілля визначені в Законі України «Про місцеве самоврядування». Згідно з цим законом, місцева державна адміністрація має обов'язок розробляти та забезпечувати виконання програм стосовно

раціонального використання земель та ресурсів, подавати на затвердження регіональні екологічні програми та забезпечувати їх виконання.

Адміністрації повинні контролювати заходи щодо відшкодування, яке було заподіяне порушеннями законодавства стосовно охорону довкілля з боку підприємств, установ, організацій чи-то громадян.

Також співпрацювати із органам місцевого самоврядування і вносити пропозиції щодо покращання нагляду, організації та облаштування територій та відповідних об'єктів природно-заповідного фонду, що мають місцеве значення.

Протягом останнього десятиріччя були розроблені різноманітні програми в різних країнах з метою гармонізації відносин між туризмом і природним середовищем. Серед них можна виокремити зелений туризм, екотуризм і сталий туризм. Ці альтернативні напрями туризму передбачають на практиці обмеження нового туристичного будівництва, просування екологічних видів транспорту, використання екологічних технологій для різних форм туризму (наприклад, відпочинкового і пішохідного), а також підвищення екологічної свідомості серед туристів і місцевого населення [297, с. 72].

Україна також розробила загальнодержавні та регіональні програми розвитку туристично-рекреаційної галузі, які передбачають значну державну підтримку. Наприклад, Державна програма розвитку туризму в Україні до 2020 року містила заходи для впровадження ефективних організаційно-економічних заходів для покращення управління туристичною сферою, що сприяє соціально-економічному прогресу країни та забезпечує її екологічну безпеку. Метою цієї програми є створення конкурентного, креативного та фінансово спроможного туристичного продукту на світовому ринку, що базується на ефективному використанні природного та історико-культурного потенціалу країни.

Туристична галузь має велике значення для України, оскільки країна володіє значними як курортними, так і рекреаційними ресурсами. Надзвичайно привабливими та цінними тут стали унікальні кліматичні зони як морського узбережжя, так Карпат, а також мінеральні води та лікувальні грязі. Зауважимо, що зараз, через військові дії, деякі курортні та рекреаційні території в Україні не

використовуються, і кількість закладів для відпочинку, зокрема санаторіїв і пансіонатів, постійно зменшується.

Одним із популярних напрямів, що об'єднують туризм і екологічну безпеку, є екологічний туризм.

Екологічний туризм не обмежується лише прогулянками по національних парках та заповідниках. Він сприяє формуванню поваги до природи, підвищенню екологічної культури мандрівників, враховує інтереси місцевого населення і мінімізує негативний вплив на екологію, культуру та естетику. Об'єктами екотуризму можуть бути культурні спадщини, природні й природно-антропогенні ландшафти, де традиційна культура органічно інтегрована з навколишнім середовищем.

Екотуризм зараз активно розвивається. Завдяки меншій потребі в туристичній інфраструктурі, такій як готелі, ресторани та розважальні заклади, він є економічно вигідним.

В Україні є безліч місць, придатних для екотуризму. Цей вид подорожей особливо розвинений у західних областях країни: Львівській, Івано-Франківській, Закарпатській та Чернівецькій. Тут прокладено багато пішохідних і велосипедних маршрутів через ліси та гори, а також організовано сплави по річках. Багато готельних комплексів та колиб пропонують туристичні програми для різних вікових груп, включаючи дітей і літніх людей. Наприклад, готель «Ворохта», де я сама відпочивала влітку, є чудовим місцем для еко-відпочинку.

Екологічний туризм відстає в Криму, Київській, Полтавській та Дніпропетровській областях. Наприклад, варто відвідати найбільше в Європі скіфське городище в Більську на Полтавщині або село Великі Сорочинці, яке зберегло колорит гоголівських часів. У Криму можна побачити печерні міста та монастирі, гірські підйоми та печери.

Зелений туризм може мати різноманітні форми: піші прогулянки, кінні прогулянки, водні маршрути, сільський туризм та інші. Також до нього відносяться спостереження за флорою і фауною, фотографування тварин,

спелеотуризм, ботанічні екскурсії, археологічні подорожі, етнографічні тури, риболовля, збір грибів та ягід.

В Україні є 40 національних парків, які пропонують можливості для відпочинку. Особливо варто відзначити Шацький національний парк, що налічує 23 озера, та Ічнянський національний парк з неймовірним дендропарком Тростянець [298].

Екотуризм в Україні набирає все більшої популярності. Цьому сприяють етнофестивалі, які об'єднують проживання на природі, ознайомлення з культурно-історичною спадщиною та виступи музичних гуртів, а також туристичні походи, організовані школами йоги, клубами альпіністів та іншими організаціями.

Якщо ви хочете відпочити, не завдаючи шкоди навколишньому середовищу, ви можете скористатися пропозиціями туристичних фірм, які пропонують широкий вибір турів різної тривалості та вартості. Або ж зібрати команду однодумців, придбати рюкзак, палатку, карту, велосипед і вирушити на природу. Головне – відпочивати розумно, не завдаючи шкоди ні собі, ні природі.

На сьогодні можна виокремити такі основні екологічні проблеми, пов'язані з туристичною діяльністю:

1. Забруднення водних ресурсів. Збільшення кількості туристів призводить до зростання потреб у водопостачанні та водовідведенні. Це часто перевантажує місцеву інфраструктуру, що може призвести до забруднення річок, озер та морів. Невідповідна очистка стічних вод з туристичних об'єктів, таких як готелі та ресторани, є однією з головних причин забруднення водних ресурсів.

2. Вплив на якість повітря. Зростання кількості транспортних засобів, використовуваних туристами, сприяє підвищенню рівня викидів шкідливих речовин у повітря. Автомобілі, автобуси, літаки та кораблі випускають значні обсяги вуглекислого газу, оксидів азоту та інших шкідливих речовин, що сприяє забрудненню повітря та зміні клімату.

3. Деградація природних ландшафтів. Будівництво туристичних об'єктів, таких як готелі, ресторани, розважальні комплекси, веде до значної зміни

природних ландшафтів. Це може включати вирубку лісів, знищення природних місць існування тварин і рослин, а також зміну гідрологічних режимів.

4. Збільшення кількості відходів. Туристичні зони часто страждають від надлишкового утворення відходів. Невідповідна організація збору та утилізації відходів призводить до накопичення сміття в природних зонах, що негативно впливає на флору і фауну.

5. Перевищення рекреаційного навантаження. Масовий наплив туристів до популярних природних і культурних об'єктів може перевищити їх здатність до самовідновлення. Це призводить до пошкодження екосистем, руйнування історичних пам'яток та зменшення біорізноманіття [299, с. 115].

Вбачаємо наступні шляхи вирішення екологічних проблем туризму:

1. Впровадження екологічних технологій. Використання екологічно чистих технологій у туристичній інфраструктурі, таких як системи очищення стічних вод, сонячні панелі, електричні транспортні засоби, допоможе зменшити негативний вплив на навколишнє середовище.

2. Розвиток сталого туризму. Сприяння розвитку сталого туризму, який передбачає відповідальне ставлення до природних і культурних ресурсів, може допомогти зберегти екологічний баланс. Це включає підтримку екотуризму, зеленого туризму та інших форм відпочинку, що мінімізують вплив на природу.

3. Підвищення екологічної свідомості. Освітні програми для туристів та місцевого населення, спрямовані на підвищення екологічної свідомості та відповідальності, можуть сприяти збереженню природних ресурсів та культурної спадщини.

4. Ефективне управління відходами. Впровадження сучасних систем збору, сортування та утилізації відходів у туристичних зонах допоможе зменшити забруднення навколишнього середовища.

5. Регулювання туристичних потоків. Запровадження обмежень на кількість відвідувачів у певні природні та культурні зони, розробка програм моніторингу та оцінки рекреаційного навантаження допоможуть зберегти екосистеми та історичні пам'ятки.



Таким чином, можна зробити наступний висновок. Туристична діяльність є важливим фактором економічного розвитку багатьох країн, включаючи Україну. Вона сприяє створенню робочих місць, розвитку інфраструктури та культурному обміну. Однак, активний розвиток туризму часто супроводжується негативним впливом на навколишнє середовище. Визначення та вирішення основних екологічних проблем, пов'язаних з туризмом, є важливим завданням для забезпечення сталого розвитку. Розвиток туристичної галузі має супроводжуватися заходами, спрямованими на збереження навколишнього середовища. Тільки завдяки спільним зусиллям урядів, бізнесу та громадськості можна забезпечити сталий розвиток туризму, який приноситиме користь як економіці, так і екології.

