

STRUCTURAL CHANGES, UNCERTAINTY, WAYS OF DEVELOPMENT OF THE ECONOMY, MANAGEMENT AND TOURISM

Collective monograph

ISBN 979-8-89480-691-4

DOI 10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.3

BOSTON(USA)-2024

ISBN – 979-8-89480-691-4

DOI – 10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.3

*Structural changes,
uncertainty, ways of development
of the economy, management
and tourism*

Collective monograph

Boston 2024

Library of Congress Cataloging-in-Publication Data

ISBN – 979-8-89480-691-4

DOI – 10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.3

Authors – Zhygalo I., Kopets H., Denysenko M., Breus S., Levchenko O., Prytula Ye.,
Balymov O., Pakhnenko O., Дідковська Л., Удова Л., Михайленко В.,
Kolmakova V., Русин-Гриник Р., Данько Т., Melnyk O., Zlotnik M.,
Voitsekhovska Y., Yemelyanov O., Nachkevych A., Halaz L., Yevdokymova A.,
Sira M., Balahurovska I., Zhuk O., Hoi N., Drabchuk N., Dudkevych V., Matiichyk A.,
Мороз Л.І., Савенко О.А., Burlitska O., Sholomeichuk S., Chervinska O.,
Kuzmuk O., Kulyniak I.

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:

Structural changes, uncertainty, ways of development of the economy, management and tourism: collective monograph / Zhygalo I., Kopets H. – etc. – International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2024. 323 p. Available at : DOI – 10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.3

TABLE OF CONTENTS

| | | |
|-----------|---|----|
| 1. | DEMOGRAPHY, LABOR ECONOMY, SOCIAL ECONOMY AND POLITICS | |
| 1.1 | Zhygalo I. ¹ , Kopets H. ¹ FACTORS OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT IN UKRAINE UNDER MARTIAL LAW ¹ Department of Management of Organizations, Lviv Polytechnic National University | 9 |
| 2. | ECONOMICS AND MANAGEMENT OF THE NATIONAL ECONOMY | |
| 2.1 | Denysenko M. ¹ , Breus S. ² , Levchenko O. ³ , Prytula Ye. ⁴ , Balymov O. ⁵ PARADIGMATIC ASPECTS OF MODERN MANAGEMENT: THE DEVELOPMENT OF THE RENTAL HOUSING MARKET IN THE PERSPECTIVE OF THE IMPACT ON IT OF THE PROCESS OF DIGITALIZATION OF THE CONSTRUCTION SECTOR ¹ Doctor of Economic Sciences, Professor, Doctor Habilitated of Economic Sciences, Professor of Economic Sciences, Professor at the Department of Management and Entrepreneurship, Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State University ² Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor at the Department of Management and Marketing , European University ³ Doctor of Economic Sciences, Professor , Head of the Department of Management and Entrepreneurship, Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State University ⁴ Postgraduate Student, Department of Economics, Finance and Accounting, European University ⁵ Postgraduate Student, Department of Economics, Finance and Accounting, European University | 18 |
| 2.2 | Pakhnenko O. ¹ TOOLS FOR POST-PANDEMIC RESTORATION OF COMMUNITY RESILIENCE ¹ Department of Financial Technologies and Entrepreneurship, Sumy State University, Sumy, Ukraine | 26 |
| 2.2.1 | THE CONCEPT OF COMMUNITY RESILIENCE | 28 |
| 2.2.2 | DIMENSIONS OF COMMUNITY RESILIENCE ASSESSMENT | 31 |
| 2.2.3 | STRENGTHENING COMMUNITY RESILIENCE IN THE POST- PANDEMIC PERIOD | 38 |
| 2.2.3.1 | SOCIAL TOOLS FOR STRENGTHENING COMMUNITY RESILIENCE | 41 |
| 2.2.3.2 | ECONOMIC TOOLS FOR STRENGTHENING COMMUNITY RESILIENCE | 43 |

STRUCTURAL CHANGES, UNCERTAINTY, WAYS OF DEVELOPMENT OF THE
ECONOMY, MANAGEMENT AND TOURISM

| | | |
|---------|---|-----|
| 2.2.3.3 | INFRASTRUCTURAL TOOLS FOR STRENGTHENING COMMUNITY RESILIENCE | 46 |
| 2.2.3.4 | TECHNOLOGICAL TOOLS FOR STRENGTHENING COMMUNITY RESILIENCE | 49 |
| 2.2.4 | STRATEGIES FOR POST-PANDEMIC RECOVERY OF COMMUNITY RESILIENCE IN UKRAINE | 52 |
| 2.3 | Дідковська Л. ¹ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГІДРОМЕЛІОРАТИВНОЇ ГАЛУЗІ ¹ Відділ форм і методів господарювання в агропродовольчому комплексі, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», Київ, Україна | 56 |
| 2.4 | Удова Л. ¹ ЗЕЛЕНА ЕНЕРГЕТИКА: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ ¹ Відділ форм і методів господарювання в агропродовольчому комплексі, Київ, Державна установа «Інститут економіки та прогнозування НАН України» | 65 |
| 3. | ECONOMICS OF ECONOMIC SECTORS | |
| 3.1 | Михайленко В. ¹ ОСОБЛИВОСТІ СТРУКТУРНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА МОРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ ¹ Відділ ринку транспортних послуг, Державна установа «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України» | 74 |
| 4. | ECONOMICS OF NATURE USE AND ENVIRONMENTAL PROTECTION | |
| 4.1 | Kolmakova V. ¹ TARGET GUIDELINES OF THE MECHANISM FOR INSTITUTIONALIZATION OF ECOSYSTEM PAYMENTS AS A PROSPECTIVE TOOL FOR RESTORATION OF THE ENVIRONMENT DAMAGED BY WAR ¹ Institute of Demography and Quality of Life Problems of the National Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv | 99 |
| 5. | ECONOMY OF TRADE AND SERVICES | |
| 5.1 | Русин-Гриник Р. ¹ , Данько Т. ¹ ФАКТОРНИЙ АНАЛІЗ ВПЛИВУ НА БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ, ПРАКТИЧНИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ ¹ кафедра підприємництва та екологічної експертизи товарів, Національний університет «Львівська політехніка» | 107 |

| | | |
|-----------|--|-----|
| 6. | ENTERPRISE ECONOMICS AND PRODUCTION MANAGEMENT | |
| 6.1 | Melnyk O. ¹ , Zlotnik M. ¹ MOTIVES AND GOALS OF IMPLEMENTING THE CIRCULAR ECONOMY AT ENTERPRISES ¹ Department of Foreign Trade and Customs, Lviv Polytechnic National University | 115 |
| 6.2 | Voytsekhovska Y. ¹ , Yemelyanov O. ² THE ANALYTICAL ASPECTS OF EVALUATING ENTERPRISE EFFICIENCY, THROUGH THE LENS OF INNOVATIVE RENEWAL OF FIXED ASSETS ¹ Department of Organizational Management, Lviv Polytechnic National University ² Department of Business Economics and Investment, Lviv Polytechnic National University | 125 |
| 7. | MANAGEMENT | |
| 7.1 | Hachkevych A. ¹ SELF-MANAGEMENT: A NEW AREA OF STUDY IN UKRAINIAN ACADEMIA ¹ Department of International and Criminal Law, Lviv Polytechnic National University | 136 |
| 7.2 | Halaz L. ¹ TOOLS FOR CREATING A PROJECT MENEAGEMENT OFFICE IN CONDITIONS OF INSTABILITY ¹ Department of Management of Organisations, Lviv Polytechnic National University | 144 |
| 7.3 | Yevdokymova A. ¹ , Sira M. ² , Balahurovska I. ¹ INTELLIGENT ASSISTANTS AS A TOOL FOR SUPPORTING MANAGERIAL DECISION-MAKING IN PROJECTS ¹ Department of Management, Sumy State University Department of Applied Social Sciences, Silesian University of Technology Joint Doctoral School, Silesian University of Technology ² Department of Applied Social Sciences, Silesian University of Technology Joint Doctoral School, Silesian University of Technology | 154 |
| 7.3.1 | THEORETICAL FOUNDATIONS OF INTELLIGENT ASSISTANTS | 155 |
| 7.3.2 | THE ROLE OF INTELLIGENT ASSISTANTS IN SUPPORTING MANAGEMENT DECISIONS | 158 |
| 7.3.3 | THE IMPACT OF INTELLIGENT ASSISTANTS ON PROJECT MANAGEMENT EFFECTIVENESS | 161 |

STRUCTURAL CHANGES, UNCERTAINTY, WAYS OF DEVELOPMENT OF THE
ECONOMY, MANAGEMENT AND TOURISM

| | | |
|------|--|-----|
| 7.4 | <p>Zhuk O.¹, Hoi N.¹, Drabchuk N.¹, Dudkevych V.¹, Matiichyk A.¹</p> <p>ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ</p> <p>¹ Department of Public Management and Administration, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University</p> | 165 |
| 7.5 | <p>Мороз Л.І.¹</p> <p>УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖЕРА ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИЗИКУ</p> <p>¹ кафедра менеджменту персоналу та адміністрування, Національний університет «Львівська політехніка», Львів, Україна</p> | 183 |
| 7.6 | <p>Савенко О.А.¹</p> <p>УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА</p> <p>¹ Кафедра менеджменту і права, факультет менеджменту і маркетингу, Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Дніпро, Україна</p> | 192 |
| 8. | MARKETING | |
| 8.1 | <p>Burlitska O.¹, Sholomeichuk S.¹</p> <p>THE MAIN TYPES OF MARKETING ASSETS IN MORDEN BUSSINESS IN THE IMPLEMENTATION OF INNOVATION AND INVESTMENT ACTIVITIES</p> <p>¹ Department of Industrial Marketing, Ternopil Ivan Puluj National Technical University</p> | 225 |
| 9. | MONEY, FINANCE AND CREDIT | |
| 9.1 | <p>Chervinska O.¹</p> <p>TAX REVENUES IN A PERIOD OF UNCERTAINTY</p> <p>¹ Department of of Finance, Institute of Economics and Management, Lviv Polytechnic National University</p> | 234 |
| 10. | SOCIOLOGY | |
| 10.1 | <p>Kuzmuk O.¹</p> <p>COMMUNITY DEVELOPMENT IN WAR TIME: MIGRATION RISKS AND CHALLENGES</p> <p>¹ Department of Political Science and Public Administration, Faculty of History and Political Science, Lesia Ukrainka Volyn National University</p> | 243 |

| | | |
|------|---|-----|
| 11. | TOURISM AND HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS | |
| 11.1 | Kulyniak I. ¹ SUBSTANTIATION OF THE PROSPECTS FOR THE MEDICAL TOURISM DEVELOPMENT IN UKRAINE ¹ Department of Management of Organizations, Lviv Polytechnic National University | 283 |
| | REFERENCES | 292 |

**SECTION 1. DEMOGRAPHY, LABOR ECONOMY, SOCIAL ECONOMY AND
POLITICS**

DOI: 10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.3.1.1

1.1 Factors of social entrepreneurship development in Ukraine under martial law

Social entrepreneurship in Ukraine has become an important component of the economic and social development strategy in recent years, contributing to solving urgent social problems and ensuring sustainable development at the level of local communities. However, the ongoing war in Ukraine and the introduction of martial law have significantly changed the conditions for the functioning of enterprises, including social ones. In conditions of war, social entrepreneurs face new challenges, such as reduced access to financial resources, destruction of infrastructure, increased need for social support and assistance to internally displaced persons, as well as the need to adapt business models to rapidly changing realities.

Despite these difficulties, social entrepreneurship continues to play an important role in ensuring social stability and supporting economic recovery. In order to understand what factors contribute to or hinder the development of social enterprises in conditions of martial law, it is necessary to analyze the key factors that determine their potential in this difficult period.

An important manifestation of the mission of social entrepreneurship in modern Ukrainian society is that it, as a progressive type of business with clearly expressed social values, can serve as a powerful basis for supporting modern priorities of social development [1]. Researchers V. Kostrytsya and T. Burlay [2] emphasize in their study that the issue of following social development priorities is currently being addressed at all levels in order to effectively resist crisis influences, overcome their negative consequences, heal the received “social traumas” and not only ensure the dignity and quality of life of people, but also protect it from modern hybrid threats. In times of war, sociality is primarily about responsibility and the ability to respond to acute social problems. A study by Gradus Research shows that 44% of Ukrainians, when making a purchase decision, pay attention to whether the business helps the army, and for 21%

of citizens, volunteer work of company employees is important. The importance of implementing a social mission is also recognized by business itself. According to the same survey, 84% of Ukrainian enterprises are currently involved in solving social problems [3].

In difficult economic and war conditions in Ukraine, social entrepreneurs were able to mitigate a number of critical problems in society and accelerate their resolution. Their activities actively contribute to improving the situation of vulnerable groups of the population, in particular by providing employment and social adaptation. This also has a positive impact on the country's economic development. Social enterprises perform tasks that are often beyond the power of the state or other economic sectors. Despite the difficulties faced by many institutions and organizations in war conditions, measures are currently being taken to provide financial, organizational and informational support for social entrepreneurship both at the state level and by international organizations. Social enterprises can operate through grants, donations, state subsidies, as well as through the support of religious institutions. This creates significant potential for the development of social entrepreneurship in Ukraine, which in turn has a positive impact on social life and helps the country overcome the socio-economic crisis, ensuring its further development. However, despite the available opportunities and support, social entrepreneurship requires the creation of a clear legislative framework that would define its differences from other organizations and regulate its activities [4].

Researcher N. Vanina [5] considers the importance of studying the socio-economic prerequisites of consulting on youth entrepreneurship in the restoration of a socially-oriented market economy and the economy of Ukraine as a whole during the war and post-war period. Youth entrepreneurship is a significant segment of small business, the development of which will determine the rates of economic growth and development of the country in the future [6]. N. Vanina [5] identifies factors that must be taken into account when developing a system for managing the socio-economic activity of youth. These include: differentiation of professional sectors; social model of education; economic model of education; socio-psychological attitude to work;

regional labor market policy. The influx of future workers into the labor market depends on the socio-economic activity of youth. This characteristic determines the ability of society to reproduce human resources and develop human capital. One of the characteristics of socio-economic activity is the demographic load coefficient. Unfortunately, the State Statistics Service of Ukraine postponed the publication of information for 2023 due to martial law. However, it is known that the war in Ukraine is significantly reducing the population: by 2035, there may be less than 35 million Ukrainians left, and the following year will probably be a year of catastrophic decline in the birth rate [7].

Today, in Ukraine, there are virtually no regulatory requirements for social entrepreneurs, which in turn complicates any process of regulating such activities, and therefore it is necessary to start with a clear separation of the concept of "social entrepreneurship" in terms of the regulatory and legal field and its legislative consolidation. That is why state regulation of the social entrepreneurship sector should achieve its effectiveness only if it is balanced, which would combine the regulation of regulatory and legal acts and the distribution of activity functions between market mechanisms [8].

Let us consider the main factors influencing the development of social entrepreneurship in Ukraine under martial law, in particular economic, social, political and security aspects.

Economic aspects. The economic situation in Ukraine under martial law is changing significantly. Many enterprises are facing economic difficulties arising from [9, 10]:

- a decrease in the solvency of the population due to job losses, inflation, and a decrease in purchasing power. This creates constraints on the demand for social enterprise products;

- social entrepreneurs have limited access to credit and investment due to economic instability and a decrease in the number of investors willing to invest in risky projects;

– sectoral problems, such as the destruction of infrastructure and difficulties in logistics, significantly complicate doing business, in particular for social enterprises that rely on local communities and markets.

Social aspects. Under martial law, social problems in Ukraine are intensifying, and social enterprises have an important role in solving these issues [11, 12]:

– large flows of refugees and displaced persons create additional burdens on social services and infrastructure, which opens up opportunities for social enterprises in the field of housing, medical services, and adaptation;

– during war, the need for services for people with disabilities, veterans, and those affected by the conflict increases. Social enterprises can provide assistance to these groups of the population;

– post-war stress, depression, and mental illness create a need for psychological assistance and rehabilitation services, which social enterprises can also provide.

Political aspects. The political situation in wartime has a significant impact on the development of social entrepreneurship [13, 14]:

– war forces the state to focus resources on defense and infrastructure restoration, but also increases the need to create favorable conditions for the development of social enterprises, in particular through subsidies, grants or soft loans;

– martial law can lead to changes in the regulation of social entrepreneurship, which complicates the work of entrepreneurs. A stable and clear legislative framework is necessary for the development of entrepreneurship;

– during wartime, corruption risks may increase, which complicates access to necessary resources and state support.

Security aspects. Security is one of the key factors affecting the development of social enterprises in wartime [15]:

– military operations, shelling, mining of territories and the threat to staff and clients of social enterprises in war zones significantly complicate doing business;

– businesses may be forced to temporarily suspend their operations due to shelling or security threats, causing economic losses;

– security issues related to transport infrastructure and restrictions on the movement of goods can seriously disrupt supply chains, especially for small and medium-sized social enterprises.

Thus, in conditions of martial law, economic, social, political and security factors interact and determine the ability of social enterprises to adapt to new realities and continue their activities for the benefit of society.

In the conditions of war, social entrepreneurs in Ukraine face a number of new challenges that significantly complicate their activities, but at the same time create new opportunities for solving social problems. Analysis of scientific sources [16, 17, 18] allowed us to identify the main ones:

1. Security and physical risks:

– the war in Ukraine is accompanied by constant shelling, mining of territories, destruction of infrastructure, which endangers not only the activities of enterprises, but also the safety of their employees and clients. Enterprises in zones of active hostilities are forced to work in conditions of constant threat;

– in the event of an immediate threat, entrepreneurs are forced to evacuate or move to safer regions, which leads to a temporary cessation of activities and additional adaptation costs.

2. Economic difficulties and limited access to financing:

– as a result of the war, the level of income of the population decreases, which leads to a decrease in demand for goods and services, including services of social enterprises. The reduction in the number of consumers creates additional difficulties for social entrepreneurs trying to support their projects;

– in conditions of economic instability, banks and investors significantly reduce the volume of lending and investment, which limits the opportunities for the development of new social initiatives or for supporting existing enterprises.

3. Disruption of logistics chains:

– destroyed or damaged infrastructure facilities, such as roads, bridges, railways, complicate the supply of goods and services. This especially affects social enterprises

that work with goods or services that require constant replenishment of stocks or interaction with partners in other regions;

– as a result of military operations, the supply of goods through traditional channels may be impossible or significantly more expensive. This can become an obstacle for enterprises focused on the supply of products or materials for social needs.

4. Changes in labor relations:

– in conditions of war, many workers are forced to leave their jobs due to evacuation or conscription. This leads to a shortage of skilled labor, which complicates the normal functioning of the enterprise. Many entrepreneurs are forced to look for new employees or retrain their employees to adapt them to new conditions;

– war contributes to the growth of social problems, such as mental trauma, disability, poverty and unemployment. This creates an additional burden on social enterprises that have to serve these new categories of people in need.

5. Changes in the legislative and regulatory environment:

– martial law may lead to temporary changes in the regulation of business, including social entrepreneurship. For example, changes in tax policy, restrictions on the movement of goods and services, or new requirements for entrepreneurs can complicate doing business. Social entrepreneurs need clear and stable rules of the game to function properly;

– although some social enterprises receive state assistance in the form of subsidies or grants, restrictions on the state budget against the backdrop of war may lead to a reduction in support for such initiatives.

6. Psychological and social pressure:

– entrepreneurs and their employees are subject to psychological pressure due to the constant threat of war, which can affect work efficiency. Psychosocial problems can also arise in those who work with vulnerable groups of the population, such as refugees, veterans, people with disabilities, etc.;

– in war conditions it is difficult to plan and predict the future. This makes entrepreneurs more cautious about investing in long-term projects and forces them to look for more flexible and rapid development strategies.

7. New opportunities for innovation and change:

– martial law forces entrepreneurs to look for new, non-standard ways to achieve their goals. Many social enterprises are starting to use the latest technologies, online platforms, digitalization to ensure access to their services even in war conditions;

– entrepreneurs may find new opportunities to attract international donors or local charities to increase their activities in the direction of helping refugees, war victims and other vulnerable groups.

Thus, the war poses new challenges for social entrepreneurs that require flexibility, adaptability and quick solutions. However, these difficulties also open up new opportunities for the development of social initiatives that can help Ukrainian society overcome the crisis.

In wartime, social entrepreneurship is inextricably linked to the implementation of state social policy, since they have the same emphasis, and in addition, social entrepreneurship has the potential to create additional resources for the implementation of the tasks facing social policy. In some cases, it is social entrepreneurship that is able to solve (or at least partially solve) a number of social problems that state social policy is unable to fully solve in wartime (ensuring employment for representatives of certain social categories, solving specific problems of a social nature, integration into the socio-economic life of the IDP community, veterans and other social groups, etc.) [1].

The development of social entrepreneurship in martial law in Ukraine is closely related to the implementation of measures to ensure a social advertising and information campaign, similar to those used during the COVID-19 pandemic. Social enterprises have been actively involved in disseminating information about safety, health, and support for vulnerable groups, which has become an important element in combating crisis situations, particularly in times of war [19].

In times of war, social policy should be aimed primarily at minimizing the negative consequences of military actions, such as the increase in the number of unemployed, homeless, and displaced persons, i.e., people who need assistance in the context of the destruction of production and social infrastructure facilities [20].

The State Employment Service offers a number of active programs for businesses that are designed to help solve employment issues or preserve jobs for socially vulnerable categories of the population. Among them [21]:

1. Program for providing employers with compensation for the employment of registered unemployed, which includes:

1.1. Providing compensation for the employer's actual costs in the amount of a single contribution to mandatory state social insurance.

1.2. Providing compensation in the amount of 50% of actual labor costs, but not more than the minimum wage.

1.3. Providing compensation in the amount of 50% of the minimum wage.

2. Program for providing employers with compensation for labor costs for the employment of registered unemployed internally displaced persons.

3. Program for providing employers with compensation for labor costs for the employment of internally displaced persons as a result of hostilities during martial law in Ukraine.

4. Provision of partial unemployment benefits.

5. Organization of vocational training for registered unemployed persons at the request of employers, in particular, social entrepreneurs.

6. Provision of microgrants for the creation or development of one's own business. Funds are provided on a non-refundable basis subject to compliance with the Procedure for providing microgrants for the creation or development of one's own business.

Thus, social entrepreneurship in Ukraine under martial law has proven to be an important tool for overcoming the social and economic challenges that the country faces during the war. Social entrepreneurs, adapting to new realities, contribute to solving the problems of vulnerable groups of the population, ensuring their social adaptation, employment and support in crisis conditions. At the same time, they face serious obstacles, in particular, economic difficulties, limited access to resources, security risks and uncertainty in the legislative sphere. However, despite all the difficulties, social entrepreneurship has great potential for development thanks to the support of the state, international organizations and the community. For effective

functioning in the future, it is important to create a clear legislative framework that would ensure the stability and development of this sector. Social entrepreneurship can become an important factor in the country's economic recovery and help Ukraine overcome the socio-economic crisis, contributing to the strengthening of society and ensuring its resilience in conditions of constant tension.

SECTION 2. ECONOMICS AND MANAGEMENT OF THE NATIONAL ECONOMY

DOI: 10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.3.2.1

2.1 Paradigmatic aspects of modern management: the development of the rental housing market in the perspective of the impact on it of the process of digitalization of the construction sector

Russia's military aggression against Ukraine were reflected in all spheres of society's life (this war is a war against the nation, humanity, a genocide of the Ukrainian people with a negative impact for many years), taking into account the great losses of the Ukrainian economy as a result of the actions of the aggressor country. According to separate data [22], as of July 2024, the indirect financial losses of the Ukrainian economy as a result of the full-scale russian invasion of Ukraine exceeded 1.1 trillion US dollars.

As a result of the actions of the aggressor country:

- significant destruction of infrastructure took place, which also led to additional economic costs, in particular: demining – 42 billion US dollars, housing sector – 22.4 billion US dollars (of which 15.4 billion dollars are additional costs citizens for rent housing), social payments – 10 billion dollars, dismantling of the destroyed objects – 13.4 billion dollars. [22];

- pronounced signs of a demographic crisis appeared as a result of large human losses and an increase in significant migration processes (Ukraine suffered from a demographic crisis even before the full-scale russian invasion – the low birth rate and high mortality worsened and, in combination with military losses and millions of refugees, created the prerequisites for the emergence of a demographic crisis [23]). Even before a full-scale invasion in 2021, the demographic situation in Ukraine is quite complex, at which time the UN recognized that the population of Ukraine is one of the fastest shrinking in the world, and is likely to decrease to 35 million by 2050. At the same time, as of the beginning of May 2023, 29 million people – this was the number of permanent populations: 17 million people – economically inactive population, 12 million – economically active [23].