## REFERENCES

1. Gudz N.V., Denchuk P.N. Accounting: education. manual, recommended by the Ministry of Education and Science of Ukraine - 2016. – 424 p.
2. Plaksienko V.Ya., Veriga Yu.A., Kulyk V.A., Karpenko E.A. Accounting, taxation and auditing: training. manual. - K.: TsUP, 2019. – 509 p.
3. Lyshilenko A. Accounting: a textbook, - K.: Center for Educational Literature, 2017. – 670 p.
4. Martsenyuk V.P., Sverstyuk A.S., I.Ye. Andrushchak, I.V. Androschuk. System analysis - a beginner's guide with the handle of the Lutsk National Technical University. Lutsk, 2021. – 240 p.
5. Martsenyuk V.P. Martsenyuk V.P., Sverstyuk A.S., I.E. Andrushchak, I.V. Androschuk The theory of random processes - a beginner's guide with the handle of the Lutsk National Technical University. Lutsk, 2021. – 220 p.
6. Ohychuk M.F. Financial and management accounting according to national standards: a textbook. - K.: Alerta, 2016. – 1040 p.
7. Peculiarities and necessity of control and accounting in sports and recreation organizations. Odesa National University named after I. I. Mechnikov «Market economy: modern management theory and practice». 2020. 19. 2(45) - P. 399-412.
8. Pravdyuk N., Koval L., Koval O. Accounting policy of the enterprise. - Study guide, 2020. – 648 p.
9. Sverstyk A., Andrushchak I., Androschuk I., Yu. Matviiv. Peculiarities and directions development of accounting. Integration mechanisms of management of innovative processes in the economy: collective monograph – International Science Group. – Boston, USA: Primedia eLaunch, 2023. 16-25
10. Yaremko I.Y., Lemishovska O.S. History of accounting, analysis and auditing. – Lviv Polytechnic, 2018. – 236 p.
11. Borysenko, L.M. (2020). Modern state financial control system: current state. Effective Economy. No.7. P.1–7. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7\\_2020/204.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/204.pdf)
12. Bortnyak, V.A. (2020). Control as a function of managing the financial activities of the state. URL: <https://doi.org/10.32838/2707-0581/2020.1/22>
13. Bortnyak, V.A. (2022). Forms and methods of financial control implementation in Ukraine. Academic Insights. No.13. P.1–11. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/98>

14. Vasylieva, L. M., Datsii, N. V., & Zalizniuk, V. P. (2020). Efficiency of financial control in the system of state governance. *Public Administration: Improvement and Development*. No.3. P.1–5. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2020/5.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/5.pdf)
15. Voytenko, V. V. (2020). Financial control as a category of financial relations in the system of state governance. *Economics, Management, and Administration*. No.1(91). P.99–103. URL: <http://ema.ztu.edu.ua/article/view/200869>
16. Grydzhuk, I. A. (2019). Improvement of the regulatory mechanism of state control in the financial-economic sphere. *Public Administration: Improvement and Development*. No.1. P.1–6. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5c45c021-60e8-471d-9e0d-b5084e783139/content>
17. Hurenko, T. O. (2023). Current state and directions for improving the organization of state financial control. *Economics and Society*. No.55. P.1–7. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-23>
18. Dolbnieva, D. V. (2018). Directions for development and ways to improve state audit of budget programs in the conditions of economic transformations in Ukraine. *Economic Issues*. No.3(37). P.226–231. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2018-3](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-3)
19. Kveliashvili, I. M. (2023). Identification of institutional problems in the field of financial control in Ukraine. *Public Administration and Customs Administration*. No.3(38). P.43–48. URL: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-3.6>
20. Kolpakova, A. (2023). State financial control at the present stage: a conceptual overview. *International Science Journal of Management*. No.2. P.1–10. URL: <https://isg-journal.com/isjmef/article/download/263/139>
21. Mishchenko, D. A. (2023). State financial control as a condition for the effective functioning of the tax system. *Public Administration and Customs Administration*. No.3(38). P.49–54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023>
22. Petrychuk, M. V. (2022). Concept and main tasks of state financial control. *Legal Scientific Electronic Journal*. No.11. P.476–479. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2022-11/115>
23. Pikhotskyi, V. F., Rysin, V. V., & Liubenko, A. M. (2019). Efficiency of financial control and state audit to ensure the financial and economic stability of the state. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. No.1(28). P.205–215.
24. Pikhotska, O. M., & Pikhotska, M. R. (2022). Experience of OECD countries in organizing state financial control. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. No.34. P.194–201. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/627/576>
25. Pohrishchuk, H., & Holovai, N. (2022). Current problems and prospects of development of state financial control in Ukraine. *Economics and Society*. No.46, P.1–6. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2077>

26. Sysoieva, I. M., & Dobizha, N. V. (2021). Features of state financial control implementation in Ukraine. Investments: Practice and Experience. No.18. P.11–18. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/18\\_2021/4.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/18_2021/4.pdf)
27. The Strategy for Reforming the Public Financial Management System for 2022-2025 and the Action Plan for its implementation: Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated December 29, 2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-%D1%80>
28. «Про державну підтримку малого підприємництва» Закон України від 19.10.2000 р. № 2063-III.
29. Методичні рекомендації по застосуванню регістрів бухгалтерського обліку малими підприємствами. Наказ від 25 червня 2003 року № 422.
30. Михайлов М.Г. Полятикіна Л.І. Славкова О.П. Організація бухгалтерського обліку на підприємствах малого бізнесу. Навч. пос. К.: Центр учбової літератури. 2008. 320 с.
31. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 25 «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва», затверджене наказом МФУ від 25.02.2000 р. № 39.
32. Про затвердження спрощеного Плану рахунків бухгалтерського обліку. Наказ МФУ від 19.04.2001 р. №186.
33. Жук В.М. Наукове забезпечення обліку в системі управління аграрним сектором економіки: теорія і практика. Наукова доповідь. К.: Інститут аграрної економіки. 2008. 90 с.
34. Борисова В.А., Маслак Н.Г., Корецький М.Х. Диверсифікація сільськогосподарського виробництва фермерських господарств. Суми.: Видавництво «Довкілля». 2002. 212с.
35. Васенко В.К., Комісар С.Б., Малікова І.В., Полятикіна Л.І., Шалигіна І.В. Основи малого бізнесу і підприємницької діяльності./ Навчальний посібник. Суми: ВАТ СОД. Видавництво «Козацький вал», 2002. 116с.
36. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л., Смовженко Т.С. Фінансовий словник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Львів.: Видавництво «Центр Європи», 1997. 576 с.
37. Макарова В.В. Еколого-економічні детермінанти формування земельно-орендних відносин в сільськогосподарському виробництві: монографія. Суми: Університетська книга, 2018. 177 с.
38. Михайлова Л.І., Гуторов О.І., Турчіна С.Г., Шарко І.О. Інноваційний менеджмент: навч. Посібник. Вид. 2-ге, доп. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 234 с.

39. Михайлов М.Г. Полятикіна Л.І. Славкова О.П. Організація бухгалтерського обліку на підприємствах малого бізнесу. Навч. пос. К.: Центр учбової літератури. 2008. 320 с.
40. Мішенін Є.В. Соціально – економічні та фінансові проблеми сталого сільського розвитку: монографія. Є.В. Мішенін, Р.П. Косодій, В.М. Бутенко. Суми: ТОВ «ТД «Папірус», 2011. 334 с.
41. Полятикіна Л.І. Методологічні основи організації обліку в малому бізнесі. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Вип. 2(5) Т.2. Полтава: ПДАА. 2012. 360с. (стор. 228 - 232).
42. Полятикіна Л.І. Особливості економічних відносин у підприємницькій діяльності аграрного сектору. Детермінанти соціально-економічного розвитку підприємств: монографія. за заг. ред. д.е.н., проф. Є.В. Мішеніна Харків: ТОВ «Діса Плюс», 2013. Вип.2. С.270-277.
43. Полятикіна Л.І. Методологічне та обліково-аналітичне забезпечення сталого розвитку підприємств малого бізнесу: монографія. Суми: 2016. 380с.
44. Полятикіна Л.І. Стратегія забезпечення сталого розвитку фермерських господарств. Актуальні питання обліку, аудиту та оподаткування сільськогосподарських підприємств: колективна монографія. Загальна редакція О.П. Славкової. Суми: Видавництво: ПП Вінніченко М.Д., ФОП Литовченко Є.Б., 2017. 264 с. (201-213)
45. Полятикіна Л.І. Обґрунтування тенденцій розвитку підприємств малого бізнесу. Економічні студії В. 2(15) квітень 2017. Львів, 2017. с.87-91.
46. Полятикін С.О. Особливості інноваційно-інвестиційної діяльності в зарубіжних країнах. Економіка та суспільство. 2017. № 9. URL: <http://economyandsociety.in.ua>
47. Моссаковський В. Про перспективи подальшого розвитку бухгалтерського обліку в Україні. Бухгалтерський облік і аудит. 2003. №6. С.10-20.
48. Сталій розвиток та безпека агропродовольчої сфери України в умовах глобалізації викликів: монографія. за ред. О.І. Павлова. Одеса. Астропринт, 2012. 760 с.
49. Семикіна М. В., Пасека С. Р. Підвищення керованості інноваційним розвитком на основі інтегрального оцінювання соціально-трудового потенціалу. Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. Економічні науки. 2014. Вип. 27. С. 277-287
50. Федулова Л. І., Марченко О. С. Інноваційні екосистеми: сутність та методологічні засади формування. Економічна теорія та право. 2015. No 2 (21). URL: [http://econtlaw.nlu.edu.ua/wpcontent/uploads/2015/11/2\\_21.pdf](http://econtlaw.nlu.edu.ua/wpcontent/uploads/2015/11/2_21.pdf)

51. Typical Actors in an Innovation Ecosystem. URL: <https://www.idiainnovation.org/ecosystem-actors>
52. De Vasconcelos Gomes, L. A., Facin, A. L. F., Salerno, M. S., Ikenami, R. K. Unpacking the innovation ecosystem construct: evolution, gaps and trends. *Technol. Forecast. Soc. Change.* 2018. Vol. 136, P. 30–48. URL: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.11.009>
53. Human Capital And Social Capital As Important Components Of Innovation Ecosystems And Economic Development/ Baumanė-Vītolīņa I. et. al. *Humanities and Social Sciences: Latvia.* 2019. Volume 27(1). P. 93-119. URL: <https://doi.org/10.22364/hssl.27.1.05>
54. Social Progress Imperative. URL: <https://www.socialprogress.org/global-index-2022overview>
55. The Global Competitiveness Report 2020. URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf)
56. Strengthening Innovation Ecosystems. URL: <https://r4d.org/resources/strengthening-innovations-ecosystems>
57. Pique, J.M., Berbegal-Mirabent, J. & Etzkowitz, H. Triple Helix and the evolution of ecosystems of innovation: the case of Silicon Valley. *Triple Helix.* 2018. Vol.5 (11). URL: <https://doi.org/10.1186/s40604-018-0060-x>
58. DIGITAL 2023: UKRAINE. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2023-ukraine>
59. Дія. Освіта. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/research>
60. 9. Понад 1 млн українців навчаються на Дія.Цифрова освіта. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/ponad-1-mln-ukrainsiv-navchayutsya-na-diyatsifrova-osvita>
61. Xiaochun Zh. Cooperation and Competition in the Innovation Ecosystem From the Perspective of Evolutionary Psychology. *Frontiers in Psychology.* 2021. Vol. 12. URL: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.769847>
62. Su Y. S., Zheng Z. X., Chen J. A multi-platform collaboration innovation ecosystem: the case of China. *Management Decision.* 2018. Vol.56, P. 125–142. URL: <https://doi: 10.1108/MD-04-2017-0386>
63. Casadesus-Masanell R., Yoffie D. B.. Wintel: cooperation and conflict. *Management Science.* 2007. Vol. 53, P. 584–598. URL: <https://doi: 10.1287/mnsc.1060.0672>
64. Ethiraj S. K. Allocation of inventive effort in complex product systems. *Strategic Management Journal.* 2007. Vol.28, P. 563–584. URL: <https://doi: 10.1002/smj.622>

65. Jones S. L., Leiponen A., Vasudeva G. The evolution of cooperation in the face of conflict: evidence from the innovation ecosystem for mobile telecom standards development. *Strategic Management Journal*. 2021. Vol.42, P. 710–740. URL: <https://doi: 10.1002/smj.3244>
66. Боковець О. І. Соціально-психологічні умови розвитку інноваційного потенціалу студентів закладу вищої технічної освіти : дис. ... д-ра філософії : 053 – психологія. Київ, 2021. 294 с.
67. Заяць Т.А. Методологічні основи формування соціального капіталу. Наукові праці МАУП. 2015. Вип. 44(1). URL: [http:// nbuv.gov.ua/UJRN/ Nznuoa\\_2010\\_14\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2010_14_34)
68. Мішин Ю.Р. Соціальний капітал в сучасній економічній системі : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.01 / ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана". Київ, 2009. 228 с.
69. Грішнова О., Полив'яна Н. Соціальний капітал: сутність, значення, взаємозв'язок з іншими формами капіталу. Україна: аспекти праці. 2009. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap\\_2009\\_3\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap_2009_3_6)
70. Семикіна М.В., Волчкова Г.К. Соціальний капітал в умовах трансформації зайнятості: монографія. Кропивницький: ТОВ "КОД", 2018. 296 с.
71. Nahapiet J., Ghoshal S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 1998. Vol. 23 No. 2, P. 242-66.
72. Патнам Р.Д. Творення демократії: Традиції громадянської активності в сучасній Італії / Р.Д. Патнам, Р. Леонарді, Р.Й. Нанетті; пер. з англ. В. Ющенко. Київ: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. 302 с.
73. Woolcock M. Social Capital and Economic Development: Towards a Theoretical Synthesis and a Policy Framework. *Theory and Society*. 1998. № 27(2). P. 151 – 208
74. Salih Yeşil, İnci Fatma Doğan Exploring the relationship between social capital, innovation capability and innovation. *Innovation*. 2019. Vol. 21. Issue 4, P. 506-532, URL: <https://doi:10.1080/14479338.2019.1585187>
75. Dakhli M., De Clercq D. Human capital, social capital, and innovation: a multi-country study. *Entrepreneurship and Regional Development*, 2004. Vol. 16 (2), P. 107-128.
76. Fountain Jane E. Social Capital: A Key Enabler of Innovation, In Lewis Branscomb and James Keller (Eds.), *Investing in Innovation: Creating a Research and Innovation Policy That Works*. 1999. Cambridge, MA: The MIT Press. URL: <https://www.belfercenter.org/publication/social-capital-key-enabler-innovation>
77. Kobeissi Nada, Hasan Iftexhar, Wang Bo, Wang Haizhi, Yin Desheng, Social capital and regional innovation: evidence from private firms in the US. *Regional Studies*, 2023, Vol. 57, Issue 1, P. 57-71.

78. Ghazinoory S., Bitaab A., Lohrasbi A. Social capital and national innovation system: a cross-country analysis. *Cross Cultural Management*, 2014. Is. 21 (4), 453-475.
79. Сас І. «М'яка сила» як складовий елемент соціального капіталу: український контекст. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2022. № 1(42), С. 398–405.
80. Doh S. Acs Z.J. Innovation and social capital: a cross-country investigation. *Industry and Innovation*, 2010. Issue 17 (3), P. 241-262.
81. Global Gender Gap Report 2022. URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2022.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2022.pdf)
82. Global Soft Power Index. URL: <https://brandirectory.com/softpower>
83. Inclusiveness Index. The Othering and Belonging Institute. URL: <https://belonging.berkeley.edu/index-results>
84. Measuring Knowledge in the World's Economies: Knowledge Assessment Methodology and Knowledge Economy Index / World Bank Institute. Washington : Knowledge for Development (K4D) Program, 2010. URL: [http://siteresources.worldbank.org/INTUNIKAM/Resources/KAM\\_v4.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTUNIKAM/Resources/KAM_v4.pdf).
85. Корнійчук Ю. Культура як «м'яка сила» в концепції зовнішніх відносин Джозефа Ная. *Культурологічний альманах*. 2017. Вип. 5. URL : <http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/18080/Korniychuk.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
86. Marchenko Oksana, Vorovka Volodymyr, Maryna Salnikova. Collective monograph «Promising scientific achievements in science, education and production – 2022» (Cluster mechanisms of the improvement of the regional structure of the tourism industry). *Promising Scientific Achievements in Science, Education and Production – 2022. Series of monographs. Monograph 1*. Publishing House NES Nová Dubnica s.r.o., 2022. 81s. (С. 5-11)
87. Strategy of the regional development of the Zaporizhzhia region for the period until 2027. URL: [https://www.zoda.gov.ua/files/WP\\_Article\\_File/original/000130/130216.pdf](https://www.zoda.gov.ua/files/WP_Article_File/original/000130/130216.pdf).
88. Volodymyr Vorovka, Oksana Marchenko, Anatolii Postol, Maryna Salnikova, Ulyana Khanas. Theoretical guidelines for the development of an ecotourism promotion policy. *Cuestiones Políticas*. Vol. 41, № 78 (2023), Pp.232-245.
89. Воровка В.П., Марченко О.А., Постол А.А. Методологічні засади формування та здійснення системного управління розвитком туристичної діяльності// *Науковий економічний журнал «Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу»*. № 2(52)'2022. 117с. С 52-56.