Such a situation could not but have a negative impact on internal changes in the structural and sectoral dimension of the economy, real and financial sectors and the real estate market (as a satellite of the economy and one of the most significant segments of the financial market and an important component of the system of economic relations of the state) and, accordingly, its important component – housing rental market.

In such conditions, the housing rental market acts as an unofficial indicator of economic sentiments in the state - it reflects the expectations of the economically active part of the population regarding changes in the situation in the country and business entities regarding the prospects for the development of business activity in one or another market.

Thus, after the start of the full-scale invasion, it was the rental housing market that provided shelter for the majority of internally displaced persons (IDPs). Historically, rent regulation and tenant protection were among the earliest responses to the housing crisis after the First and Second World Wars in Western Europe and the United States [24].

Taking into account the socio-economic consequences of the shock induced by a full-scale war, changes in the situation of the housing rental market are catalysts for organizational and legal transformations in the state, in particular, in relation to issues related to the further development of the real estate market and the state as a whole, both in the post-war and the post-war period.

During the war, the regulation of the rental market is an important step in the direction of ensuring political and social stability and enabling the access of internally displaced persons (IDPs) to housing. A significant share of the destroyed or damaged housing stock is located in the occupied territories, which complicates compensation mechanisms. Given the speed and scale of forced displacement, new construction (social or private) is also unlikely to solve the housing problem in the coming years [24].

In this context, along with the leadership of the state, the real sector of the economy, and in particular the construction sector (which is the locomotive of the

development of other branches of industry) and, accordingly, the level of its integration into the modern digital society, bear great responsibility.

Full-scale war became a catalyst for large-scale development of digital solutions in construction. The level of digitization of the construction sector of Ukraine in such conditions is characterized by a number of features:

- the level of implementation of digital technologies to improve business efficiency and speed up the process of integration into international digital markets. The development of digital skills, cloud solutions for state information resources and support for the "Digital Europe" program should be considered positive [25-26].

- the presence of problems in the construction sector, related in particular to a decrease in demand for new construction, especially commercial [27-28];

- risks of non-completion projects in critical terms due to disruptions in the supply of materials, a high level of inflation [27-28].

- the introduction of innovative approaches in construction and the involvement of international partners in order to promote the restoration of the industry, in particular with regard to the reconstruction of destroyed objects [27];

- the level of implementation of digital solutions in the reconstruction of objects using, in particular, construction management information systems (BIM) and other digital tools, which increases the level of cost planning and control over the progress of project works [26, 29].

- the scale of using drones and satellite data, in particular for monitoring damaged objects and risk analysis. This should contribute to ensuring the transparency of reconstruction processes and increasing the amount of investments [27].

Taking into account the above, it can be stated that the level of digitization of the construction sector significantly affects the effectiveness of project management and market recovery. Thus, the housing rental market is developing due to the acceleration of the reconstruction processes of objects and the increase in the transparency of the reconstruction processes and the increase in the volume of investments. At the same time, the use of such a tool as financial leasing contributes to increasing the level of trust in investment mechanisms and the introduction of digital

platforms.

Taking into account the role and importance of the construction sector for the development of the economy, since it is in it that the main transformations take place due to the use of such tools as BIM, IoT, drones and process automation, which directly changes the methods of performing works in this area and their management.

With the implementation of digital platforms for rental management, the acceleration of reconstruction processes of damaged housing and the reduction of construction costs have a positive effect on rental affordability. At the same time, the use of financial leasing has a positive impact due to greater transparency of financial transactions in the construction sector, access to data about objects, as well as the development of digital platforms for concluding lease agreements.

The level of digitization of the construction sector has an indirect but significant connection with the housing rental market and financial leasing due to, in particular, the following aspects:

- digitalization promotes the development of rental and housing management platforms, such as mobile applications and online services. Thanks to these technologies, tenants get access to transparent prices and rental conditions, and landlords are able to automate the reservation and payment processes;

- the use of digitized systems increases the demand for new buildings with developed infrastructure and modern digital solutions, which is reflected in the increase in the cost of renting housing in such buildings, especially in cities such as Kyiv and Lviv, where construction activity is quite high [30].

- active use of financial leasing of housing, in particular in such programs as "yeOselia" – digitized platforms are used for processing documents and managing financial transactions, which generally helps to reduce barriers to purchasing housing and ensures the availability of conditions for a larger number of consumers [31].

In general, the use of technology facilitates operations for all market participants, reduces transaction costs and increases the transparency of financial schemes.

The relationship between the level of digitalization, demand for rent and financial leasing is reflected through the indicators of the adoption of digital platforms

and changes in the cost of housing in different segments.

Digitization in the construction industry is impacting the rental housing market through the use of digital platforms such as mobile applications for housing search and rental; transparency of the processes of creating registers of available objects, automation of payments; growing demand for housing in new houses with the use of digital technologies (smart houses, energy saving through IoT).

Digitalization in the construction sector affects financial leasing through: simplification of the document process through digital platforms, which speeds up the process of drawing up contracts; use of electronic resources for risk analysis, payment monitoring and management of credit operations.

The relationship between the housing rental market and the level of digitization in the construction sector is reflected in the reverse impact due to demands on developers, such as:

- more technology in objects to increase competitiveness;
- contributes to the development of housing management technologies (smart apartments for tenants).

The relationship between financial leasing and the level of digitalization is manifested through:

- increasing the affordability of housing through the use of combined schemes, such as rent with subsequent purchase; transparency of contracts, which stimulates digitalization of financial processes;
- provision of credit mechanisms for new buildings, including modern digital solutions;
- development of platforms for monitoring crediting of construction projects;
- the spread of rent-to-own schemes, which stimulates the demand for technologically advanced housing;
- increasing trust in financial institutions through transparent digital platforms for transactions.

In general, digitalization stimulates the development of both the rental market and financial leasing through the following principles: transparency, efficiency and

convenience. at the same time, the rental market becomes a catalyst for the introduction of modern technologies in construction, and this in general contributes to the simplification of the processes of signing agreements.

Given the essence of financial leasing of housing as a mechanism by which an individual or legal entity receives the right to use real estate with the possibility of its subsequent redemption after the end of the lease term and which, unlike a classic mortgage, does not require immediate registration of housing ownership, which makes it attractive for those who cannot immediately pay the full cost of the object, this approach is an effective solution for countries with a low level of access to bank credit and, accordingly, Ukraine, considering on significant losses caused by russia as a result of the war [32].

The role of digitization in the housing market under the terms of financial leasing is significant. Digitalization makes financial leasing more accessible and transparent.

Activation of the use of digitization in construction through: introduction of BIM technology (Building Information Modeling) contributes to shortening construction terms by approximately 20-30% and reducing costs by 10-15% due to more accurate design and cost forecasting [30].

As a result, the number of residential objects put into operation at an accelerated pace increases, which, in turn, increases the level of availability of rent and leasing; IoT in residential buildings contributes to the integration of "smart" systems (energy efficiency, remote control), which in general contributes to the increase in the cost of renting them by an average of 15-20%, but also the demand for them, especially in large cities.

In particular, the use of online rental platforms (such as: OLX, LUN, RIEL) contributes to the development of the housing rental market. There is also [33]:

- a reduction in the volume of the so-called "gray" market due to the automation of payments and registration of transactions through electronic services such as "Diia";
- the growth in demand for rental housing in restored facilities increased by 30-40% compared to the period before the full-scale invasion;
- the involvement of digitized credit processing mechanisms helps to reduce the

average time of processing applications for mortgage loans, the use of mobile applications for monitoring payments and managing financial agreements.

In general, the use of digital platforms in housing management contributes to reducing the costs of tenants, reducing the risk of fraud on both sides, reducing the risks of projects, increasing the level of attractiveness for investors, etc.

Digitization of the housing market under the terms of financial leasing contributes to the simplification of the processes of conclusion of agreements, automation of document flow and the use of analytical tools for researching the real estate market. This creates new opportunities for both lessors and lessees, makes the housing market more accessible and efficient. At the same time, for the further development of digitalization, the issues of cyber security and the digital divide are important issues to be resolved in order to ensure equal access to digital services for all market participants [32].

In general, the extraordinary sphere is an important prerequisite for Ukrainian recovery and can become the so-called locomotive of the future recovery of the Ukrainian economy. After all, in Ukraine, after the victory, the main challenge for the state and business will be the large-scale reconstruction and restoration of Ukraine, which will contribute to the implementation of digital transformation (technologies that offer innovative solutions in the field of residential, industrial and commercial real estate throughout the life cycle will become relevant: design, construction, management and operation) [34].

Taking into account the trends towards the widespread implementation of digitization processes, digitalization of the construction sector in the case of using effective technologies and tools (which have proven themselves in countries that survived the war and achieved economic growth, such as: software for building modeling (BIM), sensors of the Internet of Things (IoT), artificial intelligence (AI), automation of processes and other technologies) will contribute not only to the improvement of the processes of design, construction and operation of buildings and structures, but also will create the basis for the recovery of the economy of Ukraine on an innovative basis [35-40].

Taking into account the above, it should be noted that the construction sector with the corresponding effective mechanism of its digitalization can play a significant role in the reconstruction of Ukraine both in the post-war and post-war periods, especially in the context of the development and implementation of investment strategies for recovery and have a significant impact on the housing rental market and exert a significant influence on the management of the economic security of the state.

2.2 Tools for post-pandemic restoration of community resilience

The COVID-19 pandemic has presented the global community with unprecedented challenges, profoundly impacting all areas of life. Local communities worldwide have faced disruptions that have not only exposed weaknesses in their social systems, economies, and infrastructure but also spurred the search for new ways to enhance resilience. The pandemic underscored the urgent need to restore and maintain a high level of resilience, addressing several critical factors. It demonstrated how rapidly global crises can escalate, affecting various aspects of community life and causing far-reaching socio-economic disruptions alongside health challenges. What began as a public health crisis quickly triggered severe economic consequences, including unemployment, reduced incomes, the decline of small and medium-sized businesses, and increased inequality in resource access. In this context, community resilience – the ability to adapt, recover, and continue functioning in the face of adversity – has become essential for safeguarding livelihoods and ensuring well-being.

The recurrence of pandemics is just one of many challenges confronting the modern world. Climate change, geopolitical conflicts, economic crises, and rapid technological shifts also threaten the stability of communities. To thrive, communities must be equipped to swiftly adapt and respond to a wide range of crises, extending beyond health emergencies (Xu et al., 2020). Resilience, in this context, serves as a critical strategy for long-term stability and preparedness in the face of unpredictable events (Gilbar et al., 2022). The post-pandemic era demands innovative approaches to strengthen community resilience and ensure stability amid constant change.

One of the most significant challenges of the pandemic has been the intensification of existing social issues, such as disparities in access to healthcare, education, and technology (Killam, 2022). Vulnerable groups (including the elderly, individuals with disabilities, low-income families, and ethnic minorities) have borne the brunt of these impacts (Fleming et al., 2024). Strengthening community resilience,

which involves creating robust social support systems and ensuring the inclusion of all members in recovery efforts, is crucial for addressing and reducing social inequality.

The pandemic had a profound impact on economic activity, with small and medium-sized enterprises being particularly vulnerable. Many businesses either suspended operations or significantly reduced their work due to lockdown measures (Johannsdottir & Cook, 2024; Johnson et al., 2022). These economic disruptions have highlighted the need for innovative approaches to local economic recovery. Besides, modern communities must consider adopting new economic models, such as green economy initiatives, digitalization, and support for socially responsible businesses. Community resilience is directly tied to the ability to revive businesses, generate employment, and promote sustainable development in evolving conditions (He et al., 2022). Strengthening post-pandemic resilience is essential to mitigating long-term negative consequences and ensuring future stability and growth.

Digital technologies have played a crucial role in mitigating the negative impacts of the pandemic on both the economy and social life. The crisis accelerated the adoption of digital tools across various sectors, enabling communities to respond more effectively to challenges and restructure operations around new technological frameworks (Alghamdi & Alghamdi, 2022). Digital platforms for resource management, remote work, virtual learning, and innovative healthcare solutions have become key pillars of post-pandemic community resilience (Shi et al., 2022). As such, the continued research and implementation of advanced technological solutions are essential for enhancing the adaptability and resilience of communities in today's rapidly changing environment.

The development of post-pandemic community resilience is heavily reliant on effective public policy and international collaboration. Governments and global organizations are implementing recovery strategies aimed at strengthening local communities, building sustainable infrastructure, and ensuring equitable access to resources (Jewett et al., 2021). Assessing the success of these initiatives is crucial for refining community support mechanisms and enhancing preparedness for future crises. Continued cooperation and strategic policymaking will play a pivotal role in fostering

long-term resilience and stability (South et al., 2020). However, crisis management operates across multiple levels – international, national, and local. The pandemic highlighted the critical role local communities play in supporting national and global stability. Effective crisis response at the local level can significantly reduce overall losses and accelerate recovery (Yi et al., 2023). The post-pandemic resilience of communities depends on their capacity to mobilize resources, sustain social cohesion, and adapt to evolving conditions. In this way, community resilience becomes a foundational element in fostering the broader sustainability of society.

Therefore, given the profound and far-reaching effects of the COVID-19 pandemic on communities, research into tools for building post-pandemic resilience is critically important. Such research will help identify effective strategies to strengthen community resilience, support economic and social recovery, and prepare for future crises. By understanding and implementing these approaches, communities can better withstand future shocks and ensure long-term sustainability and well-being.

2.2.1. The concept of community resilience

The term “resilience” has evolved across various fields and disciplines, carrying different meanings depending on its context. Initially, it originated in physics to describe the capacity of materials to return to their original shape after being deformed. Over time, the concept expanded into other areas, taking on metaphorical meanings. In psychology, for instance, resilience refers to an individual’s ability to withstand stress and maintain vitality. While the term gained prominence in the 20th century in fields like medicine, psychology, and ecology, its application has since broadened to include economics, sociology, and politics (Patel et al., 2017). The growing interest in resilience stems from the increasing instability of political systems, global economic crises, and the mounting risks posed by natural disasters and climate change. As a result, resilience has become an interdisciplinary concept, bridging diverse elements of both the natural and social sciences to address complex, multifaceted challenges.

The term “resilience” applies to both objects, such as in ecology and physics, and subjects, including individuals, communities, or entire societies, as seen in psychology, medicine, sociology, and economics. Broadly speaking, the resilience of

any system encompasses three essential traits: the capacity to absorb risks, adapt to changing conditions, and recover from disruptions (Meng et al., 2018). Risk absorption refers to the capacity to withstand adverse impacts, while adaptation involves adjusting to new conditions. Recovery is the system's ability to return to a stable and functional state after facing disruptions.

The concept of community resilience was first introduced by Judith S. Kulig in 2000, in a publication focused on healthcare development within communities (Kulig, 2000). In this context, the term has several unique features. First, communities are impacted by both external factors, such as natural disasters and financial crises, and internal factors, like social or political instability. Second, unlike individuals, communities possess distinct geographic, social, and political characteristics that shape their response to risks. Finally, community resilience directly influences the well-being of its residents, affecting their quality of life and the overall functioning of social processes.

Community characteristics such as economic development, infrastructure, political systems, communication networks, and geographic location form the foundation of their resilience. However, the literature presents varying perspectives on the components of community resilience, often shaped by the specific nature of the risk being examined (Fan & Lyu, 2021; Faulkner et al., 2018; Meng et al., 2018; Menzies & Raskovic, 2020). In the context of pandemic and post-pandemic development, researchers frequently highlight four key elements of community resilience: social capital, economic development, human capital, and physical resources. These elements collectively determine a community's ability to withstand, adapt to, and recover from crises.

Human capital encompasses the knowledge, skills, and leadership qualities that enhance a community's ability to effectively manage and organize its activities. This element reflects a community's capacity to leverage accumulated experience to prevent crises and mitigate their impact. Human capital also drives adaptation to new circumstances by applying expertise to implement change and foster growth. During

the COVID-19 pandemic, leadership in enforcing safety measures and mobilizing resources to address the crisis was a crucial aspect of human capital.

Social capital, which includes the community's social resources and cohesion, is a vital component of resilience, enabling collective action and support for shared decisions. It reflects the community's capacity for self-organization, mutual aid, and cooperation during crises. The COVID-19 pandemic highlighted the importance of social capital through volunteer initiatives, support for vulnerable groups, and widespread adherence to safety protocols, such as social distancing and mask-wearing, demonstrating the power of community solidarity in challenging times.

Physical resources and infrastructure are crucial elements of community resilience. During the COVID-19 pandemic, a community's ability to provide adequate healthcare services – such as hospitals, beds, and ventilators – proved essential. Beyond healthcare, the resilience of physical infrastructure, including transportation networks, communication systems, and housing, significantly contributes to a community's ability to withstand and recover from crises.

The economic dimension of resilience involves having sufficient financial resources to mitigate the effects of crises and support future development. Effective financial management enables a quicker response to emergencies while maintaining economic stability. During the COVID-19 pandemic, communities with stronger economic foundations were better equipped to address income losses, rising unemployment, and other economic challenges, helping them recover more effectively from the crisis.

Geographic location is another key factor in community resilience. Communities that are geographically isolated or experience low migration flows have shown greater protection against the spread of COVID-19. Isolation can act as a barrier, reducing exposure to pandemics and shielding communities from other external threats, such as natural disasters.

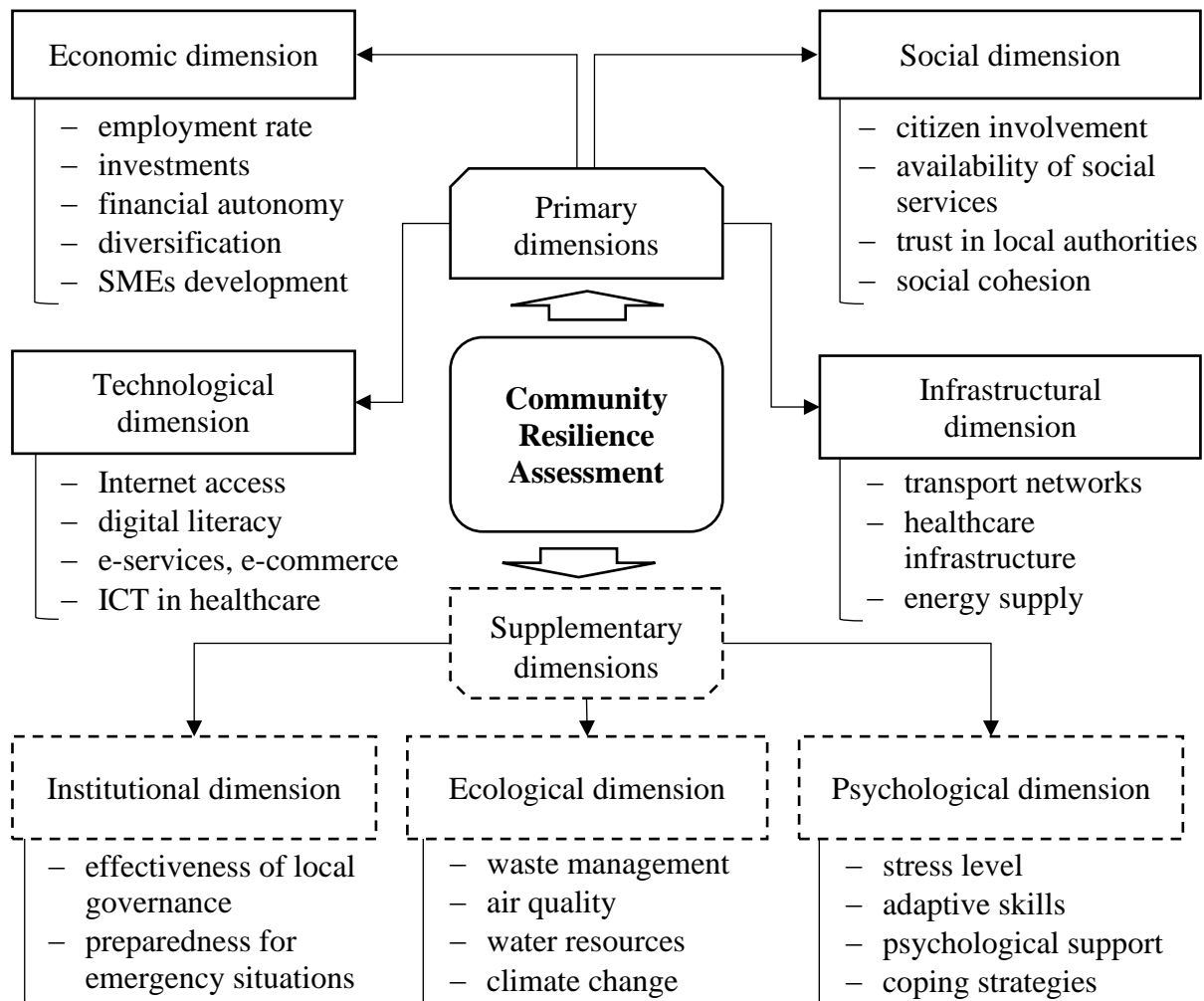
In summary, community resilience is a multifaceted concept that arises from the interplay of social, economic, human, and physical resources, alongside the geographic characteristics of the community. A well-balanced integration of these elements enables

communities to effectively respond to crises, adapt to changing conditions, and sustain long-term development.

2.2.2. Dimensions of community resilience assessment

Assessing community resilience requires a clear system of indicators to measure its level. One approach is to evaluate resilience through three key components based on its economic nature: adaptability, stability, and post-crisis recovery. Another method is to assess resilience by focusing on specific dimensions of community activity. In the academic literature, the list of areas and indicators for assessing resilience varies widely (Fenxia, 2022; Suleimany et al., 2022; Valinejad et al., 2022). For instance, Suleimany et al. (2022) analyzed 115 papers on community resilience and proposed an integrated framework for evaluating community resilience during the pandemic. The framework organizes indicators into five dimensions: institutional, social, economic, infrastructural, and demographic. Key institutional indicators include effective leadership, government support, planning, and the availability of skilled labor and equipment. Social indicators encompass communication, collective identity, mutual aid, security, and social justice. Economic criteria focus on the sustainability of the economy and resource availability. Infrastructure indicators cover services, public spaces, housing, and transportation. Finally, demographic resilience is assessed through factors like physical health, psychological well-being, quality of life, and hygiene. This multidimensional approach allows for a comprehensive evaluation of a community's ability to withstand, adapt to, and recover from crises.

The pandemic underscored the crucial role of information and communication technologies in enhancing community resilience and adaptability during crises. In the post-pandemic landscape, it's essential to fortify community resilience against a variety of potential threats beyond health risks. Therefore, we propose incorporating indicators of technological preparedness and ecological factors into the framework for assessing community resilience. These additions will provide a more comprehensive understanding of the potential challenges communities may face. Fig. 1 illustrates the identified dimensions for evaluating community resilience in the post-pandemic context.



Source: developed by the author

Figure 1. Dimensions of community resilience assessment in the post-pandemic period

The economic dimension is a cornerstone in assessing community resilience, as it determines the community’s capacity to withstand and recover from economic shocks. Key indicators for evaluating economic resilience include employment levels, investment volume, financial autonomy of the local budget, economic diversification, and the development of small and medium-sized enterprises (SMEs).

Economic diversification enhances resilience by ensuring that a community is not overly reliant on a single sector, reducing vulnerability to crises in specific industries. For example, communities heavily dependent on tourism, hospitality, and the restaurant industry were significantly more financially vulnerable during the

pandemic. A high employment rate, particularly in sectors that can remain operational during crises, is also a critical marker of economic stability.

The ability to attract both external and internal investment reflects the economic attractiveness and development potential of a community, serving as a key driver for faster recovery in the post-pandemic period. Financial autonomy, which refers to the adequacy and mobilization of a community's financial resources, is another crucial factor. It allows for quicker responses to crises and the ability to address urgent needs independently.

Citizen involvement, the availability of social services, trust in local authorities, and social cohesion are essential pillars of social resilience and play a significant role in a community's ability to withstand and recover from crises (Valinejad et al., 2022).

Citizen involvement reflects the active participation of community members in decision-making processes, local initiatives, and volunteer efforts. High levels of engagement contribute to more responsive governance, as residents collaborate to find effective, locally relevant solutions. Encouraging civic participation strengthens the social fabric and fosters a sense of ownership and responsibility among community members.

The availability of social services ensures that communities can meet the basic needs of their residents, especially during crises. Key social services include healthcare, education, and social safety nets, which are critical for supporting vulnerable groups such as the elderly, low-income families, and individuals with disabilities. A strong network of accessible social services helps communities maintain stability, provide for their citizens' well-being, and reduce inequalities, particularly in times of crisis.

Trust in local authorities is a crucial element in building resilience, as it underpins the community's willingness to follow guidance and cooperate with crisis management efforts. When residents trust their local government, they are more likely to adhere to public health measures, participate in recovery initiatives, and support collective decisions. Trust fosters collaboration between authorities and citizens,

enhancing the effectiveness of crisis response strategies and long-term development plans.

Social cohesion refers to the degree of solidarity, mutual aid, and cooperation within a community. High levels of social cohesion mean that residents are more likely to support one another and engage in collective actions to overcome challenges. It strengthens the community's ability to self-organize, adapt to disruptions, and recover quickly. During crises like the COVID-19 pandemic, strong social bonds were evident in volunteer efforts, community support systems, and collective compliance with health measures.

In the UK alone, around a million people volunteered during the COVID-19 pandemic, with self-help groups emerging globally. Although international health guidelines underscore the importance of community participation, decisions during the pandemic were largely made by governments with limited engagement from local communities. However, involving communities – including vulnerable groups – can help address issues such as stigma, misinformation, and structural barriers. Past experiences, such as the fight against HIV/AIDS and the Ebola virus, demonstrate that community involvement is crucial for effective crisis response. Despite the difficulties, public participation must remain central to any sustainable and successful crisis response (Marston et al., 2020).

Research by Mao et al. (2021) highlights that the most common volunteer activities during the pandemic included grocery shopping and providing emotional support. Various models of volunteering emerged, with support groups adapting their activities to meet changing needs. The majority of volunteers were middle-class, highly educated women of working age. Social connections, local knowledge, and trust played key roles in the organization and success of these volunteer efforts. Social cohesion is thus a fundamental component of resilience, enabling communities to face adversity together.

The availability of developed infrastructure is a critical factor in ensuring a community's resilience, particularly in the post-pandemic period. Key indicators of

infrastructural resilience include the development of transportation networks, the quality of healthcare infrastructure, and the availability and reliability of energy supply.

A robust transportation network is essential for maintaining access to public and private transportation, ensuring the mobility of the population, and supporting the continuous flow of goods and services during a crisis. The level of transportation development can be assessed by indicators such as the number of public transport vehicles per 1,000 people, the inclusivity of transport services, the availability of discounted fares for vulnerable populations, the stability and reliability of transportation schedules, and the frequency of public transport services.

The quality of healthcare infrastructure is another fundamental element of resilience. It can be measured by the availability of medical services (number of healthcare facilities per 1,000 people, the ratio of doctors and medical staff to the population, the accessibility of specialized medical services, and the proximity of residents to healthcare facilities); the availability of medical equipment and access to medications (including ventilators, diagnostic tests, and vaccines, that were especially crucial during the pandemic); overall quality of healthcare services (mortality rates, complication rates after medical interventions, average waiting time to see a doctor).

Energy supply availability and stability are also key to community resilience. This encompasses constant access to electricity and other essential resources required for the community's functioning. Relevant indicators include the electrification rate, reliability of the energy grid (frequency and duration of power outages), the affordability of electricity for end users, the system's reserve capacity, the share of renewable energy sources in the overall supply, and the diversification of energy sources. These factors contribute to ensuring that communities can maintain critical operations and adapt to crises effectively.

In the modern era, information and communication technologies (ICT) have become a critical component of community resilience, enabling people to remain connected, work remotely, and respond swiftly to crises. Key ICT indicators that assess their effectiveness during emergencies and in the post-pandemic period include:

- the level of Internet access (the proportion of households with broadband Internet access, Internet speed, the availability of mobile Internet);
- the level of digital literacy of the population (the percentage of the population possessing basic ICT skills, the availability of educational programs aimed at improving digital proficiency);
- the development and availability of e-services and e-commerce, including the development of e-governance (the number and accessibility of government services available online), distance education services (the availability of the distance learning platforms); e-commerce (the percentage of SMEs that have transitioned to e-commerce, the proportion of the population regularly using online shopping and delivery services);
- ICT in healthcare (the percentage of medical services provided through telemedicine, the number of healthcare institutions utilizing electronic medical records, the availability of platforms for disease monitoring and contact tracing such as COVID-19 apps).

These ICT indicators not only reflect the technological infrastructure of communities but also demonstrate their preparedness to adapt to new conditions and maintain essential functions during crises like pandemics.

Additional dimensions for assessing community resilience in the post-pandemic period include institutional resilience, environmental resilience, and psychological resilience. Research by Liang et al. (2024) reveals that urban centres with high population density exhibited the greatest public concern regarding the pandemic. Notably, the most pronounced reactions were recorded during periods of stringent control and preventive measures. This study underscores the varying responses of individuals from different backgrounds and highlights the pandemic's multifaceted impact on daily life.

In this context, the psychological component emerges as a critical factor in sustaining community resilience. Key indicators for evaluation in this area include: level of stress (measurement of both acute and chronic stress levels within the community); availability of psychological support services (assessment of the

accessibility and effectiveness of mental health resources, such as counselling centres and hotlines); adaptive skills (evaluation of the population's capacity to cope with change, including problem-solving abilities and resilience training); awareness of coping strategies (measurement of how well-informed individuals are about effective coping mechanisms and stress management techniques).

By focusing on these psychological indicators, communities can better understand their overall resilience and identify areas for improvement, ultimately fostering a more supportive environment for all residents.

The primary indicators of ecological resilience in the post-pandemic period may include:

- air quality indicators: these assess the level of air pollution by measuring concentrations of fine particulate matter, carbon dioxide, nitrogen oxides, and other harmful substances. Regular monitoring of air quality is essential for evaluating environmental conditions and the associated risks to public health;

- waste management indicators: these encompass metrics such as the amount of solid household waste generated per capita, the rate of waste processing and disposal, the availability of infrastructure for waste sorting, and the proportion of waste that is recycled instead of sent to landfills;

- water resource indicators: these focus on water quality, accessibility to water resources, and the rational use of water within the community;

- preparedness for climate change: this includes evaluating the community's readiness for extreme weather events and the availability of strategies for climate change adaptation.

Indicators of institutional resilience within communities encompass several critical aspects, including the level of emergency preparedness. This includes the existence of crisis response strategies and plans, such as early warning systems and emergency evacuation protocols. Another vital indicator is the effectiveness of local governance, which reflects the ability of local authorities to respond swiftly to changes and make decisions that support the community during crises. Additionally, the level of transparency and accountability is essential; this involves having clear decision-

making processes and government reporting practices that foster trust and engagement between authorities and the community.

Thus, community resilience in modern conditions depends on a wide range of factors, including social, economic, infrastructural, technological, and other dimensions. A comprehensive assessment of these indicators enables an accurate evaluation of how well a community can respond to challenges and adapt to future changes.

A study by Fenxia and Wei (2024) revealed that the assessment of community resilience in 2022 showed a decline compared to 2020. This decline was largely attributed to more severe cases of infection and stricter quarantine measures. Despite these challenges, resident participation in risk mitigation activities and active engagement with the community consistently supported resilience.

In 2022, local organizations and volunteer group involvement had a particularly positive effect on community sustainability. Additionally, the availability of government services and sufficient reserves played a crucial role in maintaining resilience. However, the spread of COVID-19, or contact with infected individuals, had a negative impact on resilience, while economic conditions did not significantly affect the overall resilience levels. The decrease in resilience ratings in 2022 was primarily due to issues in communication, risk management, and inadequate resource allocation at the local level. Based on their findings, the authors recommended several key actions: improving communication to rebuild trust in government institutions, enhancing community resource management capabilities, leveraging high-risk situations to foster greater social cohesion, and improving essential services and emergency preparedness resources (Fenxia & Wei, 2024).

2.2.3. Strengthening community resilience in the post-pandemic period

The traditional control-oriented development model, which emerged from the modernist visions of the post-1945 era, is increasingly being challenged by the complexity and unpredictability of contemporary global crises. The COVID-19 pandemic has underscored the need to redefine development on a universal scale, prioritizing social protection, sustainable livelihoods, informal economies, and

universal healthcare. This crisis presents a unique opportunity for transformative change that addresses deep-rooted power imbalances and embraces the inherent uncertainty, diversity, and complexity of modern challenges. Without such fundamental shifts, future crises are likely to deepen existing vulnerabilities and inequalities, further straining global systems (Leach et al., 2021).

The post-pandemic recovery phase offers opportunities for devising social and public health policies that channel resources to marginalized communities and support community resilience (Penkler et al., 2020). The COVID-19 pandemic highlighted the critical role communities play in supporting vulnerable populations. However, relying solely on local, bottom-up initiatives is insufficient for fostering effective recovery and resilience. A broader, more comprehensive approach is essential, one that integrates collaboration between the state, civil society, and various stakeholders to build resilience across ‘whole-of-society’. This requires a balanced blend of top-down and bottom-up strategies, fostering partnerships that address challenges collectively within an increasingly dynamic and interconnected world. Such a holistic approach ensures more sustainable, inclusive, and adaptive solutions to future crises (McClelland et al., 2022).

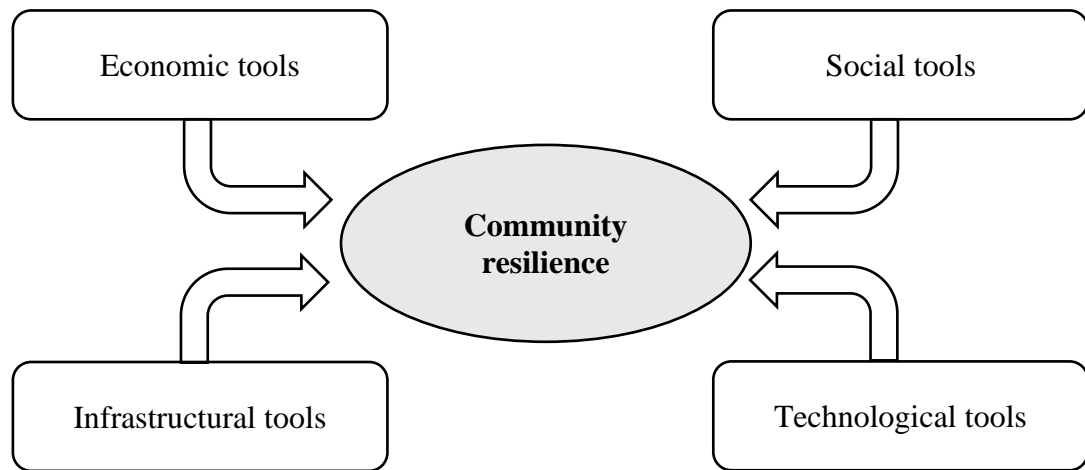
Fransen et al. (2022) identified key barriers hindering community initiatives aimed at strengthening resilience during the pandemic. These barriers included insufficient funding and resources, weak partnerships, and underdeveloped networks. Governments often played a limited role in these efforts, primarily due to capacity constraints, bureaucratic inefficiencies, and a lack of interest in collaborating with or supporting community-led resilience initiatives. In some cases, governments appeared to “delegate” their responsibilities, at least in part, due to their inability to adequately manage the pandemic’s challenges.

When analyzing post-pandemic recovery and community resilience, it’s essential to consider the principles outlined in ISO/TS 22393, which offers guidance on developing recovery and renewal strategies following a crisis like the COVID-19 pandemic (ISO/TS 22393, 2021). This document emphasizes both immediate and long-

term actions to restore operations and strategically enhance resilience for future challenges. Key Concepts from ISO/TS 22393:

- principles of recovery (experience analysis, assessment of readiness, restoring operations);
- principles of renewal (involvement of people, places, and processes, society-wide perspective);
- partners in recovery and renewal (national and local governments, communities, organizations, and individuals);
- recovery needs (humanitarian aid, economic stabilization, infrastructure, environmental considerations, communication, governance);
- cross-system themes (people, places, processes, power, partnerships);
- mechanisms for activation of recovery and renewal (planning, management, participation of partners, early-stage initiatives).

The inefficiencies exposed during the COVID-19 pandemic, along with the lessons learned from crisis response, provide a foundation for identifying key strategies to enhance community resilience. These strategies are crucial for preparing communities to withstand future crises and recover more quickly. By addressing weaknesses in coordination, resource allocation, and social support systems, communities can become better equipped to manage and mitigate the impacts of future disruptions. The primary tools for strengthening community resilience can be categorized into four key areas: economic, social, infrastructural, and technological strategies (Fig. 2). This holistic approach ensures that communities can effectively withstand and recover from crises by addressing multiple dimensions of resilience.



Source: developed by the author

Figure 2. Primary tools for strengthening community resilience in the post-pandemic period

2.2.3.1 Social tools for strengthening community resilience

Social measures play a crucial role in post-pandemic recovery strategies, helping communities not only address the immediate consequences of the pandemic but also enhance their capacity to adapt to future challenges. These measures focus on reinforcing social cohesion, supporting vulnerable populations, improving mental health, and ensuring access to essential social services. Below is an overview of the key social tools employed in rebuilding community resilience after the pandemic (Table 1).

Table 1.
Social tools for strengthening community resilience

| Social tools for enhancing community resilience | Social measures to strengthen community resilience |
|---|--|
| Support for vulnerable population groups | <ul style="list-style-type: none"> – financial and material assistance for vulnerable groups – retraining and employment programs for vulnerable groups |
| Fostering community cohesion | <ul style="list-style-type: none"> – support for volunteer initiatives – development of mutual aid networks |
| Provision of psychological support and social adaptation programs | <ul style="list-style-type: none"> – psychological support programs – mental health awareness campaigns – crisis management training and development of adaptive skills |
| Ensuring the availability and quality of social services | <ul style="list-style-type: none"> – digitization of social services – enhancement of medical services – promoting inclusiveness and equality |

Source: developed by the author

During crisis and post-crisis periods, a key priority is providing social support to vulnerable populations, including the elderly, families with children, people with disabilities, and the unemployed. Governments and communities offer assistance through subsidies, food aid, housing support, and various social services. Additionally, programs aimed at reskilling and upskilling those who have lost their jobs help them adapt to the evolving labour market, reducing social inequality and promoting social stability.

During the COVID-19 pandemic, many communities mobilized volunteers to assist vulnerable groups. Volunteer organizations played a crucial role in delivering medical care, distributing food, and organizing transportation for those in need. This movement has continued post-pandemic, strengthening community resilience through volunteerism and grassroots self-organization.

Communities are also fostering the development of informal support networks, such as neighborhood initiatives and support groups for families, the elderly, and people with disabilities. These groups provide additional channels of assistance and contribute to community cohesion, enhancing the ability to respond effectively to crisis situations.

The COVID-19 pandemic significantly impacted the mental health of the population due to isolation, stress, and economic instability. As a result, psychological support has emerged as a key social tool in restoring community resilience. Communities and government organizations are actively developing mental health programs, with a particular focus on vulnerable groups such as healthcare workers, displaced persons, and families who lost loved ones during the pandemic. These programs offer counselling, therapy, support groups, hotlines, and online psychological services.

In addition to direct mental health support, training programs and courses are offered to community members on stress management, resilience-building, self-care skills, and how to support others in crisis situations. Training also includes emergency preparedness, such as evacuation plans, first aid, and responses to natural disasters or

pandemics. This equips individuals with the skills to better handle future crises and fosters personal resilience.

The pandemic has also accelerated digitalization, allowing citizens to access social services remotely. For instance, in Ukraine, the “Diia” platform enables people to apply for social assistance, register children for school, and access online consultations. Another critical aspect of increasing service accessibility is investing in local healthcare infrastructure – expanding medical facilities, hiring more healthcare personnel, upgrading infrastructure, and purchasing equipment to enable rapid crisis response.

The pandemic has deepened social inequalities, making equal access to social, healthcare, and educational services a critical component of recovery efforts. Communities are developing inclusive policies that ensure all members of society – regardless of social status, gender, age, ethnicity, or physical ability – are supported. For example, initiatives are being introduced to provide people with disabilities access to remote learning and employment opportunities. Additionally, programs promoting equal access to medical resources, including vaccines and testing, remain essential.

A successful example of social security programs mitigating unemployment and economic stress during the pandemic can be seen in the Scandinavian countries (Norway, Sweden, Denmark). These nations have continued to develop inclusive social programs in the post-pandemic period, focusing on support for low-income individuals, the elderly, and the unemployed. Their strategies emphasize the expansion of social services to strengthen social cohesion (OECD, 2023).

In the UK, efforts were concentrated on assisting vulnerable groups such as the homeless, people with disabilities, and young people during the pandemic. A key initiative was the “Everyone In” plan, which provided temporary housing for homeless individuals during the pandemic and continues to offer support in the post-pandemic period, ensuring access to healthcare and employment opportunities (Cromarty, 2021).

2.2.3.2 Economic tools for strengthening community resilience

Economic tools play a vital role in post-pandemic recovery, focusing on restoring economic stability, promoting entrepreneurship, job creation, and providing

financial resources to mitigate the impact of the pandemic. Effective deployment of these tools enables communities to adapt more swiftly to new realities and strengthens their preparedness for future challenges. Below are the key economic tools that contribute to rebuilding community resilience in the wake of the pandemic (Table 2).

Table 2.

Economic tools for strengthening community resilience

| Economic tools for enhancing community resilience | Economic measures to strengthen community resilience |
|--|---|
| Financial benefits and incentives | <ul style="list-style-type: none"> – tax benefits and deferral programs – government subsidies – recovery and support funds – support of local production |
| Encouragement of entrepreneurship and innovation | <ul style="list-style-type: none"> – preferential business lending schemes – grant programs for SMEs and startups – development of an innovation ecosystem – integration of digital solutions in business |
| Ensuring employment | <ul style="list-style-type: none"> – training and retraining programs – investments in job creation |

Source: developed by the author

Financial support has been a key instrument in restoring the economic stability of communities post-pandemic. Governments worldwide have introduced numerous programs to provide financial aid to both businesses and citizens. For example, in the United States, the “American Rescue Plan” was implemented, offering direct payments to individuals, tax credits for SMEs, and investments in healthcare and education. The program also emphasizes job creation in the green energy sector, contributing to the long-term economic sustainability of communities (Brachman and Haskins, 2023).

In response to the pandemic, many countries provided temporary tax relief and deferrals to reduce the financial burden on businesses. Measures such as tax cuts or eliminations for small businesses, along with deferred tax payments, helped maintain cash flow for enterprises. Another significant area of government support involved subsidies for businesses affected by the pandemic, covering expenses like wages, rent, equipment purchases, or recovery efforts. For instance, EU governments introduced grant programs to safeguard jobs and support businesses during challenging economic conditions.

Governments are also promoting the development of local production of food, essential goods, and services to reduce reliance on global supply chains, which are vulnerable during crises. Local producers are receiving financial support, subsidies, and loans to expand their production capacity.

In addition, some countries have created dedicated funds to finance post-pandemic recovery initiatives. The European Union, for example, launched the large-scale “Next Generation EU” initiative, which includes a €750 billion fund to support economic recovery projects, with a focus on green and digital transformation (European Commission, 2022).

In the aftermath of the pandemic, governments and international organizations have actively invested in the development of startups and small businesses. These grant programs aim to create new jobs and foster innovation across various sectors, including technology, healthcare, and agriculture. A key support mechanism for entrepreneurs is the provision of low-interest loans with favourable terms, such as lower interest rates, extended repayment periods, and government backing. This enables entrepreneurs to reinvest in their businesses and drive job creation.

The post-pandemic period has also stimulated the growth of innovative ecosystems, including startups, incubators, and accelerators. These ecosystems are crucial for developing new technologies that enhance community resilience to future crises. For instance, investments in digital technologies, remote services, and production automation are strengthening local economies. Many companies have shifted to online platforms for commerce, service delivery, management, and communication, making them more agile and adaptable to changing market conditions. Governments support this digital transition through grant programs that promote business digitization and provide entrepreneurs with training in digital skills.

Ensuring employment and upskilling workers are critical steps toward restoring economic stability. The pandemic significantly altered the labour market, prompting many people to seek new career paths. Governments and communities are responding with reskilling and retraining programs to help workers adapt to new market demands. Programs focused on digital skills, green business practices, and emerging professions

in healthcare are helping individuals find employment in these growing sectors. Additionally, government investment in infrastructure projects, green energy, and digitalization is creating new job opportunities in industries poised for growth in the post-pandemic era.

2.2.3.3 Infrastructural tools for strengthening community resilience

The COVID-19 pandemic underscored the critical importance of reliable infrastructure across key sectors of community life, including healthcare, transportation, communications, and energy. Post-pandemic, infrastructure plays a pivotal role in rebuilding community resilience, serving as a foundation for both economic and social development. The primary infrastructural tools used to restore and enhance community resilience in the aftermath of the pandemic are detailed below (Table 3).

Table 3.

Infrastructural tools for strengthening community resilience

| Infrastructural tools for enhancing community resilience | Infrastructural measures to strengthen community resilience |
|---|---|
| Modernization and expansion of healthcare infrastructure | <ul style="list-style-type: none"> – expanding the network of medical facilities – upgrading existing healthcare infrastructure – digitization of healthcare services |
| Development of transport infrastructure and enhancement of mobility | <ul style="list-style-type: none"> – modernizing transport infrastructure – expanding public transportation systems – promoting eco-friendly transportation options |
| Sustainability of energy infrastructure and promotion of green energy | <ul style="list-style-type: none"> – developing renewable energy sources – upgrading electrical grids – enhancing energy efficiency in buildings and businesses |
| Sustainable infrastructure for water supply and sanitation | <ul style="list-style-type: none"> – modernizing water supply systems – improving sanitation conditions |
| Development of digital infrastructure | <ul style="list-style-type: none"> – expanding access to broadband internet – building infrastructure for digital services – implementing smart community management systems |

Source: developed by the author

The pandemic underscored the critical importance of a robust healthcare system to safeguard communities against large-scale crises. The post-pandemic recovery includes the construction of new hospitals, clinics, and medical centres in underserved regions, enhancing access to healthcare and strengthening community resilience.

Simultaneously, existing medical infrastructure is being modernized – hospitals are being equipped with state-of-the-art equipment, including ventilators, advanced ventilation systems, and laboratory tools – improving the quality of healthcare services. Governments are investing heavily in ensuring that medical facilities are better prepared to handle surges in patient numbers during future crises (Goniewicz et al., 2023).

Since the pandemic, the German government has significantly increased its healthcare investments. Key initiatives include the modernization of hospitals, expanding the medical workforce, and developing digital health services, which have improved access to healthcare even in times of crisis (Gerke et al., 2020).

Italy, one of the countries hardest hit by the pandemic, has bolstered its investment in primary care and preventive health measures. The strategy includes the deployment of mobile medical teams and the expansion of telemedicine services, enhancing the flexibility of the healthcare system to respond to future crises (Parotto et al., 2023).

In post-pandemic India, several initiatives have been launched to strengthen the healthcare system, including mass vaccination programs, expanding healthcare facilities, and investing in mental health support. Special programs have been developed to assist populations affected by lockdowns and economic challenges (Pramesh et al., 2021).

The integration of digital technologies into healthcare infrastructure has also enabled communities to better respond to emerging challenges. Telemedicine, electronic health records, and remote patient monitoring became essential tools during the pandemic and continue to expand, allowing patients to access medical consultations remotely, reducing physical contact, and increasing the availability of healthcare services.

Transport infrastructure forms the backbone of community mobility, a critical factor in crisis situations. In the post-pandemic period, investments in transport infrastructure have focused on upgrading roads, bridges, railways, and aviation facilities. Building new transport routes and reconstructing existing ones not only

improves access to medical facilities but also promotes economic development by better integrating communities with surrounding regions.

The pandemic highlighted the essential role of public transportation, particularly for individuals without access to private vehicles. Investing in safe, reliable, and efficient public transit systems ensures equitable access to services for all residents, reduces dependence on cars, and helps lower carbon emissions.

Additionally, the pandemic has acted as a catalyst for the adoption of eco-friendly transport solutions. Many communities are now expanding infrastructure for electric vehicles by installing charging stations, while also investing in bike lanes and pedestrian areas. These initiatives not only enhance community resilience to environmental risks but also contribute to a higher quality of life.

Post-pandemic strategies in numerous countries aim to reduce reliance on fossil fuels and advance renewable energy sources, such as solar, wind, and hydropower. Investments in the construction and modernization of green energy facilities enable communities to source power from environmentally friendly resources, contributing to both economic stability and sustainability.

Strengthening the reliability of electrical grids is equally critical for ensuring the uninterrupted operation of businesses, medical facilities, and public transport. Many countries are modernizing electrical networks to enhance their resilience against natural disasters and other disruptions.