90. Oksana Marchenko, Anatolii Postol, Tetiana Marusei, Natalia Babko, Vadym Semendiak, Maryna Salnikova. Trends and Characteristics of the Ukrainian Touristic Industry Development in War Conditions and the Prospects for Emerging from the Crisis. *REVISTA DE LA UNIVERSIDAD DEL ZULIA*. 3<sup>a</sup> época. Año 15, N° 42, 2024. pp. 407-427.
91. Strategy of the development of tourism and resorts for the period until 2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text>.
92. Larysa, M., Oksana, M., Kateryna, P., Tetiana, V., Viktoriia, H. Financial and taxation aspects of tourism activities development. *International Journal of Management (IJM)*. Volume 11, Issue 3, March 2020, pp. 287–293.
93. Які сектори української економіки залишаються привабливими для інвестицій попри війну URL: <https://agronews.ua/news/yaki-sektory-ukrayinskoji-ekonomiky-zalyshayutsya-pryvablyvymy-dlya-investytcij-popry-vijnu/>
94. Дергалюк Б. В. Світові моделі державного регулювання структурних зрушень в економіці. *Економіка та держава*. 2019. № 10. С. 65-68.
95. Бодров В.Г., Шепетько Р.І. Структурна політика в умовах загострення міжнародної конкуренції. *Міжнародна економічна політика*. 2014. № 2. С. 78-98.
96. Детермінанти розвитку національного господарства: монографія / М.В. Шашина, А.В. Гречко, О.П. Кавтиш та ін., за заг. ред. П. В. Круша. Київ, НТУУ "КПІ", 2014. 276 с.
97. Попадинець Н.М. Стратегічні цілі державної структурної політики України. *Регіональна економіка*. 2014. № 1. С. 175-183.
98. Тульчинська С.О. Перспективи та домінанти розвитку інтелектуально-інноваційної системи регіонів України: монографія. Херсон: Вид-во "ПП Вишемирський В.С.", 2014. 210 с.
99. Корецький М. Сучасні моделі ринкової економіки у розвинених країнах. *Вісник Української Академії державного управління при Президентові України*. 2002. № 1. С. 93-102.
100. Денисенко М.П., Бреус С.В. Імплементация світового досвіду в національну модель управління українською економікою. *The X International Science Conference «Topical issues, achievements and innovations of fundamental and applied sciences»*, March 09 – 12, 2021, Lisbon, Portugal. 340 p. С. 80-85.
101. Голенищева Є. Ю. Особливості формування та реалізації державної інвестиційної політики в різних країнах світу. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління*. 2016. Вип. 1. С. 115-122.

102. Богданенко А. І. Світовий досвід державної інвестиційної політики та можливості його використання в Україні. Наукові праці МАУП. Серія Юридичні науки. 2017. Вип. 53 (2). С. 48-54.
103. Яременко О.Л., Жукова Л.М., Биба В.В. Вплив економічної рецесії на управління. Інноваційним забезпеченням функцій держави під час кризових ситуацій. Економіка і регіон. 2024. № 1 (92). С. 8-14.
104. Denysenko M., Breus S., Prytula Ye. Investment management through the prism of the development of financial leasing from the perspective of economic security. *Economics, Finance and Management Review*. 2024. 1 (17). P. 100–108. URL: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2024-1-100>
105. Denysenko, M., Breus, S., & Prytula, Ye. (2023, November 24). Economic security of the state: investment management taking into account the importance of the development of the rental housing market. Scientific Center of Innovative Research, Relationship between public administration and business entities management-2023. Scientific Center of Innovative Research OÜ. Pussi, EE. November 24, 2023. Retrieved from <https://conf.scnchub.com/index.php/RPABM/RPABM-2023/paper/view/652>
106. Denysenko M., Breus S., Panchenko V., Prytula Ye. Investment management in the context of ensuring the economic security of the state as an important aspect of the development of the rental housing market in Ukraine. *Development of world economy, marketing and management in modern conditions: collective monograph / Andrushko R., Zhydovska N., Myronchuk Z. etc. International Science Group. Boston : Primedia eLaunch, 2023. 226 p. P. 39-46.*
107. Denysenko, M., Breus, S., Panchenko, V., & Prytula, Ye. (2024). Innovation as an important component of the development of the rental housing market in Ukraine through the prism of managing the state economic security. *Economy, finance, management: world problems and development prospects: collective monograph / Andrushchak I. etc. International Science Group. Boston : Primedia eLaunch. (pp. 145-152), doi: 10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.1*
108. Vons, R. (2023). Compensation for housing destroyed during the war. Application review has begun, what you need to know. Retrieved from <https://glavcom.ua/economics/personal-money/v-ukrajini-rozpochato-rozhljad-zajav-na-kompensatsiji-za-zrujnovane-pid-chas-vijni-zhitlo-949239.html>
109. Денисенко М.П., Бреус С.В. Підвищення рівня економічної безпеки держави на інноваційних засадах / М.П. Денисенко, С.В. Бреус // The XXIII International Science Conference «Theory, practice and science», April 27 – 30, 2021, Tokyo, Japan. 493 p. P. 103-108. DOI - 10.46299/ISG.2021.I.XXIII

110. Denysenko M., Breus S. Investment and innovation principles of managing the development of the national economy of Ukraine through the prism of consideration of the state economic security / Social factors of economic growth, analysis of the effectiveness of tourism and management: collective monograph / Kaplin M., Makarov V., Bilan T., Perov M. etc. International Science Group. Boston : Primedia eLaunch, 2023. 249 p. pp. 24-31.
111. Ovsianyi, Kyrylo (2023). Before and after. A satellite view of Ukrainian cities destroyed by Russia. Retrieved from: <https://www.radiosvoboda.org/a/skhemy-rik-vtorhnennya-suputnyk/32279385.html>
112. Medvid, H. (2022). Formation of a strategic-oriented model of sustainable development of regions. *Journal of Strategic Economic Research*, 6(11), 55 – 66.
113. Klochko, T. (2020). Sustainable development as a factor of environmental and economic safety. *Pryazovskyi Economic Herald*, 3(20), 108 – 111.
114. Lelechenko, A. (2020). Providing socio-ecological-economic as a condition of sustainable development of region. *Academic notes of V.I. Vernadskyi TNU. Series: Public administration*, 31(70), № 3, 128 – 132.
115. Busel, V. T. (2009). A large explanatory dictionary of the modern Ukrainian language. Kyiv; Irpin: VTF "Perun", 1736.
116. Concise Oxford English Dictionary. (2009). Eleventh edition, revised. Edited by Catherine Soanes, Angus Stevenson. Oxford University press, New York.
117. Haken, G. (1985). *Synergetics. Hierarchies of instabilities in self-organizing systems and devices*. Moscow: Mir, 424.
118. Likhonosova, G. (2016). The phenomenon of socio-economic rejection in the context of modern globalization. *Time description of economic reforms*, 2(22), 75–81.
119. Koretska, S. O. (2010). *Social policy of Ukraine: theory, methodology, implementation mechanisms: monograph*. Donetsk: Yugo-Vostok, 445.
120. Likhonosova, G. (2018). Structural organization of the enterprise as a basis for regulating the level of its socio-economic rejection. *Project management and development of production*, 1 (65), 14–19.
121. Shumskaya, A. (2017). Theoretical and methodical aspects of the regional environmental policy implementation. *Economy and society*, 12, 432 – 439. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/12>.
122. Paris Agreement. United Nation Framework Convention on Climate Change. FCCC/CP/2015/L.9/Rev.1. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://unfccc.int/resource/docs/2015/cop21/eng/l09r01.pdf>

123. The European Green Deal. European Commission: Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Brussels, 11.12.2019. COM (2019) 640 final. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2019%3A640%3AFIN>
124. Постанова Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 179 «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/npras/prozatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179>
125. Про схвалення Оновленого національно визначеного внеску України до Паризької угоди. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.07.2021 № 868-р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/868-2021-p#Text>
126. Ukraine's Greenhouse Gas Inventory, Annual National Inventory Report for Submission under the United Nations Framework Convention on Climate Change and the Kyoto Protocol 1990–2019. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://unfccc.int/ghg-inventories-annex-i-parties/2021>
127. План відновлення України. Національна рада з відновлення. Липень 2022. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://uploads-ssl.webflow.com/625d81ec8313622a52e2f031/62c19ac16c921fc712205f03\\_NRC%20Ukraine%27s%20Recovery%20Plan%20blueprint\\_UKR.pdf](https://uploads-ssl.webflow.com/625d81ec8313622a52e2f031/62c19ac16c921fc712205f03_NRC%20Ukraine%27s%20Recovery%20Plan%20blueprint_UKR.pdf)
128. Колісніченко В. Металурги України у 2022 році скоротили споживання електроенергії на 52% р./р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://gmk.center/ua/news/metalurgi-ukraini-u-2022-roci-skorotili-spozhivannya-elektroenergii-na-52-r-r/>.
129. Стратегія майбутнього: Україна - це енергетичний хаб, який допоможе Європі позбутися залежності від росії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/strategiia-maibutnoho-ukraina-tse-enerhetychnyi-khab-iakui-dopomozhe-ievropi-pozbutysia-zalezhnosti-vid-rosii>.
130. Реформа начисто: аналіз потенційного впливу (ex ante) впровадження Директиви 2010/75/ЄС про промислові викиди (інтегроване запобігання та контроль забруднення) в енергетичному секторі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dixigroup.org/analytic/12308/>.
131. Макаров В., Перов М. Сценарії розвитку вугільної галузі при прогнозованих змінах структури використання вугільної продукції в економіці країни // Проблеми загальної енергетики. – 2022. – Вип. 1-2(68-69). – С. 70-81.