In addition, post-pandemic investments are focusing on boosting the energy efficiency of residential and commercial buildings. This includes retrofitting buildings with improved insulation, installing energy-efficient heating and cooling systems, and integrating renewable energy sources for self-sufficient energy use. These efforts not only improve energy efficiency but also reduce costs and carbon footprints.

Sustainable water and sanitation infrastructure is essential for ensuring public health and maintaining basic living conditions. Many communities are investing in modernizing water systems to guarantee continuous access to clean water, which is particularly crucial during pandemics. Clean water is fundamental to maintaining proper hygiene and preventing the spread of diseases. Expanding sewage systems and

implementing effective waste management practices further protect against outbreaks of infectious diseases, thereby enhancing community resilience to crises.

The COVID-19 pandemic also accelerated the push for digitalization, highlighting the importance of internet access and digital services for the economic and social functioning of communities. A key focus of this digital shift is expanding high-speed internet access, especially in rural and remote areas. Reliable internet connectivity supports teleworking, distance learning, and the continued delivery of services during crises.

Governments and communities are increasingly investing in the infrastructure needed for digital services, including platforms that enable e-governance, remote education, and telemedicine. Communities with access to such services are better equipped to adapt to pandemics and other crises. Additionally, the adoption of innovative technologies, such as smart management systems for energy consumption, transportation, and water supply, boosts resource efficiency and prepares communities for future challenges.

2.2.3.4 Technological tools for strengthening community resilience

Technological tools are a vital component in rebuilding community resilience in the post-pandemic era, as they enable adaptation to new challenges, optimize resource management, and facilitate swift crisis response. The COVID-19 pandemic has significantly accelerated the digitization of various aspects of life, with technological solutions playing a crucial role in strengthening communities. The key technological tools used to enhance community resilience during the post-pandemic recovery are outlined below (Table 4).

Table 4.

Technological tools for strengthening community resilience

| Technological tools for enhancing community resilience | Technological measures to strengthen community resilience |
|---|--|
| Digitization of public services and governance | <ul style="list-style-type: none"> – e-governance – digital platforms for citizen engagement |
| Adoption of Smart City concepts | <ul style="list-style-type: none"> – IoT technologies for urban infrastructure monitoring and management – intelligent transport systems – smart energy solutions |

| | |
|---|---|
| Remote work and service technologies | – remote service provision – remote work infrastructure |
| Development of digital skills | – digital literacy training programs – online education and professional development |
| Big data and analytics for informed decision-making | – analytics for health monitoring – scenario modelling for development |
| Cybersecurity enhancements | – investments in cybersecurity – cyber hygiene training programs |

Source: developed by the author

The development of digital platforms for delivering public services is a key component of post-pandemic recovery. E-governance enables citizens to access essential services, such as document registration, tax filings, and social service applications, remotely. This minimizes physical contact, enhances transparency, and improves the efficiency of public administration. Rapid communication with residents is crucial during crisis situations, and digital platforms (such as mobile apps and websites) facilitate real-time interactions between local authorities and the community, reducing uncertainty and addressing citizens' needs promptly.

The concept of “smart cities” revolves around leveraging innovative technologies to efficiently manage urban resources and enhance the quality of life for residents. By utilizing IoT (Internet of Things) technologies to monitor and manage city infrastructure, communities can optimize resource usage, respond more swiftly to emergencies, and lower infrastructure maintenance costs. For instance, smart sensors can track the condition of roads, water pipes, and electrical grids, as well as monitor energy and water consumption in real-time.

In the energy sector, the integration of smart technologies allows for more effective management of energy use, leading to cost savings and greater efficiency. Smart grids, for example, can adjust electricity supply based on current demand, reducing energy waste and enhancing sustainability.

Similarly, intelligent traffic management systems contribute to improved mobility, reduced congestion, and lower CO₂ emissions. Technologies like smart traffic lights optimize traffic flow, while GPS-equipped public transportation systems

enable real-time tracking, making commutes smoother and more efficient for the community.

The pandemic has reshaped how work is organized, and services are delivered, prompting many communities to adopt technological tools to support these new models. Facilitating remote work opportunities is crucial to maintaining employment during crises. Investments in infrastructure, such as high-speed internet and related digital solutions (video conferencing, collaboration platforms), are essential for sustaining both business operations and government functions. Expanding the ability to deliver remote services – whether medical, educational, or social – through online platforms has become a vital component in strengthening community resilience. For instance, telemedicine enables residents to consult with healthcare professionals remotely, which is especially critical during periods of heightened epidemic risk.

To ensure the successful implementation of these technological solutions, developing digital skills across the population is essential. Enhancing digital literacy helps individuals adapt to changes in the labour market and economic environment, making them more agile and competitive. Training in technological skills improves the workforce's ability to leverage digital tools effectively. Equally important is fostering digital competencies among civil servants in local governments. This not only improves the efficiency of public administration but also enhances the quality and accessibility of services provided to the community.

The utilization of Big Data and analytical technologies empowers communities to make informed decisions based on reliable forecasts. Analytical tools enable the prediction of how crisis situations will impact communities and help identify optimal strategies for mitigating risks. By leveraging data on population demographics, traffic patterns, and health statistics, communities can optimize resource allocation and respond swiftly to changing conditions. Big data technologies facilitate the monitoring and analysis of public health, enabling rapid identification of disease outbreaks and the prompt implementation of containment measures.

As digital tools continue to evolve, the need to protect data and infrastructure from cyber threats becomes increasingly critical. Rebuilding community resilience in

the post-pandemic landscape requires the implementation of modern cybersecurity measures to safeguard against hacking attempts and data breaches. Protecting state institutions, healthcare facilities, and businesses from cyber threats is essential for ensuring the stable functioning of communities. Additionally, educating community residents about fundamental principles of cyber hygiene is vital. This training helps reduce individual-level risks and fosters a culture of cybersecurity awareness within the community.

Post-pandemic recovery strategies for communities across various countries are grounded in a comprehensive approach that integrates economic, social, technological, and infrastructural measures. Nations are prioritizing the development of digital technologies, investing in health and social services, and emphasizing environmental sustainability. These efforts aim to enhance communities' resilience and preparedness for future challenges.

2.2.4. Strategies for post-pandemic recovery of community resilience in Ukraine

Contemporary post-pandemic strategies for restoring community resilience in Ukraine are being shaped by the dual challenges of the COVID-19 pandemic and the ongoing war with Russia. In light of these circumstances, community recovery necessitates a comprehensive approach that addresses not only economic stabilization but also social, healthcare, infrastructural, and environmental dimensions. Key focus areas include:

- economic recovery and support for local businesses;
- development of the healthcare system and preparation for future crises;
- social support and community cohesion;
- digitalization and innovation;
- infrastructure restoration;
- international aid and cooperation.

The Government of Ukraine has launched several initiatives to support SMEs. For instance, the “5-7-9%” program provides entrepreneurs with access to low-interest loans for business recovery and growth, contributing to the economic stability of local

communities. During the war, this program was adapted to assist businesses affected by hostilities or those that relocated to other regions of Ukraine.

Additionally, individual communities are actively attracting foreign investment to create new jobs, develop small enterprises, and restore infrastructure. Collaboration with international donors and EU technical assistance programs enhances local entrepreneurs' competitiveness and enables them to adapt to new conditions.

In the aftermath of the pandemic, the government of Ukraine is prioritizing investments in the modernization of hospitals and healthcare facilities. This strategy aims to enhance the accessibility of health services in remote communities, develop telemedicine, and strengthen the capacity of emergency services. These initiatives are designed to better prepare communities for future crises, including infectious disease outbreaks and other emergencies.

A crucial aspect of this strategy is the development of mental health support programs for individuals affected by the pandemic and the ongoing conflict. Initiatives are being introduced to provide psychological assistance, train medical personnel, and offer psychological support to military personnel and displaced individuals.

Given the significant displacement caused by hostilities, communities have become central hubs for assisting internally displaced persons (IDPs). They facilitate temporary housing, provide humanitarian aid, and support the integration of IDPs into new communities. Such efforts enhance the social resilience of communities as they adapt to emerging social challenges.

Moreover, the volunteer movement in Ukraine during both the pandemic and the war has played a vital role in the social support strategy. The self-organization of communities to assist vulnerable populations affected by the conflict, the establishment of volunteer centers, and the collection of funds and resources have all contributed to strengthening the social capital of these communities.

The Government of Ukraine is actively enhancing electronic services through the "Diya" platform, which enables citizens to access government services online, register businesses, and obtain necessary documents. This initiative not only improves

the efficiency of community management but also ensures stable access to public services during crises.

The pandemic has underscored the importance of distance education, prompting communities to develop digital learning platforms. This approach facilitates continuous education during quarantine or other emergencies and increases access to educational resources, particularly in remote areas.

Reconstructing residential buildings, roads, schools, and hospitals damaged during the war is a significant challenge for many communities. To address this, international investments and funding from global organizations are being leveraged. Restoring infrastructure is essential for reinstating the fundamental functions of communities and enhancing the quality of life for residents. As Ukraine rebuilds, considerable emphasis is placed on implementing principles of environmental sustainability. Infrastructure restoration projects prioritize energy-efficient technologies, green solutions, and climate change adaptation, ensuring the long-term sustainability of communities.

Financial assistance from the World Bank, IMF, EU, and other international organizations plays a crucial role in supporting Ukraine's community rebuilding efforts, including investments in healthcare, education, infrastructure, and economic recovery. Additionally, Ukraine is actively learning from the experiences of other countries in restoring community resilience, which includes training local government officials, integrating innovative methods into reconstruction processes, and developing social programs.

Conclusions

The COVID-19 pandemic has highlighted the critical need for communities to swiftly adapt to new challenges and maintain stability during crises. A wide array of tools – including economic, social, infrastructural, and technological interventions – are essential for building resilience. These measures not only facilitate recovery from shocks but also strengthen communities' capacity to face future challenges.

Key pillars of an effective post-pandemic recovery include economic support, investment in digital infrastructure, human capital development, social cohesion, and

robust public healthcare systems. These strategies enhance a community's preparedness for various types of crises, mitigate their negative impacts, and ensure sustainable, long-term development.

Resilience-building tools do more than restore normalcy after crises; they provide opportunities for further strengthening and growth. Thus, investing in these areas is essential for ensuring sustainable development and the continued success of communities in an increasingly interconnected and rapidly changing global landscape.

This research was funded by Ministry of Education and Science of Ukraine within the framework of state budget research № 0122U000778 “Socio-economic recovery after COVID-19: modelling the implications for macroeconomic stability, national security and local community resilience”

2.3 Матеріально-технічне забезпечення гідромеліоративної галузі

Впровадження зрошувального землеробства є вирішальним фактором у забезпеченні сприятливих умов для вирощування сільгоспкультур, проте воєнні дії стали одним із основних стримуючих чинників розвитку іригації в Україні. Зокрема, відмічається руйнування меліоративних систем і каналів, знищення дощувальної техніки, підриг греблі Каховської ГЕС, погіршення якості водних ресурсів, що призвело до значного скорочення фактичних площ поливу. Тож, в роботі охарактеризовано сучасний стан матеріально-технічного забезпечення зрошувального землеробства, що має важливе значення для підвищення продуктивності сільського господарства, зменшення впливу посух і кліматичних змін та забезпечення стабільних урожаїв сільгоспкультур.

Близько 70% агропідприємств світу використовують широкозахватні дощувальні машини, які за принципом роботи поділяються на кругові, фронтальні та універсальні. Останні використовуються на полях складної конфігурації. Нині українські землі поливаються переважно за допомогою дощувальних машин. Згідно з останніми даними Держстату України у 2019 р. обліковувалося 4617 дощувальних машин та понад 5 тис. водяних насосів та насосних станцій. Під час повномасштабної війни кількість ввезеної сільськогосподарської техніки скоротилася, зокрема протягом 2023 р. імпорт агротехніки в Україну скоротився на 7%. Згідно з прогнозними оцінками науковців Інституту аграрної економіки, низхідна тенденція щодо імпорту сільськогосподарської техніки триватиме в 2024 р. на рівні 5% зі сповільненням темпів до фіналізації війни [79].

У 2020 р. серед агрохолдингів, що застосовували полив, найбільший земельний банк під зрошенням мали такі компанії: Фрідом Фарм – 28 тис. га (або 53% від землі в обробітку компанії), «Продексім» – 16 тис. га (53% земельного фонду компанії), «Долинське» – 10 тис. га, LNZ Group – 5,5 тис. га, Ukrlandfarming – 5 тис. га. Українські аграрії використовували дощувальні

машини таких виробників: Variant Irrigation, Фрегат, Bauer, Zimmatic, Valley тощо. Варто зазначити, що якщо у світі визнаним лідером серед виробників дощувальних машин є компанія Valmont Industries, то в Україні – Variant Irrigation. Дощувальні машини ТМ «Variant Irrigation» можуть оснащуватися власними системами віддаленого управління (запуск, зупинка, зміна сторони руху, реверсу, норми виливу, виявлення помилок тощо).

Повномасштабне вторгнення рф в Україну спричинило пошкодження і знищення сільськогосподарської інфраструктури. Каховська трагедія спричинила зупинку роботи водозаборів насосних станцій та "зневоднення" зрошувальних систем Півдня України. Згідно з даними Міністерства аграрної політики та продовольства України, не експлуатуються понад 350 зрошувальних та понад 1 тис. км меліоративних каналів. Крім того, внаслідок військової агресії рф відбувається знищення зрошувальної техніки не лише на полях, але й на стадії виробництва. Так, наприкінці травня 2024 р. окупанти поцілили у виробниче приміщення заводу у Харкові, що належить компанії Variant Irrigation [80]. І лише завдяки потужностям другої виробничої площадки на заході країни виробнику вдалося виконати свої зобов'язання перед замовниками та продовжити свою діяльність. Також втрати зазнають агропідприємства через окупацію територій. Так агрохолдинг HarvEast через окупацію втратив працюючі системи зрошення на площі близько 1,3 тис. га. У Миколаївському кластері A.G.R. Group, земельний банк якого становив 13 тис. га (в т. ч. 8 тис. га – під зрошенням), після звільнення територій втратив доступ до зрошуваних земель та більшості дощувальних машин, загальна кількість яких до початку повномасштабної війни становила близько 110 [81].

Отже, оновлення матеріально-технічної бази меліоративної галузі значно ускладнюється через дії, спричинені повномасштабним вторгненням: руйнування логістичних ланцюгів та зростання відповідних витрат, міжгалузевий ціновий дисбаланс¹ зі скороченням цін на аграрну продукцію,

¹ Вартість 1 т дизпалива у 1995 р. була еквівалентна 2,7 т зерна, тоді як у 2022 р. – вже майже 10 т. [81].

посилення інфляційних процесів, відтік інвестицій, кадровий голод внаслідок мобілізації, невизначеність, небажання вкладати гроші в модернізацію через загрозу обстрілів тощо.

Проте, варто відзначити здатність та бажання деяких сільгосптоваровиробників навіть під час повномасштабного вторгнення інвестувати у сучасну зрошувальну техніку. Так, ТОВ «Рост Агро» у 2024 р. придбало роботизовану зрошувальну установку 360 Yield Center, яка має дистанційне управління, мобільність, диференційоване внесення води та добрив, ресурсоощадний полив (витрати води втричі нижчі, ніж при дощуванні). Вартість установки становить понад 200 тис. дол США, окупність – від 3,5 років, максимальна площа поливу – 84 га.

Вирішенню питання щодо відновлення потужностей частково може сприяти пільгове кредитування та компенсаційний механізм. Зокрема, популярними серед сільгоспвиробників є позики за державною програмою «Доступні кредити 5-7-9», де аграрії можуть отримати до 90 млн грн. Протягом першого півріччя 2024 р. було залучено понад 20 млрд грн. Крім того, у 2024 р. розпочав роботу Фонд часткового гарантування кредитів в сільському господарстві, що спрямований на підтримку дрібних, малих та середніх фермерів, які обробляють до 500 га. Водночас у 2024 р. відновлено програму часткової компенсації (до 25%) вартості вітчизняної сільськогосподарської техніки та обладнання (в т. ч. дощувальних машин), річний бюджет якої становить 1 млрд грн. Слід зазначити, що дощувальні машини ТМ «Variant Irrigation» включено до переліку зазначеної програми, тобто покупці можуть розраховувати на компенсації. У попередні роки клієнти, після придбання 150 установок у зазначеної компанії, отримали відшкодування вартості на суму понад 60 млн грн.

За сучасних умов надзвичайно важливою є державна підтримка агровиробників, розмір якої у 2021 р. становив 4,7 млрд грн (в т. ч. 17 млн грн на використання меліорованих земель). У 2023 р. попри заплановані 201 млн грн на підтримку зрошення, фактично отримано лише 10 млн грн. На 2024 р.

заплановано 200 млн грн на підтримку організацій водокористувачів (ОВК) та сільгосптоваровиробників, які використовують меліоровані землі. Згідно з постановою КМУ № 1070 від 11.10.2021 р. (у редакції постанови КМУ № 628 від 30.05.2024 р.) передбачено компенсацію сільгосптоваровиробникам до 50% розміру витрат за проведення робіт з реконструкції, модернізації та будівництва меліоративних систем та компенсацію ОВК до 50% розміру витрат на відновлення насосних станцій. Розмір допомоги не має перевищувати 26,5 тис. грн/га без урахування вартості дощувальних машин.

Станом на серпень 2024 р. зареєстровано 44 ОВК у 12 областях України, 57% яких зосереджено на Черкащині та Одещині. Зазначені організації поливають кожний третій гектар зрошуваних земель (на Полтавщині полив всіх зрошуваних земель здійснюється членами ОВК). Очевидними є переваги децентралізації управління зрошувальною інфраструктурою, адже водокористувачі зацікавлені у більш ощадному використанні ресурсів. Зокрема, згідно з експертною оцінкою [83] витрати на зрошення на приватній насосній станції (через модернізацію та більш ефективне використання енергоресурсів) на 200 дол. США/га нижчі за витрати на державній станції. У 2024 р. розпочато державу реєстрацію речових прав на меліоративні мережі та їх частини, зокрема вже отримали право власності на меліоративні системи ОВК на Одещині. Цей захід створює певні гарантії щодо захисту інвестицій, адже допоки юридично не існувало меліоративних мереж, як об'єктів нерухомості, унеможлиблювалося оформлення витрат на їхнє будівництво.

Слід зазначити, що до основних переваг членства в ОВК належать: можливість брати участь у формуванні тарифу на воду; першочерговість при розподілі водних ресурсів під час вологодефіцитного періоду; пріоритетність у проведенні заходів, необхідних для членів ОВК, оскільки останні беруть участь у голосуванні; пріоритетність під час надання державної підтримки. Наразі ОВК можуть отримати грантову допомогу від USAID AGRO для співфінансування модернізації насосних станцій, купівлі або заміни дощувальної техніки та обладнання для КЗ, придбання та встановлення систем обліку води та

дистанційного поливу тощо. До основних джерел фінансування витрат ОБК (для здійснення ремонту/будівництва меліоративних об'єктів та утримання мережі й ОБК) належать: вступний внесок, частина тарифу на воду, витрати членів ОБК. Проте з аналізу практики існує проблема, пов'язана з передачею меліоративних систем та об'єктів інженерної інфраструктури у власність ОБК, що стримує розвиток сектору. Тому важливо забезпечити виконання центральними органами виконавчої влади заходів передбачених в ЗУ № 2079-IX від 17 лютого 2022 р. «Про організації водокористувачів та стимулювання гідротехнічної меліорації земель», в т. ч. передачу меліоративних систем та державного майна до сфери управління Держрибагентства України, а також передачу майна до ОБК.

Війна спричинила не лише знищення об'єктів іригаційної інфраструктури, але й відтік інвестицій. Слід зазначити, що інвестиційні процеси в аграрному секторі України протягом останніх років мали певні коливання та періодичні кризи, проте у 2021 р. інвестиційна діяльність демонструвала одні з найкращих показників за української незалежності. Тоді як у 2022 р. обсяг капітальних інвестицій у сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство скоротився на 27%, порівняно з 2021 р. (рис. 1).

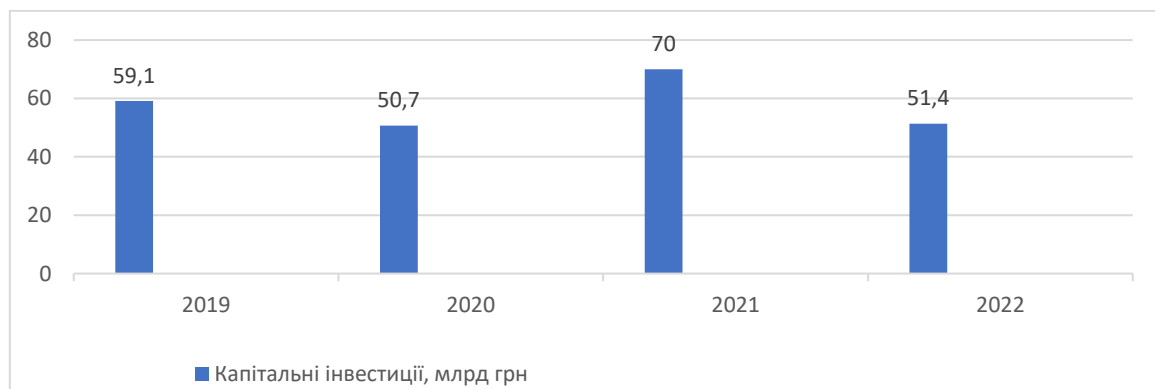


Рисунок 1. Динаміка капітальних інвестицій у сільському, лісовому та рибному господарствах, млрд грн.

Джерело: сформовано автором на основі даних Держстату України.

Згідно з оцінками науковців [84, с. 34] капіталовкладення від 150 дол. США/га сприяють розвитку модернізації, тоді як протягом останніх років

загальні розміри капітальних інвестицій на гектар угідь становили до 100 дол. США, що свідчить про унеможливлення розвитку галузі.

Урожайність сільгоспкультур також залежить від внесених мінеральних та органічних добрив, пестицидів, а також вапнування та гіпсування. Проте, протягом 2018-2023 рр. спостерігається від'ємна динаміка їх внесення, зокрема, обсяг застосованих пестицидів та мінеральних добрив скоротився в 1,3 та 1,4 раза відповідно. Також протягом 2021-2023 рр. площі оброблені органічними добривами зменшилися на 30% – до 0,7 млн га. Скорочення обсягів внесення органічних добрив (гною) є однією з основних причин порушення рН середовища ґрунтів у бік зростання кислотності, для нівелювання якої слід проводити заходи хімічної меліорації. Проте, вже впродовж багатьох років вапнування та гіпсування мають найвищі темпи скорочення. Так, у 2023 р. площа вапнування становила 55,5 тис. га, що майже втричі менше, ніж у 2018 р. Внесення вапна здійснювалося переважно у Рівненській, Тернопільській та Вінницькій областях. Загальний обсяг внесеного вапна та інших вапнякових матеріалів становив 176,2 тис. т. Слід зазначити, що в Україні економічно обґрунтована площа солонцевих ґрунтів, що потребує проведення гіпсування становить 1,1 млн га, в т.ч. 62% – зрошувані солонцеві ґрунти [85]. Попри це, у 2023 р. гіпсування здійснювалося на площі 4,8 тис. га, де було внесено 12,3 тис. т гіпсу та інших гіпсовмісних матеріалів. Протягом 2018-2023 рр. обсяг внесеного гіпсу скоротився в 11 разів, а площі під гіпсуванням – увосьмеро (лише протягом 2021-2023 рр. зазначені показники скоротилися у понад 3 раза).

Як вже зазначалося, війна в Україні створила значні труднощі для аграрного сектору, в т.ч. в контексті забезпечення електроенергією. Бомбардування і бойові дії пошкодили багато електромереж, підстанцій і генераторів, що призвело до частих відключень електроенергії та нестабільного постачання. Очевидним є те, що виробництво агропродукції залежить від вартості та доступності енергоносіїв, а часті перебої з електропостачанням ускладнюють роботу зрошувальних систем, що безпосередньо впливає на урожайність сільгоспкультур, особливо в посушливих регіонах. Враховуючи те,

що у структурі вартості зрошувальної води 80% – вартість електроенергії, розглянемо можливість переходу до використання відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) для потреб зрошеного землеробства, що може суттєво підвищити рівень енергоефективності та сприяти енергонезалежності сектору. До основних переваг використання ВДЕ (сонячних панелей, вітрових турбін, біоенергетики) у зрошенні належать: забезпечення дешевою та стабільною енергією, зменшення впливу на довкілля, зниження екологічного сліду та боротьба зі змінами клімату, зменшення залежності від імпортованих енергоресурсів. Вартість сонячних електростанцій залежить від багатьох чинників: потужності, якості панелей, акумуляторів, інверторів ² тощо. Цьогоріч одностороння сонячна панель ³ коштувала 115 дол. США, тоді як середня вартість електростанції з акумуляторами – 1250-1500 дол. США за кВт [86]. Сонячні панелі зазвичай мають нижчі початкові інвестиції та витрати на обслуговування порівняно з вітровими турбінами для аналогічних рівнів енергії. Отже, первинні інвестиції у ВДЕ можуть бути значними, але довгострокова економія на енергоносіях та екологічні вигоди робить ці інвестиції привабливими. Тому, важливими є державні програми підтримки, що стимулюють впровадження альтернативної енергетики.

Як приклад, в Іспанії, де протягом останніх 30 років споживання води скоротилося більш ніж на 20%, а споживання енергії зросло на 650% [87], розроблено План підвищення ефективності та стійкості зрошення, на реалізацію якого передбачено інвестиції⁴ в розмірі 563 млн євро для модернізації об'єктів інфраструктури, що забезпечують полив на понад 100 тис. га. В рамках Плану та програми модернізації зрошення, яку реалізує державна корпорація аграрної інфраструктури (SEIASA), вже у 2021 р. було профінансовано близько 260 млн євро. Зазначений План фокусується на важливості сталого розвитку галузі, впровадженні інноваційних технологій і цифрових інструментів у зрошенні, виробництву електроенергії для власного споживання з відновлюваних джерел

² Інвертор - прилад, що перетворює сонячну енергію в електроенергію.

³ До початку повномасштабного вторгнення 4 підприємства України продукували сонячні панелі.

⁴ Джерелом інвестицій в модернізацію іригаційних систем є фонди ЄС наступного покоління (NGEU).

енергії та використання альтернативних джерел води. Водночас Міністерство сільського господарства, рибальства та продовольства Іспанії у 2022 р. розпочало публічні обговорення проєкту королівського указу про створення Національної іригаційної ради та Обсерваторії сталості зрошення [88]. До обов'язків останньої входить формування даних про еколого-економічний та соціальний вплив зрошення.

Водночас, враховуючи зростаючий попит на енергію в аграрному секторі, уряд Іспанії схвалив Програму допомоги для проведення заходів з енергоефективності в сільгоспприємствах, бюджет якої становить 30 млн євро. Програма відповідає дорожній карті, визначеній Національним комплексним планом з енергетики та клімату на 2021-2030 роки. Джерелом фінансування Програми є Національний фонд енергоефективності. Реалізація програми передбачає модернізацію насосного обладнання для зменшення енергоспоживання та скорочення викидів CO₂, а також перехід аграріїв на відновлювані джерела енергії [89]. Очікується, що заходи з підвищення енергоефективності сприятимуть не лише зменшенню споживання енергії в сільському господарстві на 30%, але й створенню нових робочих місць та посиленню конкурентоспроможності аграріїв.

Питання використання альтернативних джерел енергії є актуальним для багатьох країн світу, зокрема в Індії, Сенегалі, Марокко та Єгипті реалізуються пілотні проєкти з використання сонячних панелей для потреб зрошення. Також в Єгипті за підтримки Федерального міністерства економічного співробітництва та розвитку Німеччини було ініційовано програму «RaSeed», яка передбачає використання насосів, що працюють від сонячних панелей, у краплинному зрошенні. Для цього було задіяно механізми ДПП, де одним з партнерів були виробники та монтажники сонячних панелей (Ashoff Solar). Починаючи з 2014 р. в рамках зазначеної програми реалізується три пілотні проєкти в Єгипті [378], що дозволить оцінити ефективність використання сонячної енергії для іригації, з урахуванням різних критеріїв (віддаленість ферми, вартість електроенергії за різних джерел, експлуатаційні витрати, часткова чи повна заміна енергоносіїв,

громіздкість генераторів, екологічність енергії тощо). Встановлено, що ефективність іригаційних насосів, що живляться від сонячних панелей, значно зростає за таких умов: впровадження ресурсозберігаючих способів поливу, здійснення поливу на невеликих площах (до 4 га), вирощування високомаржинальних сільгоспкультур, доступність пільгових кредитів для придбання та монтажу систем тощо.

Отже, враховуючи значний потенціал зрошувального землеробства України⁵, а також його втрати, спричинені воєнними діями, пріоритетними у (по)воєнний період є заходи, спрямовані на поліпшення матеріально-технічного забезпечення гідромеліоративної галузі: здійснити інвентаризацію та визначити пріоритетність відновлення або модернізації зрошувальних систем; залучати інвестиції та технічну допомогу від міжнародних партнерів; розробити програми з відновлення зрошувальних систем та державної підтримки сільгосптоваровиробників, що впроваджують інноваційні та ресурсощадні способи поливу; налагоджувати вітчизняне виробництво сучасної зрошувальної техніки; забезпечити перехід сільгосптоваровиробників на відновлювані джерела енергії тощо.

⁵ Згідно з експертною оцінкою відновлення й модернізація зрошення в Україні на площі 330 тис. га дозволить отримати 1 млрд євро/рік [90].

2.4 Зелена енергетика: виклики та можливості розвитку в Україні

Зелена енергетика – стратегічний напрям розвитку у багатьох країнах світу, спрямований на збереження природних ресурсів, зменшення викидів парникових газів і боротьбу зі зміною клімату. Зелена енергетика сприяє зменшенню залежності від імпорту енергоносіїв, збереженню довкілля та поліпшенню якості життя населення.

Наразі функціонування української енергетики переважно базується на невідновлюваних джерелах енергії, які, маючи обмежені запаси, є вичерпаними і не можуть гарантувати стійкий розвиток світової енергетики на тривалу перспективу, а їх використання – один з головних чинників, що призводить до глобального погіршення стану навколишнього природного середовища.

Ціль зеленої енергетики полягає в створенні сталої, низьковуглецевої та екологічно безпечної енергетичної системи, яка задовольняє потреби сучасного суспільства, забезпечує енергетичну безпеку та сприяє збереженню навколишнього середовища для майбутніх поколінь. Широкомасштабні плани впровадження зеленої енергії повинні включати стратегії інтеграції відновлюваних джерел в узгоджені енергетичні системи під впливом заходів з енергозбереження та ефективності.

Основні економічні вигоди від переходу на відновлювані джерела енергії полягають у зменшенні шкоди екології, зростанні виробничого потенціалу, підвищенні інвестиційної привабливості, створенні нових робочих місць, покращенні умов життя суспільства, невичерпності відновлюваних джерел, скороченні імпорту енергоносіїв.

Найчастіше дослідження науковців висвітлюють основні переваги для екології від впровадження зеленої енергетики. Водночас, у наукових роботах дослідники розкривають і значні економічні вигоди. Слід погодитися з думкою Гайдай М., що основні економічні вигоди полягають у зменшенні негативного впливу на навколишнє середовище, зростанні виробничого потенціалу,

покращенні умов життя населення тощо [91]. У дослідженні R. Quitzowet et al до економічних переваг від зеленої енергетики віднесено забезпечення усіх суб'єктів безпечною та доступною енергією, пом'якшення конфліктів через обмеженість ресурсів, скорочення імпорту енергії [92].

Питання розвитку альтернативних джерел енергії як в Україні так і в країнах ЄС досліджуються багатьма науковцями. Так, у наукових працях учених [93, с. 4] доведено значущість між розвитком альтернативних джерел енергії та конкурентноздатністю національної економіки; у роботі [95] виокремлено низку бар'єрів, що стримують залучення зелених інвестицій на розвиток альтернативних джерел енергії; вчені [96] визначили роль відновлювальних джерел енергії у досягненні цілей сталого розвитку.

Концепція "зеленої енергетики", передусім, пов'язана із переходом на відновлювані джерела енергії, найпоширенішими з яких є такі.

Сонячна енергія – енергія, що отримується від сонця у вигляді світла та тепла. Сонце – це наше найбільше джерело енергії і завдяки цьому рослини можуть здійснювати фотосинтез, який підтримує рівень кисню, необхідний для функціонування всього живого. Але крім цього, він також може бути постачальником електромагнітної енергії. Сонячна енергія – це відновлювальна енергія, чисті та невичерпні природні ресурси, які отримані безпечним для Землі способом. Це можливість виробляти енергію без забруднення довкілля. Її можна виробляти до поки світитиме Сонце. Сонячне випромінювання доцільно використовувати для вироблення теплової та електричної енергії, що можна здійснювати на всій території України.

Використання *сонячної енергії* в сільському господарстві може сприяти зниженню викидів парникових газів, покращенню якості повітря та води, а також зменшенню залежності сільського господарства від традиційних джерел енергії. Агровольтаїка, або агрофотовольтаїка, – це новаторська практика, яка поєднує сільське господарство та виробництво фотоелектричної енергії й пропонує безліч переваг як для сільського господарства, так і для виробництва сонячної енергії. Встановлюючи сонячні панелі над посівами, фермери можуть

використовувати сонячну енергію, одночасно оптимізуючи використання землі, зменшуючи споживання води. У сільськогосподарських системах виробництва сонячної енергії бажано розглядати висоту встановлення модулів сонячних елементів як мінімум 3 м або більше. Кожна культура вимагає окремого розрахунку, оскільки кожна ділянка має свої особливості та потреби.

Часткове затінення поля сприяє росту деяких сільськогосподарських культур і подвійному їх охолодженню: захищені панелями рослини забирають вуглець для фотосинтезу, вода виходить із листя, завдяки чому створюється більш прохолодний мікроклімат, який сприяє їх росту і забезпечує охолодження самих сонячних модулів, а це додатково знижує втрати добутої енергії [97]. Якщо аграрні підприємства встановлюють сонячні панелі на дахах ферм, це захищає будівлі від перегріву сонячним промінням. Для худоби є важливим зберігати тепловий баланс всередині приміщення. Фотоелектричні модулі знижують температуру, що зменшує використання електроенергії на кондиціонування або вентиляцію.

Аграрні ринки Європи вже перейшли до агровольтаїки. В Італії агрономи отримують більший врожай пшениці за рахунок затінення від сонячних панелей; а французькі вчені також визначили, що на врожайність ягідних та овочевих культур впливає затіненість; у Китаї агровольтаїка динамічно розвивається при вирощуванні ягід годжі. Для України це поки що новий напрямок розвитку аграрної сфери. Єдина в Україні ферма, яка розвивається за принципами агровольтаїки знаходиться поблизу Бердичева і займається вирощуванням лохини та розведенням овець.

Вітроенергетика – використання енергії вітру для виробництва енергії. За обсягами виробництва енергії вітрові електростанції посідають друге місце. В останні роки людство все більше використовує енергію вітру для одержання електроенергії створюючи вітряки великої потужності, які встановлюють на місцевості, де віють часті й сильні вітри. Кількість і якість таких двигунів щорічно зростає. Вітрова енергія зменшує викиди парникових газів за

допомогою турбін, які генерують енергію та електрику при русі вітру, і може знизити вартість електроенергії.

Найбільш привабливими для використання енергії вітру регіонами України є узбережжя Чорного та Азовського морів, гірські райони тимчасово окупованої АР Крим, територія Карпатських гір, Одеська, Херсонська та Миколаївська області. Нажаль, протягом останніх років значна частина українських вітропарків залишається на тимчасово окупованій території. Як зазначили в Міненерго, Одеська область під час відключень світла отримувала майже 20% електроенергії від місцевих вітростанцій. Сучасні вітротурбіни побудовані на територіях, де середньорічна швидкість вітру перевищує 3,5 м/с і за таких умов вони вже можуть працювати. У разі влучання ракети у вітроелектростанцію може бути знищена одна чи дві турбіни, але весь вітропарк пошкодити неможливо.

Недоліками вітроенергетики є нестабільність і неможливість постійного вироблення струму. Але водночас вона дозволяє уникнути залежності від імпорту енергоресурсів. Вітроенергетика не заважає веденню сільського господарства і промислової діяльності поблизу вітростанцій.

Ще задовго до повномасштабного російського вторгнення в лютому 2022 року, в українській енергетичній стратегії планувалося, що до 2030 року в Україні 2 ТВт·год електроенергії вироблятимуться вітровими установками.

Успішним прикладом світового використання енергії вітру є Сполучене Королівство, де цей вид енергії забезпечує близько 10% потреби у енергії в цілому.

Геотермальна енергія – енергія, отримана з тепла зсередини Землі, що має багато різних застосувань – для систем опалення, для виробництва електроенергії та для використання в геотермальних теплових насосах. Усе природне тепло, яке міститься в земній корі, можна розглядати як геотермальні ресурси двох різновидів: пара, вода, газ; розігріті гірські породи.

Головним джерелом є постійний потік тепла з розжарених надр, спрямований до поверхні землі. Цього тепла достатньо для постійного

нагрівання порід. Підземні води теж дуже нагріваються цим теплом – іноді до температури 371°C. Гідротермальні джерела енергії поділяються на термальні води, пароводяні суміші і природну пару. Геотермальні води – екологічно чисте джерело енергії, що постійно відновлюється. Воно суттєво відрізняється від інших альтернативних джерел енергії тим, що його можна використовувати незалежно від кліматичних умов і пори року. Геотермальна енергія в Україні має значні потенційні ресурси, а районами її можливого використання є тимчасово окупована АР Крим, Закарпаття, Передкарпаття, Донецька, Запорізька, Полтавська, Харківська, Херсонська і Чернігівська області.

Перевагою використання геотермальної енергії є її незалежність від кліматичних умов, а недоліком найчастіше є неможливість скидання термальних вод у природні водойми через наявність шкідливих сполучень. Найбільшими світовими виробниками цього виду енергії є Ісландія, Індонезія, Мексика, США, Італія та Філіппіни.

Гідроенергетика є чистим та відновлюваним джерелом енергії. Гідроенергія виробляється за допомогою механічної енергії рухомої води. Наразі у світі активізувалося будівництво та використання малих гідроелектростанцій. Переваги яких наступні: електроенергію виробляють, не використовуючи викопного органічного та ядерного палива; значний термін використання та висока надійність експлуатації; передбачуваність та забезпеченість режимів роботи; висока маневреність і коефіцієнт готовності; можливість повної автоматизації процесу експлуатації; мінімальний вплив на навколишнє середовище в разі антипатичного вибору місця розташування та дотримання вимог екологічного законодавства; мінімальний вплив на ландшафт та незначне відчуження земельних ділянок; додаткові можливості для ведення рибного господарства, зрошення, водопостачання.

Воднева енергетика базується на використанні водню, основним та найбільш поширеним джерелом якого є переробка природного газу та нафти. Очікується, що водень трансформує економіку в чотирьох основних сферах застосування: транспорт, промисловість, енергетика та комунальні послуги.

Сюди входить промислове виробництво водню, його зберігання, транспортування та постачання електроенергії, екологічно чиста енергія для будівель, а також опалення й охолодження. Наразі досліджується потенціал України щодо виробництва трьох кольорів водню: «блакитного» з природного газу, «зеленого» з використанням відновлюваних джерел енергії та «рожевого» з атомної енергії. Основою національної стратегії вибору технологій виробництва водню мають бути два основних критерія – вуглецевий слід на всьому життєвому циклі та конкурентна вартість виробництва [98].

Біоенергетика передбачає переробку побічних продуктів сільського господарства, а також харчових відходів та відходів лісопереробного виробництва. Основна сутність – отримання електричної та теплової енергії з палива, яке має органічне походження.

Біоенергетика становить близько 60% від усіх відновлюваних джерел енергії у світі та близько 70% – в Україні. Біомаса вважається одним із основних відновлюваних джерел енергії, що заміщує викопне паливо та зменшує викиди парникових газів у контексті цілей Паризької угоди. Біомаса – це джерело відновлюваної енергії на основі вуглецю, що утворюється при спалюванні рослинних матеріалів.

Найбільший енергетичний потенціал біомаси в Україні мають відходи та сільськогосподарські залишки (первинні – утворюються в полі під час збирання врожаю, вторинні – утворюються на підприємствах при переробці сільськогосподарських культур, гною) й енергетичні культури (для отримання твердого біопалива та біогазу), які складають агробіомасу. При цьому найбільша частка потенціалу сільськогосподарських відходів припадає на солону зернових культур та побічні продукти/відходи виробництва зерна кукурудзи [99].

За підрахунками Біоенергетичної асоціації України, у 2021 р. потенціал біомаси, доступної для виробництва енергії, склав понад 26 млн тонн нафтового еквівалента, що становить 30% від загального постачання первинної енергії Україні в 2020 р. Вагому частку в енергетичному потенціалі складають сільськогосподарські залишки – 42% від загального обсягу, внесок біогазу,

отриманого з різних видів сировини (відходи та побічні продукти сільськогосподарської діяльності, промислові та комунальні стічні води, тверді побутові відходи) – 31%, деревної біомаси та енергетичних рослин (на тверде паливо) відносно невеликий – по 10%, рідкого біопалива – 7% [100].

Влучно зазначає Страпчук С., що сільськогосподарський сектор посідає центральне місце у виробництві альтернативного джерела енергії – біомаси для подальшого перетворення її у комерційні продукти, у тому числі біоенергетичні ресурси. Біомаса вважається енергетичним джерелом майбутнього, а її глобальний потенціал може задовольнити майже одну третину прогнозованого попиту на енергоресурси до 2050 року. Крім того, біомаса забезпечує менші витрати енергії та викидів CO₂ порівняно з викопним паливом. Біоенергетичні ресурси мають значні перспективи нарощення на шляху до сталого сільського господарства в контексті забезпечення доступної та чистої енергії, що покращує екологічні показники, зменшує енергетичну залежність країни від імпорту та забезпечує населення доступним видом палива [101].

Виробництво теплової енергії можливе шляхом прямого спалювання біомаси. Наразі в Україні виробляється близько 10% тепла з відновлювальних джерел. В основному котли працюють на деревині або лушпинні. Солома як паливо є не дуже популярною. Дослідження доводять, що з метою збереження балансу у ґрунті можна прикопувати 70% соломи та стебел кукурудзи, а 30% спрямовувати як сировину для біогазу. У результаті виробництва біопалива весь азот, фосфор та калій залишаються у так званому дигестаті. Цей продукт зброджування вже у якості добрив на 100% повертається на поля й сприяє підвищенню урожайності на 10% [102].

Ухвалений урядом Національний план з енергетики та клімату на період до 2030 року передбачає досягнення 27% частки відновлюваних джерел енергії у загальному кінцевому енергоспоживанні, з них 25% в електриці, 35% в теплі і 14% на транспорті.

Необхідно зазначити, що вже декілька агропідприємств побудували біометанові заводи, які працюватимуть на власній сировині. І в Нацплані значна

увага приділена біометану, який можна використовувати для прямого заміщення природного газу під час виробництва теплової та електричної енергії. Виробництво біометану методом збагачення біогазу дасть змогу: подавати його в газову мережу, транспортувати та виробляти з нього електричну і теплову енергію у місцях, де є гарантоване споживання теплової енергії, сприятиме імпорту біометану до країн Європейського Союзу.

Закачування біометану у газові мережі є прикладом так званого розподіленого виробництва енергії, коли енергоносії не видобуваються з надр, не транспортуються газопроводами на великі відстані і споживаються безпосередньо поруч із виробничими потужностями. Такий підхід несе менше інфраструктурних ризиків і дуже розповсюджений в таких економічно розвинутих країнах як Франція, Німеччина, Бельгія [103].

Паризькою кліматичною угодою передбачено здійснення так званого енергетичного переходу (energy transition) на принципах сталого розвитку від викопних видів енергетичних ресурсів до відновлюваних. Альтернативна енергетика вже давно стала світовим трендом: у ЄС Норвегія займає перше місце (75,8% енергії виробляється альтернативними джерелами енергії), на другому місці Швеція зі 66%, а третє посідає Фінляндія зі 47,9%. Водночас, в середньому у ЄС досліджуваний показник становить 23% [104]. Данія – лідер розвитку вітрової електроенергії, країна встановила за мету до 2030 року вивести виробництво енергії за допомогою вітрової енергетики на 50% від загального обсягу енергоспоживання; Ісландія – країна, яка на кінець 2018 року забезпечила потреби громадян в електроенергії на 100% за рахунок альтернативних джерел енергії тощо.

Висновки. Переваги зеленої енергетики включають зменшення викидів парникових газів, залежність від імпорту енергетичних ресурсів, створення нових робочих місць у сфері виробництва, а також збільшення енергетичної безпеки та резервів. Зелена енергетика також сприяє розвитку технологій енергоефективності та інноваційних рішень, що можуть покращити загальну продуктивність енергетичної системи.

Використання сонячної енергії в аграрному секторі сприятиме зниженню викидів парникових газів, покращенню якості повітря та води, зменшенню залежності сільського господарства від традиційних джерел енергії. Біоенергетика і в майбутньому залишатиметься ключовим сектором відновлюваної енергетики України.

SECTION 3. ECONOMICS OF ECONOMIC SECTORS

DOI: 10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.3.3.1

3.1 Особливості структурної організації бізнес-середовища морського транспорту України

Поняття «бізнес-середовище» (БС) є досить складним та комплексним, адже являє собою багатовимірну систему та вимагає системного підходу до визначення. Практичного застосування термін «бізнес-середовище» набув приблизно у середині ХХ століття, проте процес формування даного поняття бере свій початок з того моменту, коли підприємницька діяльність людини почала впливати на суспільство. Хронограму формування поняття БС представлено на рис. 1.

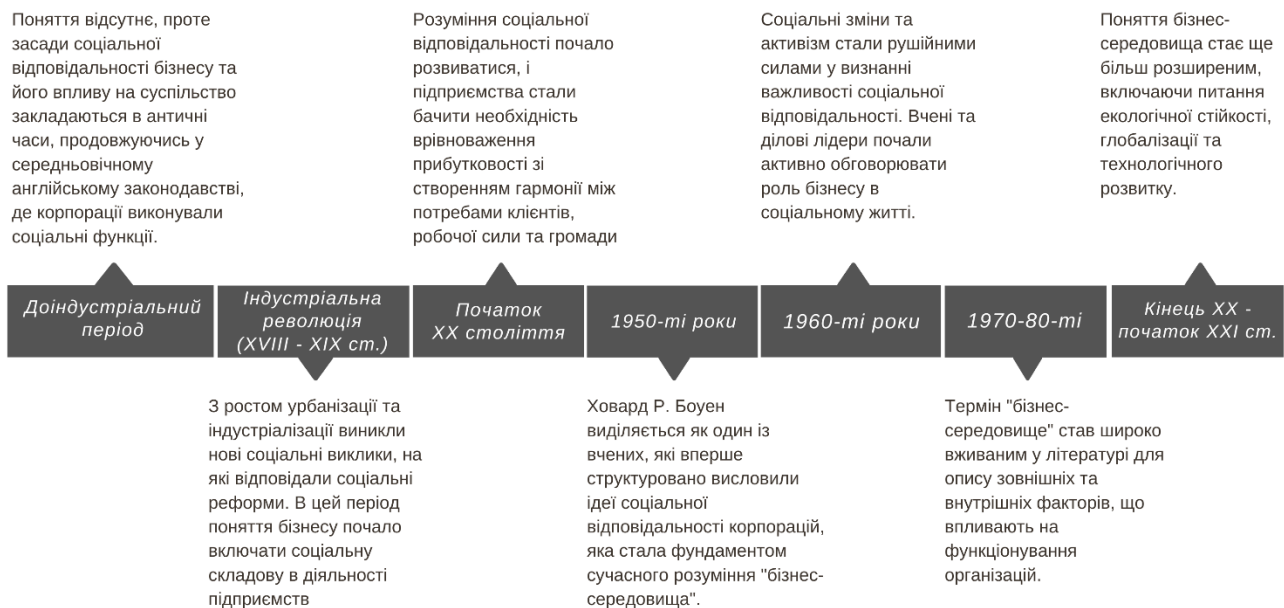


Рисунок 1. Хронограма формування та розвитку поняття «бізнес-середовище»

Джерело: авторська розробка

З модернізацією принципів ведення бізнесу, зміст поняття БС також розширювався. Саме тому в літературі існує деяка різноманітність визначень поняття «бізнес-середовище», які відрізняються не тільки формулюваннями, а й принциповими підходами щодо розуміння даного поняття. Поняття «бізнес-

середовище» часто науковці ототожнюють з поняттям «підприємницьке середовище», спираючись на концепцію Варналія З.С., який як критерій розмежування малого бізнесу та малого підприємництва використав ознаку інноваційності, тобто малий бізнес (за З.С.Варналієм) – це будь-яка діяльність з метою отримання прибутку, а мале підприємництво – це систематична інноваційна діяльність. Його підхід розвинула М. Мельник [105, 106], яка розмежувала поняття «бізнес-середовище» і «підприємницьке середовище», використовуючи цей критерій З.С. Варналія, і стверджуючи, що поняття «бізнес-середовище» більш широке, ніж поняття «підприємницьке середовище», тому що визначає умови будь-якої підприємницької діяльності (як інноваційної, так і іншої).