132. Makarov V., Kaplin M., Perov M., Bilan T., Maliarenko O.: Optimization of Coal Products Supply for the Power Industry and the Country's Economy. In: Zaporozhets A. (eds) Systems, Decision and Control in Energy V. Studies in Systems, Decision and Control, Springer, Cham. 2023. vol 481. P. 87-98.
133. Управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем: Колективна наукова монографія (2019) / Під ред. Н.В. Касьянової. Київ: Видавництво Ліра-К, 232.
134. Управління персоналом : підручник (2018) / Шубалий О. М. та ін.; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 404.
135. Одрехівський М.В., Коломацький В.В. (2023). Система соціально-психологічних методів управління інноваційним розвитком рекреаційних підприємств // Ефективна економіка, 11. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee>
136. Odrekhivskiy M., Vankovych L., Pshyk-Kovalska O. (2022). Problems of Construction of Smart Innovative Enterprises // Computational Linguistics and Intelligent Systems. Proceedings of the 6th International Conference on Computational Linguistics and Intelligent Systems (COLINS 2022). CEUR-WS.org, online, 3171, 1015 – 1029. <https://ceur-ws.org/Vol-3171/paper73.pdf>
137. Ivanova Eva, Navickas Valentinas, Mikalauskas Rimantas, Dubček Alexander. (2022). The main Aspects of Understanding of Innovation in Leisure services: a Theoretical Approach. Journal of interdisciplinary Research, 95 – 104. <https://www.researchgate.net/publication/357620771>
138. Залюбінська Л. М., Скорик М. Л. (2017). Управління персоналом : підруч. для студентів ВНЗ. Одеса: ОНУ, Ч. 2, 558.
139. Melnyk I., Razghovorova A. (2019). Application of Social-Psychological Methods of Collective Management. Modern Economics, 18, 99 – 105. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V18\(2019\)-16](https://doi.org/10.31521/modecon.V18(2019)-16).
140. Антонюк Л. Л., Поручник А. М., Савчук В. С. (2003). Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: монографія. Київ : КНЕУ, 394.
141. Одрехівський М.В., Коломацький В.В. (2024). Проблеми аналізування ефективності соціально-психологічних методів управління інноваційним розвитком рекреаційних підприємств // ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД, 6, 70 – 77.
142. Малиш, І. (2021). Методичні підходи до оцінки ризиків та ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, 6, 81 – 88.
143. Микитюк П.П., Брич В.Я., Шкільняк М.М., Микитюк Ю.І. (2019) Інноваційний менеджмент: підручник. Тернопіль : Економ. думка ТНЕУ, 518.

144. Шейко В. М., Кушнарєнко Н. М. (2008). Організація та методика науково-дослідницької діяльності : підручник. бте вид., переробл. і доповн. Київ : Знання, 310.
145. Іванова К. Ю. (2019). Оцінка майнових прав інтелектуальної власності. Право та інноваційне суспільство: електрон. наук. вид., № 2 (13), 33 – 39. URL: [http:// apir.org.ua/wpcontent/uploads/2019/12/Ivanova13.pdf](http://apir.org.ua/wpcontent/uploads/2019/12/Ivanova13.pdf)
146. Рудь Н., Гордійчук А. (2019). Економіка та організація інноваційної діяльності : підручник. 2-е вид., перероб. і доп. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 446.
147. Ястремська О. М., Демченко Г. В. (2018). Активізація інноваційної діяльності підприємств : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 232.
148. Кравець Н.О. (2021). Шляхи підвищення реалізації соціальних програм у громадському здоров'ї. Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України, № 3 (89), 55 – 58.
149. Бутнік-Сіверський, О. Б. (2020). Методологія оцінки вартості майнових прав інтелектуальної власності та практичні аспекти її застосування : монографія. Київ : Інтерсервіс, 344.
150. Алєскєрова Ю.В.. Сідак О.М. Управління капіталом страхових компаній. Інфраструктура ринку. 2018. Вип.18. С. 300-308. - URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/18\\_2018\\_ukr/51.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/18_2018_ukr/51.pdf).
151. Галасюк О.В. Теоретичні засади та структура формування фінансових ресурсів страхової компанії. Фінансова система України. Наукові записки. Серія «Економіка». 2009. Вип. 11. С.219-224.
152. Говорушко Т.А., Синельник Л.С. Роль власного капіталу з забезпеченні фінансової стійкості страхової компанії. Агросвіт. 2013. №7. С.68-71.
153. Журавка О.С., Темченко А. Р. Федорченко В. Г. Теоретичні підходи до визначення фінансової стійкості страхової компанії. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 22. Ч.1. С. 117-122.
154. Павловська О. В. , Філімонова В. О. Фінансова стійкість страхової компанії та критерії її забезпечення. Ефективна економіка. 2015. №6. - URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4130>.
155. Полчанов А.Ю. Фінансова стійкість страхової компанії як об'єкт стратегічного управління. 2011. №1. - URL: <https://pnu.edu.ua/depart/Finances/resource/file/Збірник/2011-1/Полчанов.pdf>
156. Приступа Л. А. Особливості формування капіталу страхових компаній у сучасному бізнес-середовищі. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 4(2). С. 225-228. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2016\\_4%282%29\\_\\_48](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2016_4%282%29__48) .

157. Путінцев А.В., Горлач А.С. Фінансова стійкість страхового ринку України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2020. Вип. 31. С. 95-98. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-31-14>.
158. Романовська Ю.А. Покиньюборода А.О. Аналіз рентабельності страхових продуктів страхування життя на прикладі страхової компанії «ТАС». Економіка і суспільство. 2018. №.16. С.777-782.
159. Соловей К.В. Аналіз фінансової стійкості страхових компаній України. Проблеми системного підходу в економіці. Економіка та управління підприємствами. С.95-101. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-5-14>.
160. Томілін О.О., Фріцберг М.В., Перелай М.Ю. Проблеми та перспективи розвитку страхового ринку України. ПДАУ. 2011. №1. С. 296-300. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/01/296.pdf>.
161. Форіншурер. Рейтинг страхових компаній України. <https://forinsurer.com/ratings/nonlife/23/12/4>.
162. Куан Ю Лі. Історія Сінгапуру: із третього світу в перший. 1965-2000 рр. / пер. з англ. Є. Сагайдак. КМ-БУКС, 2016. 760 с.
163. Лім Пен Хан. Історія формування багатомовної публічної бібліотечної системи та роль мобільних бібліотек у постколоніальному Сінгапурі, 1956–1991. Малайзійський журнал бібліотечної та інформаційної науки. 2014. №1, т. 2. С. 85–108.
164. Teng S. Chewing gum ban. National Library Board. 2014. URL: <https://www.nlb.gov.sg/main/article-detail?cmsuuid=8d4408cb-eb2d-4604-921e-7fa55f51baf3>.
165. World bank open data. URL: <https://data.worldbank.org/country/singapore>.
166. Україна входить до десятки країн світу з найвищими показниками безробіття. Слово і Діло. 2023. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/10/12/infografika/svit/ukrayina-vxodyt-desyatku-krayin-svitu-najvyshhymu-pokaznykamy-bezrobittya>.
167. Маулік С. С. Соціальний феномен Сінгапуру як результат інноваційної політики Лі Куан Ю. Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право: збірник наукових праць. 2014. С. 67–73
168. Index. Bienvenue sur le site de Reporters sans frontières. URL: <https://rsf.org/en/index?year=2023>
169. Нонік В. В. Сінгапурська антикорупційна історія: досвід для України. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2017. Т. 10. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1509>
170. CPI. Transparency.org. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/1995>

171. Індекс демократії. Вікіпедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Індекс\\_демократії#Рейтинг\\_2007](https://uk.wikipedia.org/wiki/Індекс_демократії#Рейтинг_2007).
172. Park Chung Hee. Wilson Center Digital Archive. URL: <https://digitalarchive.wilsoncenter.org/people/park-chung-hee>.
173. William E. J., Natsuki F. Export promotion and the heavy industrialization of Korea, 1973-83. *The Developing Economies*. 1998. С. 236-249. URL: [https://www.ide.go.jp/library/English/Publish/Periodicals/De/pdf/89\\_03\\_02.pdf](https://www.ide.go.jp/library/English/Publish/Periodicals/De/pdf/89_03_02.pdf)
174. Mavlianov S. Export-led Growth and Economic Development of South Korea: Lessons for Kyrgyzstan. *International conference on Eurasian economie*. 2012. С. 12–17. URL: <https://avekon.org/papers/532.pdf>.
175. Коломійцева В. І. Причини та передумови економічного зростання Південної Кореї. *Економіка і суспільство*. 2017. т. 12. 52–56. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/12\\_ukr/8.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/8.pdf) .
176. Доскоч В. Південна Корея: економічне диво за одне покоління. Інститут Просвіти, 2019. URL: <https://iprosvita.com/pivden-na-koreia-ekonomichne-dyvo-za-odne-pokolinnia/> .
177. Баланчук І.С. Досвід інноваційного розвитку Південної Кореї і його адаптація в Україні. *Наука, технології, інновації*. 2018. № 3. С. 50-55. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/162639/06-Balanchuk.pdf?sequence=1>.
178. Boundless World History. College Sidekick. URL: <https://www.collegesidekick.com/study-guides/boundless-worldhistory/japanese-recovery>.
179. Мугал М. Дослідження практик відновлення країн після руйнації: Японія. Інститут аналітики та адвокації. 2022. URL: <https://iaa.org.ua/articles/doslidzhennya-praktyk-vidnovlennya-krayin-pislya-rujnacziyi-yaponiya/>.
180. Masahiro T. Japan’s Economic Miracle: Underlying Factors and Strategies for the Growth. 1999. С. 18. URL: <https://www.lehigh.edu/~rfw1/courses/1999/spring/ir163/Papers/pdf/mat5.pdf>.
181. Городня Н. Специфіка суспільно-економічної моделі Японії та її еволюція в умовах глобалізації. *Дослідження світової політики*. 2006. С. 198-219. URL: [https://www.researchgate.net/publication/337317949\\_Specifika\\_suspilno-ekonomichnoi\\_modeli\\_Aponii\\_ta\\_ii\\_evolutcia\\_v\\_umovah\\_globalizacii](https://www.researchgate.net/publication/337317949_Specifika_suspilno-ekonomichnoi_modeli_Aponii_ta_ii_evolutcia_v_umovah_globalizacii).
182. Chantias, S., Hess, T. (2016). Understanding digital transformation strategy formation: insights from Europe’s automotive industry. *Proceedings of the 20th Pacific Asia Conference on Information Systems*.