Також завдання ускладнюється тим, що поняття «бізнес-середовище» дуже рідко зустрічається з у законодавчих документах, а в таких базових документах, які регулюють БС України, як Господарський кодекс України (Закон № 436-IV) [107], Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва» [108], Закон України «Про інвестиційну діяльність» [109], Закон України «Про захист економічної конкуренції» [110], цей термін не використовується взагалі, однак використовується термін «конкурентне середовище», яке є складовою «бізнес-середовища». Одним з небагатьох документів, де термін «бізнес-середовище» зустрічається безпосередньо, є «Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації» [111], в якій не дається прямого визначення БС, однак розуміється сукупність всіх умов будь-якої підприємницької діяльності в Україні. Також терміни «бізнес-середовище» та «підприємницьке середовище» зустрічаються в «Проекті Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого та середнього підприємництва на період до 2027 року» [112], проте у даному документі терміни «бізнес-середовище» та «підприємницьке середовище» містять дещо різні акценти: «бізнес-середовище» описує загальні умови, у в яких функціонують усі підприємства, включаючи макроекономічні та регуляторні

фактори, що впливають на бізнес в цілому; натомість «підприємницьке середовище» зосереджується на специфічних умовах для розвитку та підтримки підприємництва, зокрема малого та середнього бізнесу.

Саме тому важливим є аналіз наявних тлумачень поняття «бізнес-середовище». Історично поняття скоріше з'явилося як еволюція у розумінні ролі та впливу бізнесу на суспільство і навколишнє середовище. Тому у закордонних джерелах достатньо важко знайти конкретне та єдине визначення цього терміну. Друга половина ХХ сторіччя характеризується визначенням БС як сукупності виключно зовнішніх факторів, які впливають на бізнес. Проте з часом поняття БС розширювалося, і аналіз робіт, написаних у ХХІ сторіччі, показує, що БС розглядається як сукупність і зовнішніх, і внутрішніх факторів, які впливають на бізнес. Проте у вітчизняних літературних джерелах залишаються дослідники, які визначають БС тільки з врахуванням зовнішніх факторів. У табл. 1.1 наведено теоретичний апарат терміну БС, який пропонується у роботах вітчизняних вчених, залежно від переліку умов, які розглядаються в ньому.

Таблиця 1.

Врахування внутрішніх факторів діяльності підприємства у визначенні поняття «бізнес-середовище» у роботах окремих науковців

| Автори | Суть терміну «бізнес-середовище» |
|---|--|
| | Не враховується |
| Біла І.С., Насікан Н.І., 2017 [113], М. Hatoum et al, 2023 [114] М. Desta et al, 2021 [115] | сукупність усіх зовнішніх факторів діяльності підприємства, які впливають на його функціонування |
| Lawrence R. Jauch William F. Glueck, 1988 [116] | зовнішні фактори, які створюють можливості та загрози для бізнесу: соціально-економічні умови, технології та політичні умови |
| Arthur M. Weimer, 1959 [116] | клімат або сукупність умов – економічних, соціальних, політичних чи інституційних, у яких здійснюються бізнес-операції |
| John A. Ryaneke et al., 1983 [116] Мазур К., Сімоник Л., 2019 [117] | сукупність усіх факторів зовнішнього середовища, які прямо чи опосередковано впливають на діяльність підприємства |

| | |
|---|---|
| Шумейко О.Ю. та ін., 2019 [118] M. Desta, et al., 2021 [119] | |
| Грищенко В.Ф., Грищенко І.В. [120] | Сукупність політичної, економічної, соціально-культурної, технологічної, правової та етичної підсистем, позитивний або деструктивний вплив яких на стан суб'єктів господарювання та здійснення ними господарської діяльності в межах території визначеної країни надходить з локальних, національних та міжнародних джерел. |
| Враховується опосередковано | |
| Ревенко О.В., 2021 [121] Набока Ю. В., 2018 [122] | сукупність факторів, у межах яких здійснюється господарська діяльність з метою отримання прибутку |
| Нікитенко Д.В., 2017 [123] | сукупність окремих суб'єктів економіки та чинників зовнішнього середовища, що впливають на них |
| Arnold J. Toynbee, 1948 [116] | ворожнечі та небезпеки, які можуть бути подолані окремими особами та організаціями |
| Враховується | |
| Головащенко В. П., Сидорова А. В [124], N. Saukkonen, J.Kirjavainen, 2019 [125] | сукупність усіх зовнішніх та внутрішніх факторів діяльності підприємства, які в значній мірі впливають на його функціонування |
| Мельник М.І., 2012 [106] T. Gogokhia, G. Berulava, 2021 [126] | це сукупність окремих суб'єктів економіки (з їх взаємозв'язками і взаємовідносинами) і факторів оточуючого (зовнішнього) середовища, які впливають на них |
| Швець Г.О., 2017 [127] | система внутрішньої політики підприємства щодо ведення бізнесу та взаємозв'язок і взаємовідносини з суб'єктами економіки, на які впливають стан і розвиток оточуючого середовища [108] |
| Пікулик О.І, 2021 [128] Візняк Ю. Я. та ін., 2016 [129] | Не дається конкретного визначення, проте підкреслюється необхідність врахування, як зовнішніх, так і внутрішніх факторів діяльності підприємства у визначенні терміну «бізнес-середовище» |

На думку автора, внутрішні фактори є невід'ємною складовою БС. Як зазначено у [130], внутрішнє середовище визначає, як швидко підприємство розпізнає можливість, а також як швидко воно цією можливістю скористається. Внутрішнє середовище підприємства стосується налаштувань організації з точки зору його структури, ресурсів, навичок і здатності виробляти товари та надавати

послуги. Крім того, придбання навичок і ресурсів є важливим для нього, щоб створити потужний внутрішній потенціал і реагувати на ринковий попит.

Як і будь-яка багатокомпонентна система, БС має свої ознаки та особливості, які обумовлюють траєкторію його розвитку.

| | | | |
|--|--|--|--|
| АГРЕГАТИВНЕ | ВЗАЄМОПОВ'ЯЗАНЕ | ДИНАМІЧНЕ | ВІДНОСНЕ |
| бізнес-середовище – це сукупність усіх внутрішніх і зовнішніх сил, які впливають на роботу та прийняття рішень | різні елементи бізнес-середовища тісно взаємопов'язані та взаємозалежні. Зміна в одному елементі впливає на інші елементи. | бізнес-середовище є динамічним за своєю природою, оскільки час від часу воно постійно змінюється | бізнес-середовище є відносним поняттям. Воно відрізняється від країни до країни і навіть від регіону до регіону. |

БІЗНЕС - СЕРЕДОВИЩЕ

| | | | |
|---|---|--|--|
| ІНТЕРТЕМПОРАЛЬНЕ | ЗАГАЛЬНІ ТА СПЕЦИФІЧНІ СИЛИ | НЕВИЗНАЧЕНЕ | КОНТЕКСТНЕ |
| у короткостроковій перспективі бізнес-середовище може залишатися статичним. Але в довгостроковій перспективі це змінюється. | загальні сили (економічні, соціальні, природні умови тощо) впливають на всі підприємства. Специфічні сили (інвестори, клієнти, конкуренти тощо) впливають на окремі підприємства. | бізнес-середовище є мінливим, тобто змінюється дуже швидко, його невизначеність з ростом мінливості також зростає. | зовнішні фактори бізнес-середовища обмежені щодо управління, тому підприємствам постійно треба адаптуватися до мінливості зовнішніх умов (контексту) |

Рисунок 2. Ознаки бізнес-середовища як системи

Джерело: побудовано авторами на основі [105, 106]

Виходячи з того, що БС володіє всіма ознаками системи, його можна аналізувати з точки зору системного підходу, в якому кожна складова БС є пов'язаною з іншими його складовими. Загальна схема компонентної організації бізнес-середовища з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів показана на рис. 3.



Рисунок 3. Загальна схема компонентної організації бізнес-середовища з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів

Джерело: побудовано автором на основі [106, 118]

Важливо зауважити, що, не дивлячись на те, що загальна структурна організація БС є типовою для всіх галузей та підприємств, специфіка побудови схеми БС для окремої галузі може суттєво відрізнятися залежно від пріоритизації факторів, які впливають на конкретну галузь. Тому важливо обрати метод аналізу БС, який би в повній мірі відображав можливість аналізу БС саме на морському транспорті (МТ), а також дати визначення бізнес-середовищу морського транспорту.

Бізнес-середовище морського транспорту – це сукупність зовнішньо-економічних та внутрішніх підприємницьких факторів, а також факторів конкурентного галузевого середовища, які прямо або опосередковано впливають на морську транспортно-логістичну діяльність, функціонування сервісних компаній, що обслуговують морський транспорт, а також виробничий потенціал галузей, які користуються послугами морського транспорту (у т.ч. у контексті мультимодальних перевезень).

Для формування структури БС на МТ можуть бути використані адаптовані загальні методики. Одним з таких підходів є PESTEL аналіз – інструмент стратегічного управління, який допомагає ідентифікувати та аналізувати зовнішні макроекономічні фактори, що потенційно можуть здійснювати вплив на діяльність галузі.

Проте, цей аналіз розглядає лише зовнішнє середовище і поділяє його на шість категорій: політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та юридичні фактори. PESTEL розглядає зовнішні фактори економічного впливу та, в основному, використовується для дослідження ринків, тому його зручно використовувати для аналізу окремої галузі [131].

Варто зазначити, що існує окремо розроблений комплексний стратегічний аналіз PESTEL для морської судноплавної компанії, яка націлена на глобальну експансію [132]. Кожен з аспектів, що аналізується, має детальне керівництво по агрегації факторів, які необхідні для проведення аналізу. Одним із ключових висновків із застосування аналізу PESTEL у галузі морського судноплавства є критична важливість гнучкості в стратегічному плануванні.

Нестабільний характер глобальної торгівлі та екологічних норм вимагає гнучкого підходу, коли стратегії можуть змінюватися відповідно до нових подій. Це підкреслює необхідність постійного моніторингу глобального бізнес-середовища та включення аналітики даних у реальному часі в процеси прийняття рішень.

Можливий алгоритм дослідження бізнес-середовища морського транспорту з використанням PESTEL представлено у табл. 2.

Таблиця 2.

Алгоритм дослідження галузі з використанням аналізу PESTEL

| Фактори | Назва критерію | Опис критерію | Можливий критерій оцінки | Результат |
|------------|--|--|---|--|
| Політичні | Політична стабільність в країні відносно інших країн | Рівень політичної стабільності в країні відносно інших країн | Політична стабільність та відсутність насильства (WGI) | Визначення та опис ризиків, пов'язаних з політичною нестабільністю |
| | Торгові угоди | Вплив торгових угод та митних бар'єрів | Кількість та значимість торгових угод | Визначення впливу на операційні витрати та логістику |
| | Податкова політика | Податки, що впливають на морські перевезення | Вплив податкової політики на витрати в галузі МТ | Визначення додаткових витрат або пільг на податки |
| Економічні | Економічне зростання | Вплив економічного стану країн-партнерів на розвиток галузі | Темпи економічного зростання у ключових регіонах; Індексі світової конкурентоспроможності | Визначення потенційних ринків та ризиків |
| | Курси валют | Вплив коливань курсів на вартість перевезень | Волатильність курсів валют | Визначення фінансових ризиків та необхідності хеджування |
| | Вартість палива | Вплив цін на паливо | Тренди у вартості палива | Визначення рівня витрат на паливо та можливості для оптимізації |
| | Інфраструктурні інвестиції | Інвестиції у порти та логістичні центри | Рівень інвестицій в інфраструктуру | Визначення можливостей для розвитку інфраструктури |
| Соціальні | Ринок праці | Наявність кваліфікованих працівників | Рівень зайнятості у морській галузі | Визначення доступності та вартості праці |
| | Споживчі вподобання | Зміни у попиті на морські перевезення | Тренди у споживчих вподобаннях | Визначення змін у попиті на морські перевезення |

| | Демографічні зміни | Вплив демографічних трендів на галузь | Демографічні показники, що впливають на галузь | Визначення довгострокових трендів на ринку |
|--------------|----------------------------|---|--|---|
| Технологічні | Інновації в суднобудуванні | Нові технології для суден | Рівень впровадження нових технологій | Визначення конкурентних переваг та необхідних інвестицій |
| | Автоматизація портів | Використання автоматизованих систем для обробки вантажів | Ступінь автоматизації портових процесів | Визначення ефективності та можливостей для автоматизації процесів |
| | Інформаційні технології | Використання IoT, блокчейну для моніторингу та управління процесами | Використання сучасних інформаційних технологій | Визначення ефективності та безпеки процесів |
| Екологічні | Зміни клімату | Вплив на морські маршрути та умови мореплавства | Вплив кліматичних змін | Визначення ризиків та необхідних адаптацій |
| | Екологічне законодавство | Регуляції щодо викидів та забруднення | Дотримання екологічних норм | Визначення відповідності та необхідних змін |
| | Стійкість | Перехід на екологічно безпечні технології | Інвестиції в стійкі технології | Заходи зменшення екологічного впливу |
| Юридичні | Міжнародне морське право | Дотримання норм ІМО та інших регуляторних органів | Ступінь дотримання міжнародних норм | Визначення відповідності та необхідних змін |
| | Трудове законодавство | Закони, що регулюють умови праці моряків | Відповідність трудовому законодавству | Визначення відповідності та необхідних змін |
| | Комерційне право | Регулювання комерційних контрактів, страхування вантажів і відповідальності | Регуляторні вимоги до комерційної діяльності | Визначення відповідності та необхідних змін |

Джерело: авторська розробка

Для аргументування доцільності та практичності використання аналізу PESTEL в контексті формування БС на МТ здійснено SWOT-аналіз використання даного підходу для формування БС на МТ, результати представлено у табл. 3.

Таблиця 3.

SWOT-аналіз використання аналізу PESTEL для формування зовнішнього бізнес-середовища на морському транспорті

| СИЛЬНІ СТОРОНИ (STRENGTHS) | СЛАБКІ СТОРОНИ (WEAKNESSES) |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Комплексність та всеосяжність PESTEL аналіз охоплює всі основні зовнішні фактори, які можуть впливати на морську галузь, забезпечуючи всебічну оцінку - Стратегічне планування Допомагає визначити можливості та загрози, що сприяє більш ефективному стратегічному плануванню та прийняттю рішень - Підтримка прийняття рішень Результати PESTEL аналізу можуть бути використані для обґрунтування стратегічних рішень і визначення пріоритетів у бізнесі | <ul style="list-style-type: none"> - Часовий і ресурсний витрати Проведення PESTEL аналізу може вимагати значних часових і ресурсних витрат, особливо якщо необхідно збирати детальну інформацію з різних джерел - Суб'єктивність Аналіз може бути суб'єктивним, оскільки він залежить від інтерпретації та оцінок аналітиків, що може призвести до неточних або упереджених висновків - Динамічність зовнішнього середовища Зовнішнє середовище є динамічним і швидко змінюється, тому результати PESTEL аналізу можуть швидко втратити актуальність |
| МОЖЛИВОСТІ (OPPORTUNITIES) | ЗАГРОЗИ (THREATS) |
| <ul style="list-style-type: none"> - Виявлення нових ринкових можливостей Аналіз допомагає виявити нові ринкові можливості та тренди, які можна використати для розвитку бізнесу - Покращення стратегічного управління Використання PESTEL аналізу може покращити стратегічне управління, дозволяючи адаптувати стратегії відповідно до змін у зовнішньому середовищі - Підвищення конкурентоспроможності Аналіз допомагає ідентифікувати фактори, які можуть підвищити конкурентоспроможність, наприклад, впровадження нових технологій або адаптація до нових регуляцій | <ul style="list-style-type: none"> - Регуляторні зміни Часті зміни у регуляціях та законодавстві можуть створити загрози для стабільності та передбачуваності бізнесу - Економічна нестабільність Коливання економічної ситуації можуть вплинути на витрати та доходи, що створює фінансові ризики - Технологічні зміни Швидкі технологічні зміни можуть вимагати значних інвестицій у нові технології, що може бути викликом для деяких компаній |

Джерело: сформовано авторами

Безумовно, аналіз зовнішнього середовища є вкрай важливим для аналізу бізнес-середовища морського транспорту. Однак даний аналіз може бути здійснений лише у випадку сталості та збалансованості внутрішніх факторів, зокрема – внутрішньої конкуренції на ринку морських транспортних послуг на державному рівні, що на даний момент нехарактерно для бізнес-середовища України. Тому, щоб підсилити аналіз PESTEL врахуванням аспектів внутрішніх факторів БС, в окремих роботах аналіз PESTEL поєднується зі SWOT-аналізом. Зауважимо, що тут можливі 2 підходи: поєднання аналізів PESTEL та SWOT в один комплексний метод оцінки БС [133] або по чергове використання аналізів PESTEL та SWOT [134]. Наприклад, в роботі [134] PESTEL та SWOT аналізи використовуються для розвитку ринку відновлювальної енергетики, не поєднуючись в одну методику, а застосовуються поступово як окремі підходи.

Таким чином, в основі побудови стратегії розвитку відновлювальної енергетики лежить PESTEL-аналіз, а SWOT-аналіз здійснюється для оцінки загальної концепції розвитку, а не кожного з індикаторів, як у випадку підходу [133]. Отже, використання SWOT-аналізу для кожного з індикаторів PESTEL-аналізу дозволяє більш точно оцінити кожний з факторів бізнес-середовища. Загальну схему найбільш ефективного сумісного використання PESTEL та SWOT аналізів представлено на рис. 3. Аналіз переваг – представлено у табл. 4.

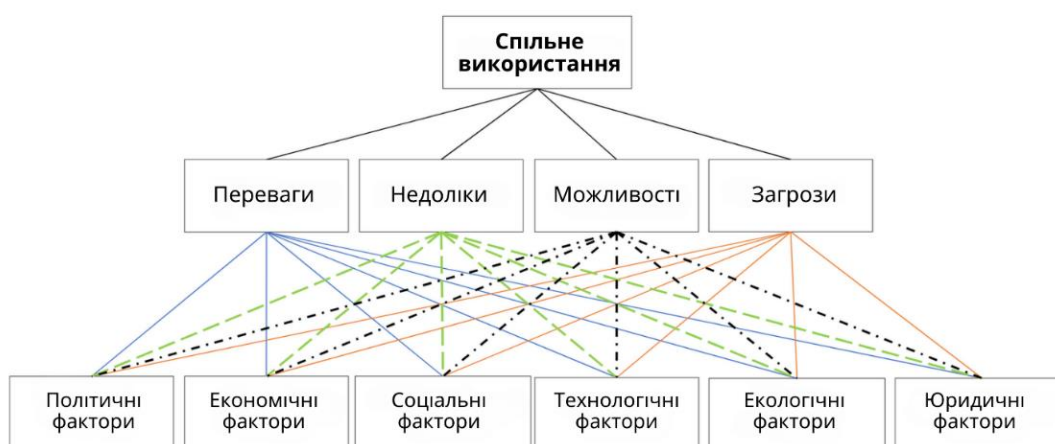


Рисунок 3. Загальна схема сумісного використання PESTEL та SWOT

Джерело: адаптовано авторами на основі [133]

Таблиця 4.

Аналіз переваг сумісного використання PESTEL та SWOT аналізів для формування бізнес-середовища (на прикладі морської галузі)

| Категорія | Ефект від SWOT аналізу | Ефект від PESTEL аналізу | Сумарний ефект |
|--|--|--|---|
| Глибше розуміння зовнішнього середовища | Допомагає зрозуміти, як зовнішні фактори (можливості та загрози) впливають на внутрішні аспекти БС МТ | Забезпечує детальну оцінку зовнішніх макроекономічних факторів, що можуть вплинути на діяльність морських компаній | Дає можливість краще зрозуміти взаємозв'язок між внутрішніми та зовнішніми факторами в морській галузі |
| Підвищення ефективності стратегічного планування | Дозволяє визначити внутрішні стратегічні пріоритети та сфери, що потребують покращення; Ідентифікує ключові зовнішні можливості для зростання та розвитку морських компаній. | Ідентифікує зовнішні макроекономічні фактори, що можуть вплинути на реалізацію стратегічних планів у морській галузі; Допмагає адаптувати стратегії до змін у зовнішньому середовищі, таких як нові екологічні регуляції чи зміни в торговельних угодах. | Дозволяє створити більш точні та реалістичні стратегічні плани для морської галузі. Дозволяє врахувати як внутрішні ресурси та можливості, так і зовнішні фактори, що можуть вплинути на досягнення стратегічних цілей. |
| Поліпшення прийняття рішень | Забезпечує обґрунтовані рішення на основі оцінки сильних і слабких сторін морських компаній. Виявляє зовнішні загрози та можливості, що можуть вплинути на прийняття рішень у морській галузі. | Надає додатковий контекст для прийняття рішень, враховуючи зовнішні фактори, такі як політичні та економічні умови, соціальні тренди та технологічні інновації, що впливають на морські перевезення. | Підвищує якість та обґрунтованість прийняття рішень у морській галузі. Забезпечує всебічний підхід до аналізу ситуації та вибору оптимальних рішень, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні аспекти. |
| Адаптація до змін | Допомагає визначити внутрішні зміни, необхідні для адаптації до нових умов у морській галузі. Визначає можливості для внутрішніх покращень та розвитку. | Оцінює зовнішні зміни, такі як нові міжнародні регуляції чи економічні зміни, та визначає їхній вплив на морський бізнес. Допмагає розробити стратегії для адаптації до зовнішніх умов та викликів. | Дозволяє морським компаніям швидко та ефективно реагувати на зміни як всередині компанії, так і в зовнішньому середовищі. Забезпечує постійну адаптацію стратегії відповідно до нових викликів та можливостей. |

Одним з можливих підходів до формування бізнес-середовища морського транспорту є Модель П'яти Сил Портера – інструмент стратегічного управління, розроблений Майклом Портером у 1979 році. По суті, для морського транспорту Модель П'яти Сил Портера є підходом, який аналізує внутрішні фактори БС МТ України. Переваги та недоліки використання Моделі П'яти Сил Портера для морської галузі порівняно з PESTEL наведено у табл. 5.

Таблиця 5.

Переваги та недоліки використання Моделі П'яти Сил Портера для
морської галузі та PESTEL

| Критерій | Porter's Five Forces | PESTEL |
|-------------------|--|--|
| Фокус | Конкурентне середовище в галузі | Макроекономічні фактори |
| Основний об'єкт | Конкуренція та ринкова динаміка | Зовнішнє середовище організації |
| Ціль використання | Розуміння рівня конкуренції та розробка стратегій для підвищення конкурентоспроможності | Оцінка зовнішніх факторів та адаптація стратегій до змін у макроекономічних умовах |
| Рівень аналізу | Галузевий рівень | Макроекономічний рівень |
| Переваги | Дає глибоке розуміння конкурентних сил Допомагає виявити ключові чинники, що впливають на прибутковість | Забезпечує всебічну оцінку зовнішнього середовища Допомагає адаптувати стратегії до макроекономічних змін |
| Недоліки | Може не враховувати всі макроекономічні фактори Вимагає додаткових даних для комплексного аналізу | Фокусує увагу лише на зовнішніх факторах Не надає глибокого аналізу конкурентного середовища |

Джерело: побудовано авторами

Комплексний підхід до формування БС, описаний в методиці UNITE Business Model Framework – це інноваційна модель, розроблена Digital Leadership AG, що дозволяє організаціям ефективно управляти інноваціями та трансформаціями. Вона включає різні інструменти, які допомагають структурувати та оптимізувати бізнес-моделі, операційні моделі, управління командою, ціннісні пропозиції тощо. В загальному вигляді структуру БС на МТ можна описати за допомогою схеми, зображеної на рис. 4. Аналізуючи конструкцію даної моделі, можна зробити висновок, що вона фактично

узагальнює вищезгадані підходи і дозволяє побудувати комплексне зовнішнє БС МТ, залишаючи переваги PESTEL аналізу та Моделі П'яти Сил Портера. Однак дана модель також враховує аналіз конкурентного середовища (або підприємницького національного середовища), зазначаючи, що основним рушієм розвитку галузі є саме конкуренція, а також внутрішні зв'язки на окремому підприємстві, адже саме внутрішнє підприємницьке середовище є важливим фактором розвитку окремого підприємства.

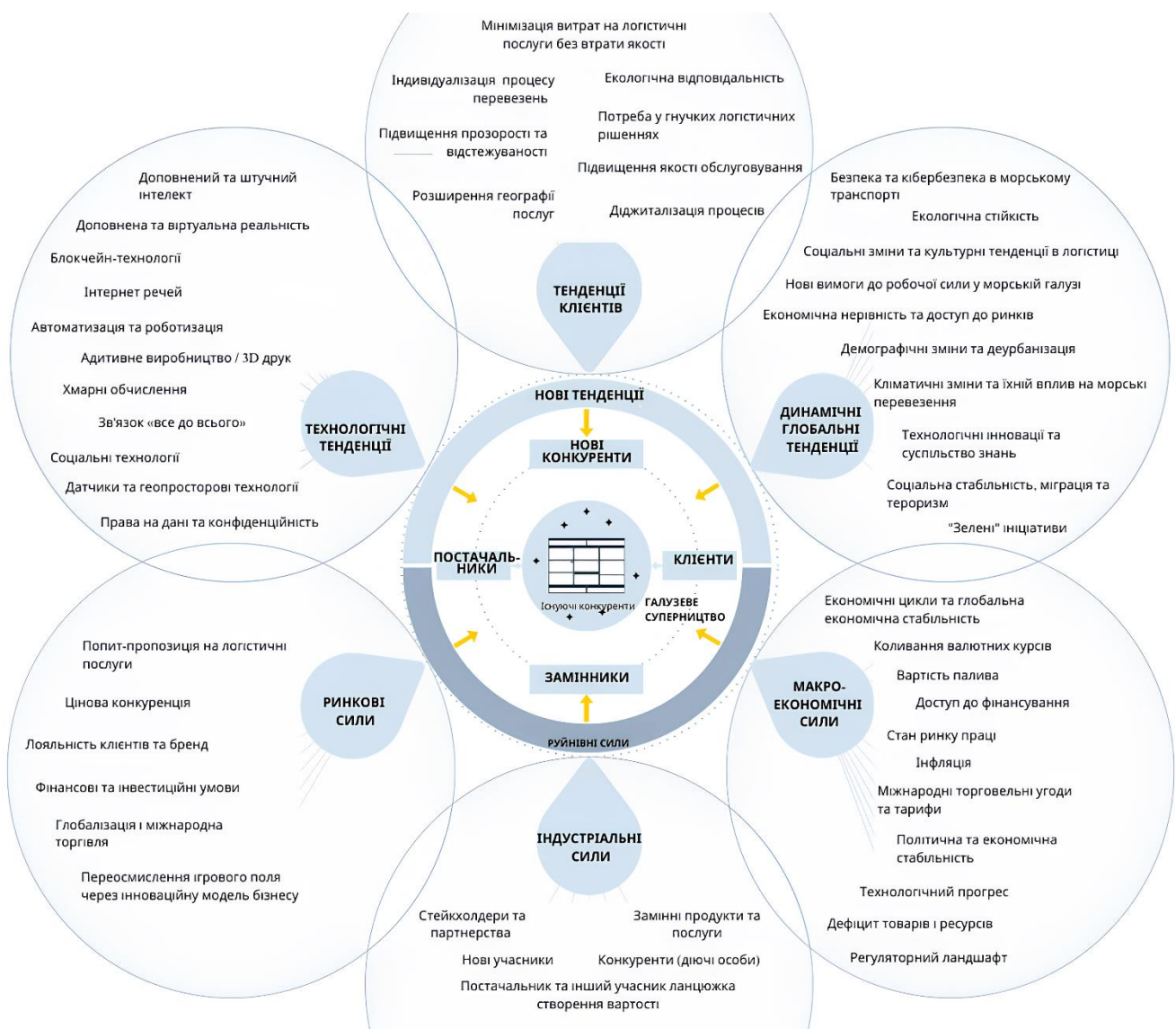


Рисунок 4. Схема бізнес-середовища морського транспорту

Джерело: побудовано авторами на основі [135]

В загальному вигляді алгоритм формування моделі бізнес-середовища на МТ можна описати за допомогою схеми (рис. 5).



Рисунок 5. Алгоритм формування структури бізнес-середовища морського транспорту України

При формуванні структури БС МТ постає питання нормативно-правового забезпечення розвитку морського транспорту в Україні, яке складається з: законів України, нормативно-правових актів, затверджуваних постановами ВРУ, Указами Президента, КМУ і наказами відповідних державних органів України, що підлягають державній реєстрації в Міністерстві юстиції; міжнародних стандартів (МДСТ) і державних стандартів України (ДСТУ); відомчих нормативних документів морського транспорту України з позначкою КНД 31..., що охоплюють усі напрямки діяльності морського транспорту та затверджуються наказом міністра транспорту України або директора ДМРТУ.

Всі міжнародні конвенції, які регулюють діяльність на морського транспорту, можна умовно поділити на 5 категорій: охорона довкілля, безпека та навігація, охорона праці, стандартизація та сертифікація, торгівля та транспортування. Зведена інформація по конвенціям та питанням, які вони регулюють, наведено у табл. 6. Варто зазначити, що, хоча і конвенції є міжнародними документами, згідно статті 9 Конституції України (від 28.06.1998), «Діючі міжнародні договори, згоду на які дала Верховна Рада України, є частиною національного законодавства України». Таким чином всі конвенції, які перелічені у табл. 6, є частиною нормативно-правового забезпечення розвитку морського транспорту в Україні. Варто зауважити, що перелік конвенцій може бути більшим, адже є конвенції, які можуть регулювати специфічні галузеві питання, і навпаки – які регулюють широкий спектр питань, опосередковано впливаючи на морський транспорт.

Таблиця 6.

Основні міжнародні конвенції, які регулюють питання розвитку морського транспорту, підписані Україною

| Назва конвенції | Рік | Питання, які регулює |
|---|------|--|
| Охорона довкілля | | |
| Міжнародна конвенція з запобігання забрудненню з суден (MARPOL, 1973) | 1973 | Запобігання забрудненню моря від суден |
| Міжнародна конвенція щодо втручання у відкритому морі у випадках аварій, які призводять до забруднення нафтою | 1969 | Реагування на забруднення хімічними речовинами |
| Конвенція про цивільну відповідальність за шкоду від забруднення нафтою | 1992 | Відповідальність за забруднення нафтою |
| Міжнародна конвенція про контроль над шкідливими системами проти обростання на суднах (AFS, 2001) | 2001 | Збереження антифоулінгових систем |
| Міжнародна конвенція про контроль суднових баластних вод й осадів та управління ними (BWM, 2004) | 2004 | Контроль баластних вод та осадів суден |

Продовження таблиці 6.

| Безпека та навігація | | |
|--|------|---|
| Міжнародна конвенція про охорону людського життя на морі (SOLAS, 1974) | 1974 | Безпека на морі, стандартизація будівництва і обладнання суден |
| Міжнародна конвенція про пошук і рятування на морі (SAR) | 1979 | Пошук і рятування на морі |
| Міжнародна конвенція про безпечні контейнери | 1972 | Поліпшення міжнародних контейнерних перевезень з врахуванням безпеки життя |
| Міжнародна конвенція про боротьбу з незаконними актами, спрямованими проти безпеки морського судноплавства (SUA) | 1988 | Боротьба з незаконними актами проти безпеки мореплавства |
| Охорона праці | | |
| Конвенція про робочий час моряків і склад суднового екіпажу N 180 | 1996 | Умови праці, права моряків |
| Конвенція про найм та працевлаштування моряків N 179 | 1996 | Найм та працевлаштування моряків |
| Конвенція МОП 147 про мінімальні норми на торговельних суднах | 1976 | Мінімальні норми умов праці на торговельних суднах |
| Стандартизація та сертифікація | | |
| Міжнародна конвенція про підготовку і дипломування моряків та несення вахти (STCW) | 1978 | Підготовка, дипломування і несення вахти моряками |
| Міжнародна конвенція по обмірюванню суден | 1969 | Вимірювання тоннажу суден |
| Міжнародна конвенція про стандарти підготовки, сертифікації персоналу риболовних суден та несення вахти | 1995 | Стандарти підготовки і сертифікації персоналу риболовних суден |
| Міжнародна конвенція про вантажну марку | 1966 | Уніфіковані правила граничного навантаження суден, що здійснюють міжнародні рейси |
| Торгівля та транспортування | | |
| Будапештська конвенція про договір перевезення вантажів внутрішніми водними шляхами (КПВВ) | 2001 | Договір перевезення вантажів внутрішніми водними шляхами |
| Афінська конвенція про перевезення морем пасажирів та їх багажу | 1974 | Перевезення морем пасажирів та їх багажу |

Джерело: систематизовано авторами на основі [136-152]

Серед основних нормативно-правових актів, які безпосередньо регулюють функціонування та розвиток морського транспорту в Україні, варто виділити:

– Кодекс торговельного мореплавства України – це основний нормативно-правовий акт, який визначає правові засади морського транспорту в Україні. Він регулює відносини, пов'язані з комерційним використанням морських суден, управлінням та власністю на них, правилами плавання, перевезенням вантажів та пасажирів, а також питаннями безпеки мореплавства і відповідальністю за морські правопорушення. Кодекс має на меті гармонізувати українське законодавство з міжнародними нормами у сфері мореплавства;

– Закон України "Про морські порти України" – встановлює правові, економічні та організаційні основи створення та діяльності морських портів, регулює взаємовідносини між державними органами, місцевим самоврядуванням, портовими операторами, користувачами портів та іншими зацікавленими сторонами в частині використання портової інфраструктури, забезпечення безпеки навігації, захисту довкілля та інших аспектів портової діяльності. Закон також визначає механізми державного регулювання та управління портами, їхнього розвитку, а також встановлює правила для інвестицій та підприємницької діяльності в портах;

– Закон України "Про транспорт" встановлює загальні правові, економічні та соціальні засади створення та функціонування транспортної системи країни. В контексті морського транспорту він регулює різні аспекти морського транспорту, включно з вимогами до безпеки навігації, охорони довкілля, управління портовою інфраструктурою, а також забезпечення ефективної взаємодії морського транспорту з іншими видами транспорту. Закон також встановлює правила щодо ліцензування, контролю та нагляду за діяльністю суб'єктів морського транспорту – для забезпечення відкритості та конкурентоспроможності ринку морських перевезень, а також на інтеграцію України в міжнародний транспортний простір;

– Водний кодекс України - це основний законодавчий акт, який регулює відносини у сфері використання і охорони водних ресурсів в Україні. Він

індиректно пов'язаний з морським транспортом через регулювання використання прибережних вод та водних шляхів, що впливають на операції в морських портах та на навігацію. Кодекс встановлює правила для забезпечення чистоти вод та захисту водних біоресурсів, що є важливим для підтримання стану морських та річкових екосистем. Також він визначає умови використання водних об'єктів для транспортних потреб, що може включати діяльність, пов'язану з морськими портами та судноплавством;

– Закон України "Про перевезення небезпечних вантажів" встановлює правові засади для безпечного транспортування небезпечних вантажів різними видами транспорту, включаючи автомобільний, залізничний, річковий та морський. Закон регулює питання класифікації небезпечних вантажів, їх упаковки, маркування, транспортування та вимоги до безпеки на всіх етапах перевезення. Ці заходи спрямовані на зниження ризиків для здоров'я людей, майна та довкілля.

Також діяльність морського транспорту регулюється індиректно такими нормативно-правовими актами, як «Кодекс цивільного захисту України», «Кримінальний кодекс України», «Кодекс України про адміністративні правопорушення», Закон України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності», Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності», Закон України «Про відходи», Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» тощо.

Узагальнену інформацію про Закони України, які регулюють розвиток бізнес-середовища на морському транспорті, представлено у табл. 7.

Таблиця 7.

Узагальнена інформація про Закони України, які регулюють розвиток бізнес-середовища морського транспорту

| Сфера нормативно-правового регулювання | Законодавчі акти |
|--|---|
| Закони, що безпосередньо регулюють галузь морського транспорту | «Про морські порти України» |
| | «Про мультимодальні перевезення» |
| | «Про перевезення небезпечних вантажів» |
| Екологія та охорона довкілля | «Про охорону навколишнього природного середовища» |
| | «Про управління відходами» |
| | «Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року» |
| Державний контроль та нагляд | «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності» |
| | «Кодекс України про адміністративні правопорушення» |
| Цивільний захист та безпека | «Кодекс цивільного захисту України» |
| Митні та прикордонні питання | «Митний кодекс України» |
| | «Про державний кордон України» |
| | «Про Державну прикордонну службу України» |
| Управління та власність | «Про управління об'єктами державної власності» |
| | «Про концесію» |
| | «Про ліцензування видів господарської діяльності» |
| Страховання та фінансові питання | «Про страхування» |
| Земельні відносини | «Земельний кодекс України» |
| Регулювання економічного розвитку транспорту | Податковий кодекс України, Цивільний кодекс України Комплекс законів про інноваційний розвиток Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року Стратегія розвитку морських портів України на період до 2038 року |

Джерело: систематизовано авторами на основі [153-176]

Для регулювання функціонування та розвитку морського транспорту важливою є розробка підзаконних актів, які розробляються на основі законів для їх конкретизації та виконання. Вони забезпечують деталізацію і реалізацію законодавчих ініціатив, встановлюють правила та процедури в різних областях, таких як технічне регулювання, управління державними ресурсами та ведення державного реєстру. Нормативні акти Кабінету Міністрів та окремих міністерств України виокремлено у табл. 8.

Таблиця 8.

Узагальнена інформація про нормативні акти Кабінету Міністрів та окремих міністерств України, які регулюють розвиток БС МТ

| Відповідальний орган | Постанови та накази |
|--|---|
| Постанови Кабінету Міністрів України (КМУ) | «Про затвердження Порядку надання гарантій компенсації шкоди, заподіяної внаслідок збройної агресії Російської Федерації проти України та воєнних дій на території України, фрахтувальникам, операторам та/або власникам морських суден та суден внутрішнього плавання, що ходять під прапором України та під прапорами іноземних держав» |
| | «Про затвердження переліку внутрішніх водних шляхів, що належать до категорії судноплавних» |
| | «Про утворення Державної служби морського та річкового транспорту України» |
| | «Деякі питання оптимізації функціонування центральних органів виконавчої влади у сферах морського і внутрішнього водного транспорту та судноплавства» |
| | «Про затвердження критеріїв оцінки допустимості державної допомоги суб'єктам господарювання, діяльність яких пов'язана з використанням об'єктів портової інфраструктури» |
| | «Про затвердження Правил охорони внутрішніх морських вод і територіального моря від забруднення та засмічення» |
| | «Про затвердження Порядку розслідування та обліку нещасних випадків невиробничого характеру» |
| | «Про затвердження Правил плавання і перебування в територіальному морі, внутрішніх водах, на рейдах та в портах України іноземних військових кораблів» |
| | «Про затвердження Положення про Державну службу України з безпеки на транспорті» |
| | «Про затвердження Порядку відкриття та закриття морських портів» |
| | «Про затвердження Порядку ведення Реєстру морських портів України» |
| | «Про затвердження Технічного регламенту щодо вимог до автомобільних бензинів, дизельного, судових та котельних палив» |
| | «Про затвердження критеріїв, за якими оцінюється ступінь ризику від провадження господарської діяльності у сфері безпеки на морському та річковому транспорті і визначається періодичність здійснення планових заходів державного нагляду (контролю) Державною службою з безпеки на транспорті» |
| «Про затвердження Порядку участі стивідорних компаній, власників (користувачів) морських терміналів у розробленні плану локалізації та ліквідації аварій (катастроф), придбанні, утриманні обладнання, пристроїв та механізмів, відшкодуванні витрат на ліквідацію аварій на території та в акваторії морського порту» | |

| | |
|--|--|
| | «Про затвердження Переліку схвалених навчально-тренажерних закладів, напрями підготовки в яких відповідають Міжнародній конвенції про підготовку і дипломування моряків та несення ваhti 1978 року, з поправками, та законодавству України» |
| | «Про затвердження Переліку районів обов'язкового лоцманського проведення та категорій суден, що звільняються від обов'язкового лоцманського проведення» |
| | «Деякі питання реалізації положень Митного кодексу України щодо надання авторизацій» |
| Накази Міністерства транспорту України* | «Про затвердження Положення про систему управління безпекою судноплавства на морському і річковому транспорті» |
| | «Про затвердження Типового положення про службу регулювання руху суден» |
| | «Про затвердження Правил плавання і лоцманського проведення суден у північно-західній частині Чорного моря, Бузько-Дніпровсько-лиманському та Херсонському морському каналах» |
| | «Про затвердження Положення про відомчу пожежну охорону об'єктів морського і річкового транспорту України» |
| | «Про затвердження Правил контролю суден з метою забезпечення безпеки мореплавства» |
| Накази Міністерства транспорту та зв'язку України* | «Про затвердження Правил технічної експлуатації портових гідротехнічних споруд» |
| | «Про затвердження Положення про навігаційно-гідрографічне забезпечення мореплавства у внутрішніх морських водах, територіальному морі та виключній (морській) економічній зоні України» |
| | «Про затвердження Переліку обов'язкового суднового навігаційного обладнання та систем для торговельних суден (за винятком риболовних суден) валовою місткістю менше 150 одиниць, які здійснюють будь-які рейси, та інших суден, що не здійснюють міжнародні рейси» |
| | «Про затвердження Положення про огляд підприємств, організацій та установ, що проводять підготовку моряків» |
| Накази Міністерства інфраструктури України | «Про затвердження Положення про навігаційно-гідрографічне забезпечення судноплавства на внутрішніх водних шляхах України» |
| | «Про затвердження Правил льодового проведення суден» |
| | «Про затвердження Положення про капітана морського порту та службу капітана морського порту» |
| | «Про затвердження Порядку оформлення приходу суден у морський порт, надання дозволу на вихід суден у море та оформлення виходу суден із морського порту» |
| | «Про затвердження Типового положення про загін охорони морського порту» |
| | «Про затвердження Типового положення про службу морської безпеки» |

| | |
|--|---|
| | «Про затвердження Порядку надання послуг із забезпечення запобігання і ліквідації розливу забруднюючих речовин у морських портах України» |
| Накази Міністерства внутрішніх справ України | «Про затвердження Правил пожежної безпеки в Україні» |
| Накази інших органів | Наказ ДІЯРУ «Про затвердження Правил безпечного перевезення радіоактивних матеріалів (ПБПРМ-2020)» |
| | Наказ Держмитслужби «Про електронну реєстрацію гарантій для цілей спільного транзиту» |
| | Наказ МФУ «Про затвердження Порядку реалізації положень Конвенції про процедуру спільного транзиту на території України» |

**Примітка: Міністерство транспорту та Міністерство транспорту та зв'язку України було реорганізовано 9 грудня 2010 року у Міністерство інфраструктури України
Джерело: систематизовано автором на основі [177-214]*

Виходячи з вище переліченої інформації, можна зробити висновок, що бізнес-середовище морського транспорту всебічно регулюється великою кількістю документів, що позбавлена систематизованості. Це створює складнощі для регулювання процесів на морському транспорті та обумовлює необхідність пошуку інформації у різних джерелах, а також перманентного моніторингу широкого кола документів на наявність змін у них. Здійснена вище систематизація по сферах нормативно-правового регулювання дозволить спростити процедуру пошуку відповідних документів та підвищити продуктивність діяльності конкретних підприємств у галузі.

Варто зазначити, що окрему увагу варто приділити регулюванню даної сфери під час війни, оскільки перелічена вище нормативно-правова база здебільшого розрахована на мирний час. Також, як зазначається в роботі [215], умови здійснення господарської діяльності суб'єктів портової діяльності радикально змінилися, як з точки зору їх правового статусу, так і організації їх функціонування та захищеності в умовах війни. Натомість, станом на серпень 2024 року у Закон України «Про морські порти України» не внесено жодних коректив, які б регулювали діяльність портової галузі в умовах війни. Враховуючи геополітичну ситуацію та умови війни, доцільною є розробка

окремого розділу, що враховує специфіку функціонування галузі під час військового стану, з врахуванням регуляторних механізмів як законодавчих, так і методичних [216]. На сьогодні координаційні рішення приймаються «в реальному часі» і регулюються відповідними постановами.

В аспекті адаптації нормативно-правового забезпечення бізнес-середовища морського транспорту широке різноманіття документів критично ускладнює цей процес, оскільки всі зміни у законодавстві в період війни вносяться за допомогою постанов та наказів відповідних органів до окремих документів. Таким чином для того, щоб створити законодавчу базу, яка б повністю регулювала морську галузь в умовах війни, треба дуже багато часу та адміністративного ресурсу.

Тому вдалим представляється підхід внесення коректив не в окремі закони, а в окремі сфери регулювання, як представлено у табл. 6. Як приклад можна розглянути Постанову КМУ «Про затвердження Порядку надання гарантій компенсації шкоди, заподіяної внаслідок збройної агресії Російської Федерації проти України та воєнних дій на території України, фрахтувальникам, операторам та/або власникам морських суден та суден внутрішнього плавання, що ходять під прапором України та під прапорами іноземних держав» від 29.03.2024, яка прицільно направлена на вирішення питань страхової безпеки.

Проведене дослідження дозволяє зробити наступні висновки:

- аналіз бізнес-середовища морського транспорту ускладнюється через відсутність чіткого визначення даного поняття в науковій літературі та галузевих законодавчих актах, а також через відсутність чіткої структури БС МТ і сформованих підходів до її формування. Нами запропоновано відповідні визначення та структуру БС морського транспорту;

- запропонована структура БС МТ та підхід до її побудови дозволить враховувати всі фактори, які впливають на БС МТ, а також вчасно актуалізувати відповідну інформацію. Це робить дану модель достатньо адаптивною, що є обов'язковим в умовах постійних змін зовнішніх і внутрішніх факторів БС МТ і України;

- несистемність і неструктурованість законодавчої бази є однією з основних перепон у розвитку БС МТ, що вимагає структуризації законодавчих актів та врахування в них воєнних умов, що узгоджується з результатами раніше проведених досліджень [217, 218]. Також варто зазначити, що правильно побудоване інституційне забезпечення навпаки сприятиме стрімкому розвитку морської галузі в Україні;

- враховуючи, що навіть не дивлячись на те, морська галузь невід’ємно пов’язана з іншими галузями України, це окрема галузь з специфічним бізнес-середовищем і умовами розвитку, тому було б доцільно встановити чіткі механізми фінансового стимулювання розвитку даної галузі, які на сьогоднішній день практично відсутні;

- для того, щоб БС МТ функціонувала як система, вона має складати систему взаємозв’язків, яка має невід’ємно узгоджуватися із системою державних політик – кадровою, фінансово-кредитною, соціальною, податковою тощо. Натомість у нас до сьогодні немає чітко сформованої промислової політики та морської політики, що унеможлиблює комплексний розвиток морської галузі, без якого довгострокове планування розвитку БС МТ є неможливим.

SECTION 4. ECONOMICS OF NATURE USE AND ENVIRONMENTAL PROTECTION

DOI: 10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.3.4.1

4.1 Target guidelines of the mechanism for institutionalization of ecosystem payments as a prospective tool for restoration of the environment damaged by war

Успішність практичної реалізації екологічної складової Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом [219] багато в чому залежить від запровадження у вітчизняну управлінську практику повноцінної імплементації екосистемного підходу. Також однією з передумов ефективності перебігу економічних реформ у цьому напрямі є створення відповідного інституціонального середовища, в якому мають розвиватися ці трансформації.

При цьому зазначимо, що наразі в Україні значна увага приділяється амбітним планам майбутнього повоєнного відновлення економіки. Тому зростає нагальна потреба в пошуку інноваційних підходів та механізмів управління природокористуванням та забезпеченням відтворення порушених війною екосистем та їх послуг. На нашу думку, одним із ключових напрямів таких наукових досліджень може стати теоретико-методологічне обґрунтування механізму інституціоналізації екосистемних платежів (ЕП).

У свою чергу, для теоретико-методологічного обґрунтування й розкриття сутності проблеми розбудови механізму, за допомогою якого можна провести інституціоналізацію запровадження ЕП в Україні, важливого значення набуває визначення принципів інституціоналізації ЕП із позицій екосистемного підходу [220] та дослідження цільових орієнтирів розбудови механізму інституціоналізації ЕП як інструмента забезпечення сталого розвитку територій.

У широкому значенні концептуальне розуміння механізму інституціоналізації інтересів в екологічному праві трактується як «багатоаспектний тривалий процес формування такого еколого-соціального порядку (стану) у вигляді усталених функціональних інститутів у рамках соціально-економічної, політичної та правової системи, в умовах якого

відбудеться адаптація інтересів індивідів, колективів та їх груп до нормативних вимог, перетворення (трансформації) абстрактних правил на реальні та дієві моделі стабільної взаємодії» [221]. Отже, відповідно, цей процес спирається на наявні можливості й засоби, які є в державному регулюванні, й насамперед залежить від поставленої мети й визначених цілей щодо її досягнення.