183. Deloitte (2023). The Fresh Food Business: Spurring the ‘Local Community’ Trend Forward. 13 p.
184. European Commission (2023a). DESI 2023 methodological note. Brussels, 27.9.2023 SWD(2023) 574 final.
185. European Commission (2023b). DESI 2023 dashboard for the Digital Decade. Available from: <https://digital-decade-desi.digital-strategy.ec.europa.eu/datasets/desi/indicators#desi2023-3> (Last accessed: 18.05.2024)
186. European Commission (2023c). Annual Report on European SMEs 2022/2023. Available from: [https://single-market-economy.ec.europa.eu/document/download/b7d8f71f-4784-4537-8ecf-7f4b53d5fe24\\_en?filename=Annual%20Report%20on%20European%20SMEs%2023\\_FINAL.pdf](https://single-market-economy.ec.europa.eu/document/download/b7d8f71f-4784-4537-8ecf-7f4b53d5fe24_en?filename=Annual%20Report%20on%20European%20SMEs%2023_FINAL.pdf) (Last accessed: 18.05.2024)
187. Eurostat (2023). Digitalisation in Europe. Available from: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/digitalisation-2023> (Last accessed: 18.05.2024)
188. Gimpel, H., Hosseini, S., Huber, R., Probst, L., Röglinger, M., Faisst, U. (2018). Structuring digital transformation: a framework of action fields and its application at ZEISS. Journal of information technology theory and application (JITTA). Vol. 19. Issue 1. Article 3.
189. Hess, T., Matt, C., Benlian, A., Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. MIS Quarterly. Vol. 15. Issue 2. Pp. 123-139.
190. Hrabovetskyi, B.Ye. (2010). Metody ekspertnykh otsinok: teoriia, metodolohiia, napriamky vykorystannia [Methods of expert evaluations: theory, methodology, directions of use]. Vinnytsia : VNTU. 171 p.
191. Kliuchnyk, R.M. (2020). Hlobalni problemy suchasnosti: ekonomichniy vymir [Global problems of modernity: economic dimension]. Akademichnyi ohliad [Academic review]. Vol. 1. Issue 52. Pp. 5-12.
192. Lone, S., Weltevreden, J.W.J. (2023). European e-commerce report. Amsterdam/Brussels : Amsterdam university of applied sciences & Ecommerce Europe. 97 p. Available from: <https://www.upu.int/UPU/media/wwwUpuIntUniversalPostalUnionAboutUpuBodiesConsultativeCommittee/2023EuropeanEcommerceReportEn.pdf> (Last accessed: 18.04.2024)
193. Lucas, H.Jr., Agarwal, R., Clemons, E.K., El Sawy, O.A., Weber, B. (2013). Impactful research on transformational information technology : an opportunity to inform new audiences. MIS Quarterly. Vol. 27. Issue 2. Pp. 371-382.

194. OECD (2020). A roadmap toward a common framework for measuring the digital economy. Report for the G20 digital economy task force. Saudi Arabia, 123 p. Available from: <https://www.oecd.org/sti/roadmap-toward-a-common-framework-for-measuring-the-digital-economy.pdf> (Last accessed: 18.05.2024)
195. OECD (2023). SME and Entrepreneurship Outlook 2023. Available from: <https://www.oecd.org/cfe/smes/PH-SME-Outlook-2023.pdf> (Last accessed: 18.05.2024)
196. Polous, O. (2020). System analysis of digitalization indices of Ukrainian enterprises. Economic Analysis. Vol. 30. No. 1. Part 2. Pp. 118-124.
197. Proskurnina, N.V. (2020). Marketynhova diialnist pidpriemstv rozdribnoi torhivli: teoriia, metodolohiia ta praktyka tsyfrovoi transformatsii [Marketing activity of retail enterprises: theory, methodology and practice of digital transformation]. Kharkiv : Publisher I.S. Ivanchenko. 357 p.
198. Statista (2023). Nominal GDP driven by digitally transformed and other enterprises worldwide from 2018 to 2023(in trillion U.S. dollars). Available from: <https://www.statista.com/statistics/1134766/nominal-gdp-driven-by-digitally-transformed-enterprises/> (Last accessed: 18.05.2024)
199. Urbach, N., Smolnik, S., Riempp, G. (2009). The state of research on information systems success. Business & Information Systems Engineering. Vol. 1. Issue 4. Pp. 315–325.
200. Schuh, G., Anderl, R., Dumitrescu, R., Krüger, A., ten Hompel, M. (2020). Industrie 4.0 Maturity Index Managing the Digital Transformation of Companies. 64 p.
201. State Statistics Service of Ukraine (2024). Available from: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/size\\_20.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm) (Last accessed: 18.05.2024)
202. Voskoboieva, O.V., Romashchenko, O.S. (2018). Indeks tsyfrovizatsii yak osnovnyi faktor rozvytku tsyfrovyykh tekhnolohii [Index of digitalization as the main factor in the development of digital technologies]. Ekonomika. Menedzhment. Biznes. [Economy. Management. Business]. Vol. 4. Issue 26. Pp. 56-61.
203. Дашко І. М. Кадровий консалтинг: навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності 051 «Економіка» освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці». Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2020. 197 с. URL: <https://moodle.znu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=422169&forceview=1>
204. Дашко І. М., Михайліченко Л. В. Розвиток кадрового консалтингу в Україні. Причорноморські економічні студії. Випуск 80. 2023. С. 87-92. URL: <http://bses.in.ua/uk/80-2023>

205. Кадровий консалтинг. BigEnergy. Світ фінансів та банківські і фінансові послуги: [сайт]. URL: <https://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdpri/995-kadrovij-konsalting--yak-zamoviti-konsalting-dlya-organizacii.html#6b5fe>
206. Кадровий консалтинг. Конспект лекцій для студентів спеціальності 073 Менеджмент (спеціалізація – Управління персоналом та економіка праці) усіх форм навчання / Укл. Холодницька А.В. Чернігів: ЧНТУ, 2018. 83 с.
207. Попова Н. В., Гурова К. Д. Управлінський консалтинг: навчальний посібник; 2-ге вид. Х. : Видавництво «ВДЕЛЕ», 2016. 306 с. URL: [https://www.researchgate.net/profile/Nadezhda-Popova-5/publication/326465972\\_Upravlinskij\\_konsalting/links/5b4f695a45851507a7ad55bd/Upravlinskij-konsalting.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Nadezhda-Popova-5/publication/326465972_Upravlinskij_konsalting/links/5b4f695a45851507a7ad55bd/Upravlinskij-konsalting.pdf)
208. Психологія спілкування: навч. посіб. / [Л. О. Савенкова, В. В. Стадова, Л. Л. Борисенко та ін.]; за заг. ред. Л. О. Савенкової. К.: КНЕУ, 2015. 309 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197259806.pdf>
209. Ринок консалтингових послуг. Його становлення та розвиток в Україні. Інтернет-портал для управлінців Management.com.ua: [сайт] URL: <https://www.management.com.ua/consulting/cons002.html>
210. Сабов Н. М., Шуліко А. О. Теоретичні аспекти кадрового консалтингу в системі управління персоналом суб'єкта господарювання. Сучасний стан та перспективи розвитку обліку, аналізу, аудиту, звітності і оподаткування в умовах євроінтеграції: збірник наукових статей випускників з фаху «Облік і оподаткування». Випуск 11 (2021). Ужгород, 2021. С. 86–91. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/38812>
211. Статінова Н. П., Радченко С. Г. Етика бізнесу. Навчальний посібник. К.: КНТЕУ, 2001. 280 с. URL: [https://e-pidruchniki.com/content/472\\_92kinesika\\_ta\\_dilovii\\_etiket.html](https://e-pidruchniki.com/content/472_92kinesika_ta_dilovii_etiket.html)
212. Тренди у сфері людського капіталу 2023: нові правила для світу без меж. Deloitte: [сайт]. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/2023-human-capital-trends-presentation.pdf>
213. Азарова А. О. Управління та адміністрування захистом інформації шляхом локалізація закладних пристроїв на основі індикатора електромагнітних випромінювань [Електронний ресурс] / А. О. Азарова, В. О. Гудзь, В. О. Блонський // Матеріали XLVIII науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 13-15 березня 2019 р. – Електрон. текст. дані. – 2019. – Режим доступу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm2019/paper/view/7335>
214. Чередніченко Н.С. Цифровізація державного управління URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/354.pdf>

215. Хошаба О. М. Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб.: у 15 ч. / за заг. ред. А. І. Семенченка, В. М. Дрешпака. – Частина 13: Захист інформації в системах електронного урядування. – К. : ФОП Москаленко О. М., 2017. – 72 с.
216. Jing L. Jing N. Research on the Construction of China's Strategic Communication System in Global Security Governance. Open Journal of Political Science. 2023. № 13. P. 271–281.
217. Karpchuk N., Yuskiv B., Pelekh O. The Structure of Strategic Communications during the War: the Case-Study of the Telegram Channel Insider Ukraine. Politologija. 2022. №. 3(107). P. 90–119
218. DataReportal – Global Digital Insights. DIGITAL 2022: GLOBAL OVERVIEW REPORT [Електронний ресурс] / DataReportal – Global Digital Insights // DataReportal – Global Digital Insights. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://datareportal.com/reports/digital-2022-global-overview-report>.
219. Share of the population using the Internet [Електронний ресурс] // Ourworldindata. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: [https://ourworldindata.org/grapher/share-of-individuals-using-the-internet?time=2005..latest&country=~OWID\\_WRL](https://ourworldindata.org/grapher/share-of-individuals-using-the-internet?time=2005..latest&country=~OWID_WRL).
220. Internet uptake has accelerated during the pandemic [Електронний ресурс] // Facts and Figures 2021. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.itu.int/itu-d/reports/statistics/2021/11/15/internet-use/>.
221. Mobile cellular subscriptions [Електронний ресурс] // The World Bank Working for a World Free of Poverty. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://data.worldbank.org/indicator/IT.CEL.SETS>.
222. EGOVKB | United Nations [Електронний ресурс] // publicadministration. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine.10>
223. Системи управління якістю. Вимоги. ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 30 с.
224. Системи управління якістю. Основні положення та словник. ДСТУ ISO 9001:2008. Київ : Держстандарт України, 2001. 28 с.
225. Криворучко О. М. Менеджмент якості на підприємствах автомобільного транспорту: теорія, методологія і практика : монографія. Харків : Вид-во ХНАДУ, 2006. 404 с.
226. Шаповал М. І. Менеджмент якості : навчальний посібник. Київ: 200. 471 с.
227. Вакуленко С.П., Куренков П.В. Інтермодальні та мультимодальні перевезення у транспортних коридорах Європи та Азії. Залізничний транспорт. 2016. № 6. С. 73.

228. Василенок В.Л., Негреєва В.В., Шевченко Я.В. Організація інтермодальних перевезень: міжнародний досвід. Науковий журнал НДУ ІТМО. Серія «Економіка та екологічний менеджмент». 2015. №4.
229. Волков Д.К. Задоволеність споживачів у системі управління якістю транспортного обслуговування. Людський капітал та професійна освіта. 2015. С. 26.
230. Циганов В.В., Бородін В.А., Савушкін С.А. Адаптивне керування транспортною компанією на основі клієнтоорієнтованості. ІТНОУ: інформаційні технології у науці, освіті та управлінні. 2017. №3 (3).
231. Огляд морського транспорту. Review of Maritime Transport 2023, 2022. URL: <https://unctad.org/en/pages/>
232. Koliadenko S., Golubkova I., Babachenko M., Levinska T., Burmaka L. Development and use of it solutions in logistics Financial and credit activity: problems of theory and practice. Volume 3 (34), 2020. P. 230-236.
233. Голубкова І.А., Бабаченко М.В., Левинська Т.І. Рейтингування розвитку логістики в Україні Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій. Електронний науково-практичний фаховий журнал «Інфраструктура ринку». Випуск 44. Одеса. 2020, с. 22-26.
234. Жавнерчик О.В. Психологія управління: конспект лекцій. Одеса: ОДЕКУ, 2020. 161с.
235. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Живко З.Б., Копелєв І.Ю., Гапій І.Б., Живко М.О., Горбан І.М. Львів: Ліга-Прес, 2013. 380 с.
236. Мороз Л.І. Сучасні стратегії та проблеми управління персоналом підприємства. Монографія «Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства: ідеологія, технології та пріоритети» – за наук. ред. д.е.н., проф. Г.М. Захарчин і д.е.н. Й.С. Ситника. – Розділ 1.3. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2021. – 280 с.
237. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Організація праці менеджера. Навч. посіб. Київ: Кондор, 2010. 414 с.
238. Пачковський Ю.Ф. Психологія підприємництва: Навч. посіб. Київ: Каравела, 2006. 408 с.
239. Завадський Й.С., Осовська Т.В., Юшкевич О.О.. Економічний словник, Київ: Конкорд, 2006, 356 с.
240. Варій М.Й. Психологія особистості. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2016. 608 с.
241. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія професійної комунікації: навч. посіб. Чернівці: Книги – XXI, 2010. 528 с.

242. Хомяков В.І. Менеджмент підприємств: Навч. посіб. – 2-ге вид. Київ: Кондор, 2009. 434 с.
243. Божкова В. В. Мерчандайзинг: навч. посіб. / В. В. Божкова, Т. О. Башук. – Суми: ВТД "Університетська книга", 2017. – 140 с.
244. Бурліцька О. П. Сутність трейд-маркетингу як основного інструменту стимулювання збуту // «Галицький економічний вісник». – Вип. 4 (83), 2023.- С. 122-129.
245. Бурліцька О. П. Канали комунікацій зі споживачами у воєнній реальності / О. П. Бурліцька, Н. М. Голда/ ICI World of journals// Nauka i studia Vol.(10). Ekonomiczne Nauki, 2022. – P. 1-5.
246. Бурліцька О. П. Особливість сучасних комунікативних технологій в рекламі / О. П. Бурліцька, Н. М. Голда / ICI World of journals// Nauka i studia Vol.(2). Ekonomiczne Nauki, 2023. – P. 1-7.
247. Бурліцька О. П., Шоломейчук С. А. Особливості комплексу інформаційно-комунікаційних інструментів в системі маркетингу підприємства // Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» – 03 листопада 2023 року, Тернопіль, ТНТУ.- С.140-142.
248. Burlitska Oksana, Sholomeichuk Serhii. The role of information technologies in the management of the enterprise marketing // Development of world economy, marketing and management in modern conditions: collective monograph / Andrushko R., Zhydovska N., Myronchuk Z. – etc. – International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2023. 226 p. - P. 145-154.
249. Ivanova L. O. Marketing of services: educational guide / L. O. Ivanova, B. B. Semak, O. M. Vovchanska. – Lviv: Publishing House of the Lviv University of Trade and Economics, 2018. – 508 p.
250. Ryabova T.A. Peculiarities of marketing in the service sector, T.A. Ryabova, I.B. Ryabov // Pryazovsky Economic Bulletin. – 2018. – Issue 3 (08). - P. 78-81.
251. Marketing Management. 16th edition by Kotler, Keller, and Chernev, Global Edition. – Longman (Pearson Education), 2021.
252. Aucklander M.A. Specific differences between digital marketing and Internet marketing / M.A. Okladnder, O.O. Romanenko // Economic Bulletin of NTUU "KPI". - P. 362-371.
253. Yu.M. Kotelnikova Increasing the competitiveness of enterprises in the conditions of digitalization // Innovation and Sustainability. – No. 4. – 2022. – P. 101-108.

254. Vodorezova S.R. The market of information services: concepts, features and peculiarities of legal regulation // S.R. Vodorezova // Legal Bulletin. – 2020. – (16). – P. 142-149.
255. Information service. – Electronic resource. – Access mode: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>
256. Shvidenko O. What is Internet marketing? – Access mode: <http://edorada.org/uk/node/259>.
257. DSTU ISO 9004:2018 Quality management. The quality of the organization. Guidelines for achieving sustainable success (ISO 9004:2018, IDT). – Access mode: [https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc=81206](https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=81206)
258. O.M. Lysenko The role of marketing in the quality management system // Economy and society. – 2021. – Issue 30.
259. Холявко Н. І., Козлянченко О. М. Світові тенденції діджиталізації банківського сектора. Проблеми економіки. 2021. № 2 (48). С. 217-224. URL: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2021-2\\_0-pages-217\\_224.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2021-2_0-pages-217_224.pdf) (accessed 09.05.2024)
260. Кльоба Л. Г. Цифровізація – інноваційний напрям розвитку банків. Ефективна економіка. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6741> (accessed 12.04.2024).
261. Демчишак Н. Б., Лоїк Р. В., Лоїк А. В. Розвиток цифрових технологій у банківській системі України: інновації в кредитуванні, ризики та перспективи. Економіка та суспільство. 2024. № 61. URL: <file:///C:/Users/Nadin/Downloads/3714-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-3621-1-10-20240411.pdf>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-2> (accessed 09.05.2024)
262. Гнидюк І., Складанюк М. Розвиток digital-технологій на ринку фінансових послуг України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. № 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1642> (accessed 09.05.2024)
263. Романовська Ю., Данилюк В. Діджиталізація в сфері обслуговування фізичних осіб: передумова розвитку банківського сектору. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 7. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3420> (accessed 09.05.2024) DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.7.105>

264. Абдуллаєва А.Є., Урбанович В.А. Перспективи розвитку інноваційного клімату в Україні. Наука та інновації як основні шляхи вирішення проблем модернізації економіки: Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція (13.04.2019, м. Одеса). 2019. С. 95-98.
265. Open banking and how it will affect the development of fintech in Ukraine. PaySpace Magazine. URL: <https://psm7.com/uk/fintech/chto-takoe-otkrytyj-banking-i-kak-on-povliyaet-na-razvitie-fintexa-v-ukraine.html> (accessed 09.05.2024).
266. Official website of the National Bank of Ukraine. URL: <https://bank.gov.ua/> (accessed February 27, 2024).
267. Digital Banking and Germany. URL: <https://www.cigdemguven.com/blog/digital-banking-and-germany/> (accessed 19.05.2024)
268. Ukrainian Association of Fintech and Innovative Companies. URL: <https://fintechua.org/> (accessed: 01.05.2024).
269. How AI and Open Banking have influenced the development of fintech in Ukraine. Official website of the International Payment Association. URL: <https://gpa.org.ua/ua/novyny/yak-shi-ta-open-banking-vplynuly-na-rozvytok-fintehuvukrayini-analytyka/> (accessed 01.04.2024).
270. Open Banking in Austria: Adoption, Connectivity & Market Outlook. URL: <https://www.yapily.com/blog/open-banking-austria-instant-payments> (accessed 09.05.2024)
271. Дерманська Л.В. Зовнішньоекономічна діяльність України: фіскальні наслідки. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. Т. 32(71). № 3. 2021. С. 8-12. URL: [https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/32\\_71\\_3/4.pdf](https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/32_71_3/4.pdf)
272. Гавриленко В.О., Демиденко С.Л. Податкове навантаження як показник ефективності податкової системи в Україні. Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки. Випуск 68. 2023. С. 46-55. URL: <http://ven.chdtu.edu.ua/article/view/284574>
273. Paientko, T., Oparin, V. Reducing the Tax Burden in Ukraine: Changing Priorities. Central European Management Journal. Volume 28. Issue 3. 2020. Pp. 98 - 126. URL: <https://doi.org/10.7206/cemj.2658-0845.28>
274. Zhuravka, F., Kravchenko, O., Ovcharova, N., Oleksich, Z., Podmarov, O. Personal Income Tax in Ukraine: Determinants` Analysis. Financial and credit activity: problems of theory and practice. Volume 2. №33. 2020. Pp. 130-138. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/2969/2965>.



275. Orbaningsih, D., Sujianto, A. The Impact of Tax Revenue on Economic Growth: Evidence from Indonesia. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*. Volume 6. Issue 5. 2022. Pp. 693-697. URL: <https://www.rsisinternational.org/journals/ijriss/Digital-Library/volume-6-issue-5/693-697.pdf>
276. Đurović-Todorović, Jadranka, Milenković, Ivan, Kalaš, Branimir. The Relationship Between Direct Taxes and Economic Growth in OECD Countries. *Economic Themes*. Volume 57, № 3. 2019. Pp. 273-286. URL: <https://sciendo.com/article/10.2478/ethemes-2019-0016>
277. Helms, L. J. The Effect of State and Local Taxes on Economic Growth: A Time Series-Cross Section Approach. *The Review of Economics and Statistics*. Volume 67. № 4. 1985. Pp. 574-582. URL: <https://www.jstor.org/stable/1924801>
278. McNabb, Kyle, LeMay-Boucher, Philippe. Tax Structures, Economic Growth and Development. ICTD Working Paper 22. Institute of Development Studies. September. 2014. 38 Pp. URL: <https://ssrn.com/abstract=2496470>
279. Juliannisa, I., Parianom, R., Abrianto, A. Does GDP Affect Tax Revenue? *Ecces. Economics, Social and Development Studies*. 10 (1). 2023. Pp. 69-89. URL: <https://journal.uin-alauddin.ac.id/index.php/ecc/article/view/33170>
280. AL-Tamimi, K., Bataineh, A. The effect of tax revenues on GDP growth in Jordan. *Growing Science: Accounting*. 7. 2021. Pp. 655-660. URL: [https://www.growingscience.com/ac/Vol7/ac\\_2020\\_197.pdf](https://www.growingscience.com/ac/Vol7/ac_2020_197.pdf)
281. Indra, I. Sectoral GDP and Tax Revenue: a Panel Data Analysis. *Qeios*. 2023. URL: <https://www.qeios.com/read/8VAEQG>
282. Aydınbaş, G., Erdiñç, Z. Vergi Gelirlerini Etkileyen Unsurların Tespit Edilmesi. *Anemon Journal of Social Sciences of Mus Alparslan University*. 10(2). 2022. Pp. 799-817. URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/2169944>
283. Zhang, S., Huang, Z. Research on Perfecting Government Non-Tax Revenue Management System. *Open Journal of Accounting*. Volume. 8. № 3. 2019. Pp. 35 - 46. URL: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=94073>
284. Sanzo, S., Bella, M., Graziano, G. Tax Structure and Economic Growth: A Panel Cointegrated VAR Analysis. *Italian Economic Journal*. Volume 3, 2017. Pp. 239 - 253. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s40797-017-0056-0>
285. Son, N. Corporation income taxation impact on unemployment rate: VAR model approach. *Problems and Perspectives in Management*. Volume 21. Issue 2. 2023. Pp. 744 - 757. URL: <https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/problems-and-perspectives-in-management/issue-429/corporation-income-taxation-impact-on-unemployment-rate-var-model-approach>

286. Lim, S., Eng, R. The Interrelationship between Economic Growth and Tax Revenues in Cambodia. *International Journal of Current Science Research And Review*. Volume 5, №10: Volume 6. Issue 10. 2023. Pp. 6766-6775. URL: <https://ijcsrr.org/single-view/?id=13072&pid=12822>
287. Jooste, C., Guanglig, Liu, G., Naraidoo, R. Analysing the effects of fiscal policy shocks in the South African economy. *Economic Modelling*. 32. 2013. Pp. 215-224. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0264999313000618?via%3Dihub#preview-section-abstract>
288. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
289. Офіційний сайт Державної казначейської служби України. URL: <https://www.treasury.gov.ua/>
290. Johansen, S. Statistical analysis of cointegration vectors. *Journal of Economic Dynamics and Control*. Volume 12. Issues 2-3. 1988. Pp. 231-254. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0165188988900413?via%3Dihub>
291. Johansen, S. and Juselius, K. Maximum likelihood estimation and inference on cointegration - with applications to the demand for money. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*. 52 (2). 1990. Pp. 169-210. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1468-0084.1990.mp52002003.x>
292. Engle, R. F. and Granger, C. W. J. Co-integration and error-correction: representation, estimation and testing. *Econometrica*. Volume 55. № 2. 1987. Pp. 251-76. URL: <https://www.jstor.org/stable/1913236>
293. Юхновська Ю. О. Вплив розвитку туристичної галузі на навколишнє середовище. Інновації та технології в сфері послуг і харчування. 2021. № 1-2 (3-4). С. 25-33.
294. Замула І., Кирилюк Д. Розвиток екологічного туризму в Україні. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. Вип. 2 (104), С. 3-9.
295. Машіка Г., Лужанська Т., Мовчан К. Розвиток екологічно орієнтованого туризму в контексті екологічної політики України. *Міжнародний науковий журнал «Освіта і наука»*. Мукачєво-Ченстохова: РВВ МДУ; Гуманістично-природничий університет ім. Яна Длугоша в місті Ченстохові. 2020. Вип. 1 (28). С. 39-46
296. Немець Л., Кулешова Г. Туристсько-рекреаційні ресурси світу : навч. посіб. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2015. 102 с.
297. Лісовський Н. М. Туристична діяльність: інновація, інвестиція, рекреація : навчальний посібник. Київ : Ліра-К, 2023. 124 с.

298. Гапоненко Г. І., Євтушенко О. В., Шамара І. М. Проблеми та перспективи екологізації туризму в Україні. Проблеми економіки. 2021. №1. С. 4–10.

299. Вишневський В. І. Екологічний туризм : навчальний посібник. Київ : Освіта, 2019. 290 с.