Тоді у цьому сенсі механізм інституціоналізації ЕП слід розглядати як систему багатоаспектних (багатоцільових) заходів певного спрямування в інституційному полі, що об'єднує в своїй системі інструменти впливу, за допомогою яких може відбуватися активізація ЕП й інтегрування їх до сфери державних фінансів за рахунок чітко визначених цільових орієнтирів по досягненню поставленої мети. Зазначимо, що важлива роль у цьому аспекті відводиться публічно-приватним формам забезпечення сталого просторового розвитку [222, 223] як найбільш сприятливого середовища для запровадження ЕП в Україні. Отже, головною метою впровадження механізму інституціоналізації ЕП виступає побудова системи інституціональної підтримки інтеграції ЕП до сфери державних фінансів задля підвищення спроможності місцевих громад. Визначення головної мети дає підстави сформулювати відповідні ключові орієнтири для її досягнення, які відображені в наступних цілях:

Ціль 1. Забезпечення використання ЕП, їх імплементація до системи державних фінансів.

Ціль 2. Інституційна підтримка можливостей запровадження ЕП.

Ціль 3. Досягнення комплементарності інституцій ЕП з працюючою державною системою, що дозволяє забезпечити сумісність між правовою основою й можливостями ЕП.

Ціль 4. Ефективна організаційна підтримка ЕП за рахунок формування інституцій (організацій), спрямованих на супровід ЕП та їх імплементацію.

Розглянемо сутність визначених вище цільових орієнтирів детальніше.

Ціль 1. Забезпечення використання ЕП та їх імплементація до системи державних фінансів та екологічного обліку має значний потенціал для покращення управління природними ресурсами, збереження екосистем та їх

послуг. Переваги інтеграції ЕП до системи державних фінансів за допомогою інституціоналізації включають наступні кроки:

- *розробку стандартів та методології для обліку ЕП, які враховуватимуть різноманітність екосистемних послуг та їх економічну оцінку;*
- *імплементацію до державних фінансів за рахунок включення до бюджетного процесу та фінансових звітів спеціальних розділів по збору та використанню коштів, що надходять від ЕП;*
- *створення спеціальних фондів та механізмів для ефективного управління коштами, зібраними через ЕП (можуть бути створені спеціальні фонди або механізми, які розподілятимуть ці кошти на проекти з охорони довкілля та відновлення екосистем);*
- *створення нормативно-правової бази, що передбачає розбудову відповідної правової платформи для забезпечення прозорості, відповідальності та ефективності використання ЕП в системі державних фінансів;*
- *проведення консультації та тренінгів із представниками територіальних громад, державних органів влади та громадськістю щодо переваг і вигід від упровадження ЕП в систему державних фінансів.*

Ціль 2. Інституційна підтримка можливості запровадження ЕП є ключовим чинником для ефективного впровадження цього механізму та розвитку його потенціалу. Досягнення зазначеної цілі включає наступні кроки:

- *створення нових чи підтримку існуючих спеціалізованих інституцій (наприклад, державних агентств, спеціальних фондів або неприбуткових організацій), які будуть відповідати за збір, розподіл та використання коштів, зібраних через ЕП;*
- *розробка правового та регуляторного середовища для підтримки інституціональної інфраструктури ЕП, включаючи розробку законодавства про збір платежів, стандарти адміністрування та використання коштів ЕП тощо;*
- *забезпечення фінансової підтримки з боку уряду чи міжнародних організацій у процесі створення та функціонування інституційної інфраструктури, що займається розробкою ЕП;*

- *освіта та навчання* для посадовців, стейкхолдерів та громадськості щодо значення та потенціалу ЕП, а також їх ролі в інституціональній підтримці;
- *розробка системи моніторингу* та оцінки результативності інституційної підтримки ЕП для забезпечення ефективного використання їх ресурсів та досягнення поставлених цілей.

Ціль 3. Можливість комплементарності інституцій ЕП з працюючою державною системою. Передбачає законодавчу сумісність, механізм ЕП має бути ретельно вбудований у правову основу держави шляхом унормування правових засад збору, розподілу та використання коштів, отриманих через ЕП з метою забезпечення юридичної стабільності та прозорості в управлінні цими коштами.

Досягнення цієї цілі передбачає наступні кроки:

- *інтеграція механізму ЕП в бюджетний процес*, що дозволить ефективно розподіляти кошти на проекти з охорони довкілля та відновлення екосистем, враховуючи загальні пріоритети держави та інтереси територіальних громад;
- *удосконалення практики адміністрування*;
- *співпраця з державними та державно-приватними установами* для забезпечення координації та спільної роботи у напрямку збереження довкілля та відновлення екосистем;
- *розширення фінансових можливостей* державної системи у сфері запровадження ЕП, що розкриває значний потенціал від надходжень додаткових коштів за рахунок ЕП для реалізації проектів з охорони природи та сталого розвитку, переважно на засадах державно-приватного партнерства.

Таким чином, механізм ЕП, як складова державної системи, може сприяти забезпеченню сумісності між правовою основою та можливостями екосистемних платежів, що в свою чергу матиме вплив на підвищення ефективності й стабільності управління екосистемними процесами в цілому.

Ціль 4. Ефективна організаційна підтримка ЕП передбачає формування спеціалізованих інституцій та організацій, переважно на засадах державно-приватного партнерства, які будуть відповідати за супровід та імплементацію цього механізму. Досягнення визначеної цілі передбачає наступні кроки:

- створення спеціалізованого органу чи департаменту, який буде відповідати за координацію, управління та моніторинг ЕП на рівні держави;
- формування спеціального фонду або фінансової установи, відповідальної за збір, розподіл та використання коштів, зібраних через ЕП;
- створення мережі організаційних партнерів, які будуть співпрацювати з державними органами для реалізації проектів з охорони довкілля та відновлення екосистем, що фінансуються за рахунок коштів ЕП на засадах сучасних євроінтегративних бізнес-екосистемних механізмів управління;
- створення експертних груп чи комітетів, які будуть відповідати за розробку методології, стандартів та рекомендацій в контексті ЕП, а також за моніторинг їх реалізації й оцінку результатів.

Отже, проведення таких організаційних заходів сприятиме створенню ефективної системи супроводу та імплементації ЕП, що забезпечить їх успішну реалізацію та відповідність поставленим цілям збереження екосистем та сталого розвитку. Тоді як не впровадження механізму інституціоналізації ЕП може призвести до значних негативних наслідків. Деякі з них, наприклад, систематизовано в таблиці (табл.1).

Таблиця 1

**Можливі негативні наслідки від не впровадження механізму
інституціоналізації екосистемних платежів**

| | Негативні наслідки | Прояв негативних наслідків |
|---|---------------------------------|--|
| 1 | Втрата біорізноманіття | Недостатня інституційна підтримка ЕП як стимулу до збереження екосистем та природних ресурсів збільшує ризики втрати біорізноманіття через знищення або деградацію природних середовищ |
| 2 | Загострення екологічних проблем | Відсутність комплементарності інституцій ЕП та нерозробленість фінансових стимулів, наприклад, для екологічно відповідального землеробства та використання функцій екосистем може призвести до збільшення забруднення, викидів парникових газів тощо |

Продовження таблиці 1

| | | |
|---|--|---|
| 3 | Втрата екосистемних послуг | Неефективна організаційна підтримка ЕП в умовах розвитку бізнес-середовища може призвести до втрати екосистемних послуг, таких як регулювання клімату, очищення повітря та води, забезпечення родючості ґрунтів тощо |
| 4 | Погіршення якості життя та добробуту в територіальних громадах | Негативні економічні наслідки від втрати екосистемних послуг та загострення екологічних проблем можуть мати безпосередній вплив на погіршення якості життя та добробуту територіальних громад, зокрема здоров'я населення, доступу до чистої води та повітря, можливостей для рекреації та інші аспекти |

Таким чином, як видно з таблиці 1, не впровадження механізму інституціоналізації ЕП може мати серйозні негативні наслідки як для довкілля, так і для суспільства в цілому, підірвавши сталість та економічний розвиток територіальних громад.

Зазначимо, що розробка механізму інституціоналізації ЕП може переслідувати як короткострокові, так і довгострокові цілі. Такий розподіл цілей має принципове значення, адже вони можуть суттєво відрізнитися за змістом. У цьому контексті можна погодитися з думкою, що «для короткострокових цілей характерною є значно більша, ніж для довгострокових, конкретизація й деталізація в таких питаннях, як хто, що і коли повинен виконувати» [224].

Сутнісні ознаки короткострокових та довгострокових цілей механізму інституціоналізації ЕП можуть включати наступні завдання (табл. 2).

Обґрунтування короткострокових та довгострокових цілей механізму інституціоналізації ЕП

| Короткострокові цілі | | Довгострокові цілі | |
|---|---|--|---|
| Ціль | Сутність | Ціль | Сутність |
| Розробка і впровадження законодавчої бази | Ухвалення та впровадження законодавчих актів та правил, які стосуються збору, розподілу та використання коштів ЕП | Забезпечення сталості та резильєнтності системи ЕП | Розробка механізмів та стратегій для забезпечення довгострокової стабільності та резильєнтності системи ЕП |
| Створення адміністративної структури | Формування необхідної адміністративної інфраструктури для збору, адміністрування та моніторингу коштів ЕП | Розвиток капіталізації природних ресурсів | Збільшення капіталізації природних ресурсів та створення стійких джерел фінансування для охорони природи та відновлення екосистем |
| Забезпечення прозорості ЕП та участі представників територіальних громад та бізнес-середовища | Розробка механізмів для забезпечення прозорості у використанні коштів ЕП та залучення представників громадськості до процесу прийняття рішень | Підвищення ефективності та результативності ЕП | Забезпечення постійного моніторингу та оцінки результатів використання коштів ЕП та розвиток механізмів для підвищення їх ефективності й результативності у довгостроковій перспективі. |

Отже, як видно із табл.2, короткострокові та довгострокові цілі постійно взаємодіють між собою та взаємодоповнюють одна іншу й спрямовані на досягнення сталого розвитку та збереження екосистем.

Висновки

Важливість досягнення вибраних цільових орієнтирів, зокрема щодо інтеграції ЕП до системи державних фінансів та екологічного обліку, полягає у збільшенні додаткових надходжень для фінансування проектів з охорони довкілля та збереження екосистем, створення стабільних джерел фінансування для таких цілей за рахунок ЕП та сприяє підвищенню усвідомлення

громадськістю важливості проблеми охорони навколишнього природного середовища.

Ключові напрями інституційної підтримки можливості запровадження ЕП, які передбачено в досягненні цілі 2 (створення нових чи підтримка існуючих спеціалізованих інституцій, розробка правового та регуляторного середовища, фінансова підтримка, освіта, моніторинг), є визначальним чинником для ефективного впровадження механізму інституціоналізації ЕП та розвитку його потенціалу.

Механізм ЕП в умовах запровадження публічно-приватних форм забезпечення сталого просторового розвитку сприятиме підвищенню сумісності між правовою основою та можливостями ЕП, що, в свою чергу, матиме вплив на більш ефективне й стабільне управління ресурсами екосистем. При цьому досягнення цілі 4, яка передбачає формування спеціалізованих інституцій та організацій, відповідальних за супровід та імплементацію цього механізму сприятиме ефективній організаційній підтримці ЕП.

Тоді як не впровадження механізму інституціоналізації ЕП може мати серйозні негативні наслідки як для довкілля, так і для суспільства в цілому: втрату біорізноманіття; загострення екологічних проблем; знищення/втрату екосистемних послуг; погіршення якості життя населення тощо.

Отже, в цілому, ефективність розбудови механізму інституціоналізації ЕП залежить від правильного вибору й обґрунтування як короткострокових, так і довгострокових ключових цілей. При цьому слід враховувати, що короткострокові та довгострокові цілі постійно взаємодіють між собою й мають взаємодоповнювати одна іншу.

SECTION 5. ECONOMY OF TRADE AND SERVICES

DOI: 10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.3.5.1

5.1 Факторний аналіз впливу на бізнес-планування торговельних підприємств: теоретичні основи, практичний досвід та перспективи

Сучасні торговельні підприємства функціонують в умовах швидких економічних, соціальних та технологічних змін. Ефективне бізнес-планування стає одним із ключових інструментів для забезпечення їхньої стійкості та конкурентоспроможності. Проте, для досягнення результативності планування необхідно враховувати вплив як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Факторний аналіз у цьому контексті дозволяє визначити та оцінити ключові чинники, що впливають на процеси планування, з метою мінімізації ризиків та максимізації результатів.

Факторний аналіз є одним із ключових методів дослідження, що дозволяє виявити найзначущі чинники впливу на об'єкт дослідження та визначити їхній відносний вплив. У сфері бізнес-планування він допомагає торговельним підприємствам адаптувати свої стратегії до умов ринку, використовуючи як кількісні, так і якісні дані.

Мета дослідження — проаналізувати фактори впливу на бізнес-планування торговельних підприємств України, узагальнити наукові підходи до цієї проблематики та оцінити перспективи вдосконалення планування через адаптацію до чинників середовища.

Особливе місце в нашому дослідженні займає аналіз українських науковців, які досліджують цю тему, ми їх поєднаємо за напрямками дослідження:

- Економічні аспекти бізнес-планування. Так, Бандурка О. та Бескровна Л. зосереджуються на економічних чинниках, які формують основу бізнес-планування. Бандурка О. наголошує на необхідності адаптації до макроекономічних змін, таких як валютний курс, інфляція та податкова політика, тоді як Бескровна Л. підкреслює важливість стратегічного підходу в умовах

динамічного економічного середовища. Спільним аспектом їхніх досліджень є акцент на гнучкості бізнес-планів у відповідь на зміни економічного середовища.

- Соціальні та поведінкові аспекти. Лисенко С. та Пекна Г. досліджують соціальні чинники впливу на бізнес-планування. Лисенко С. акцентує увагу на зміні споживчих трендів під впливом технологій і криз, тоді як Пекна Г. розглядає вплив планування на залучення інвестицій та розвиток підприємств у сучасних умовах. Обидві дослідниці погоджуються, що врахування споживчих переваг та поведінкових тенденцій є важливим елементом формування успішної бізнес-стратегії.

- Технологічні інновації у плануванні. Коваленко Т. та Діденко Є. досліджують значення технологій у бізнес-плануванні. Коваленко Т. підкреслює роль цифровізації, використання ERP-систем і автоматизації процесів як ключового інструменту оптимізації, а Діденко Є. аналізує інтеграцію планування в загальну систему управління, наголошуючи на важливості сучасних технологій для підвищення ефективності бізнесу. Спільний аспект — орієнтація на автоматизацію як спосіб забезпечення точності та ефективності планування.

- Управління та операційна діяльність. Зінченко О. та Рудницька О. акцентують увагу на важливості управлінських компетенцій та аналізу операційних процесів. Зінченко О. розглядає управлінські компетенції як основу для формування реалістичних планів, тоді як Рудницька О. застосовує факторний аналіз для оцінки ефективності операційної діяльності. Їхнє спільне бачення базується на необхідності підвищення управлінської культури та аналізу внутрішніх процесів.

- Фінансові аспекти та прибутковість. Ковальчук П. та Пекна Г. акцентують увагу на фінансових аспектах. Ковальчук П. аналізує вплив факторного аналізу на формування прибутку підприємства, пропонуючи методики оцінки результативності, а Пекна Г. досліджує вплив планування на залучення інвестицій. Їхній спільний аспект — розуміння бізнес-планування як інструменту для підвищення фінансової стійкості підприємств.

Наведені науковці зробили значний внесок у розвиток теорії та практики бізнес-планування, застосовуючи факторний аналіз для оцінки впливу різних чинників на діяльність торговельних підприємств. Їхні дослідження сприяють підвищенню ефективності планування та управління вітчизняними підприємствами.

Для проведення наукового дослідження використано таку методологію:

- Кореляційний аналіз - для визначення залежності між факторами впливу та фінансовими результатами.

- Аналіз даних фінансових звітів підприємств за 2023 рік.

Кореляційний аналіз — це один із ключових статистичних методів, який дозволяє визначити силу та характер взаємозв'язків між різними змінними. У контексті нашого дослідження цей метод використовувався для вивчення взаємозв'язку між ключовими факторами, що впливають на бізнес-планування, та фінансовими показниками торговельних підприємств.

Основною метою використання кореляційного аналізу є оцінити, наскільки різні фактори (економічні, соціальні, технологічні, внутрішні) впливають на фінансові результати торговельних підприємств. До основних фінансових показників, які повинні розглядатися у дослідженні, є: дохід від реалізації продукції, операційна рентабельність, чистий прибуток, обсяги продажів.

Аналіз дозволить виділити найвпливовіші фактори, які мають вирішальне значення для успішного бізнес-планування.

Етапи проведення кореляційного аналізу:

1. Визначення змінних. У дослідженні використовувалися дві групи змінних: незалежні змінні (фактори):

- Економічні (інфляція, коливання валютного курсу, рівень податкового навантаження).

- Соціальні (зміна споживчих переваг, демографічні тренди).

- Технологічні (використання ERP-систем, рівень автоматизації).

- Внутрішні (кваліфікація персоналу, ефективність управління ресурсами).

Залежні змінні:

- Фінансові результати (дохід, рентабельність, обсяги продажів).

2. Збір даних. Для аналізу використовувалися фінансові показники підприємств за 2023 рік, отримані з відкритих джерел і внутрішньої звітності. Дані щодо факторів впливу було зібрано за допомогою опитувань, статистичних звітів (Держстат, НБУ) та маркетингових досліджень.

Для проведення кореляційного аналізу впливу різних факторів на фінансові результати торговельних підприємств було обрано три найбільші торговельні компанії України: ТОВ «АТБ-Маркет», ТОВ «Сільпо-Фуд» та ТОВ «Фора». Фінансові показники цих компаній за 2023 рік наведено в таблиці 1:

Таблиця 1

Фінансові показники ТОВ «АТБ-Маркет», ТОВ «Сільпо-Фуд» та ТОВ
«Фора» за 2023 рік

| Компанія | Дохід млрд. грн. | Чистий прибуток млрд. грн. | Операційна рентабельність, % |
|------------------|------------------|----------------------------|------------------------------|
| ТОВ «АТБ-маркет» | 181 | 3,9 | 2.15 |
| Fozzy Group | 117,9 | 0, 180 | 0.15 |
| ТОВ «Епіцентр К» | 96 | 3 | 3,1 |

Примітка: дані використані з журналу Forbes Ukraine.

Фінансові показники трьох найбільших торговельних компаній України, а саме ТОВ «АТБ-Маркет», Fozzy Group та ТОВ «Епіцентр К», стали базою для проведення кореляційного аналізу з метою визначення впливу ключових факторів на фінансові результати. Ці показники, наведені в таблиці 1, дозволили оцінити взаємозв'язок між залежними змінними (фінансовими результатами) та незалежними факторами впливу (економічними, соціальними, технологічними та внутрішніми чинниками).

Значення даних для кореляційного аналізу:

1. Оцінка залежностей між факторами та фінансовими результатами:

- Доходи (млрд. грн) - дозволили аналізувати, як фактори, такі як споживчі тренди або рівень автоматизації, впливають на загальний дохід компаній.

- Чистий прибуток (млрд грн) - показник прибутковості використовувався для оцінки, наскільки ефективно компанії адаптують бізнес-моделі до економічних умов, таких як інфляція або податкове навантаження.

- Операційна рентабельність (%) - відображає ефективність управління витратами та використання ресурсів, що залежить від технологічного рівня компаній і кваліфікації персоналу.

2. Виявлення впливових факторів:

- Показник операційної рентабельності продемонстрував прямий зв'язок із рівнем автоматизації процесів, що підтверджено високою кореляцією (коефіцієнт кореляції $\sim +0.81$).

- Негативна кореляція між інфляцією та чистим прибутком (-0.78) свідчить про те, що макроекономічна нестабільність є ключовим викликом для торговельних підприємств.

3. Порівняння результативності. Дані дозволили оцінити відмінності між компаніями:

- ТОВ «АТБ-Маркет» продемонструвало вищий рівень операційної рентабельності (2.15%), завдяки масштабам бізнесу та ефективній автоматизації.

- Fozzy Group має найнижчу операційну рентабельність (0.15%), що свідчить про виклики в управлінні витратами або залежність від низькорентабельних форматів бізнесу.

- ТОВ «Епіцентр К» показало найвищу операційну рентабельність (3.1%), що, ймовірно, пояснюється ефективним управлінням логістикою та кваліфікацією персоналу.

Отже, отримані дані стали основою для пропозицій з підвищення операційної рентабельності через інвестиції в автоматизацію бізнес-процесів та навчання персоналу. Визначено необхідність врахування макроекономічних факторів при формуванні бізнес-планів, особливо у прогнозуванні чистого прибутку.

Дані фінансових показників трьох найбільших торговельних компаній дозволили провести глибокий кореляційний аналіз, який:

- Виявив ключові фактори впливу на фінансові результати.
- Продемонстрував відмінності у результативності різних бізнес-моделей.
- Сформував основу для рекомендацій щодо підвищення ефективності бізнес-планування.

Результати цього аналізу допомогли зрозуміти, які аспекти бізнесу потребують вдосконалення, а також як зовнішні та внутрішні фактори впливають на дохід, прибуток і рентабельність підприємств.

3. Розрахунок коефіцієнтів кореляції. За допомогою формули Пірсона було розраховано коефіцієнти кореляції для кожної пари змінних. Значення коефіцієнта варіюється від -1 до +1:

- Значення, близьке до +1, свідчить про сильний позитивний зв'язок.
- Значення, близьке до -1, вказує на сильний негативний зв'язок.
- Значення, близьке до 0, означає відсутність залежності між змінними.

ТОВ «АТБ-маркет». Зв'язок між доходом і чистим прибутком (коефіцієнт кореляції = 0.485). Коефіцієнт кореляції 0.485 свідчить про середній позитивний зв'язок між доходом та чистим прибутком. Це означає, що зростання доходу компаній частково сприяє зростанню чистого прибутку, але є й інші фактори, які впливають на прибутковість (наприклад, операційні витрати або податки).

Fozzy Group. Зв'язок між доходом і операційною рентабельністю (коефіцієнт кореляції = -0.048). Значення -0.048 вказує на майже відсутній зв'язок між доходом та операційною рентабельністю. Це може свідчити про те, що рівень рентабельності не залежить прямо від обсягів доходу, а визначається іншими чинниками, такими як ефективність управління витратами чи рівень автоматизації.

ТОВ «Епіцентр К». Зв'язок між чистим прибутком і операційною рентабельністю (коефіцієнт кореляції = 0.850). Значення 0.850 демонструє сильний позитивний зв'язок між чистим прибутком та операційною рентабельністю. Це логічно, оскільки операційна рентабельність напряму впливає на здатність компанії генерувати прибуток із доходів. Вищий рівень рентабельності свідчить про ефективніше використання ресурсів.

Результати кореляційного аналізу.

1. Економічні фактори. Інфляція мала значний негативний вплив на операційну рентабельність підприємств (коефіцієнт кореляції: -0.78), що пояснюється зростанням витрат. Коливання валютного курсу виявило середню негативну кореляцію з чистим прибутком (-0.65).

2. Соціальні фактори. Споживчі тренди продемонстрували позитивний вплив на обсяги продажів ($+0.72$). Це свідчить про те, що підприємства, які адаптуються до змін у поведінці споживачів, отримують перевагу на ринку.

3. Технологічні фактори. Використання ERP-систем виявило сильну позитивну кореляцію з операційною рентабельністю ($+0.81$), підтверджуючи ефективність автоматизації у підвищенні продуктивності.

4. Внутрішні фактори. Рівень кваліфікації персоналу мав значний позитивний вплив на продуктивність підприємств ($+0.76$), що підкреслює важливість інвестицій у навчання.

Отже, кореляційний аналіз дозволив не лише визначити ключові фактори, які впливають на бізнес-планування, але й оцінити їхній відносний вплив. Це сприяло розробці рекомендацій для підприємств, орієнтованих на оптимізацію процесу планування та зниження ризиків у нестабільних ринкових умовах.

Цей метод залишається універсальним інструментом для подальших досліджень у сфері управління торговельними підприємствами.

Аналіз основних факторів впливу на бізнес-планування:

- Економічні фактори. Економічна нестабільність є одним із головних викликів для торговельних підприємств. За даними НБУ, зростання вартості енергоресурсів у 2023 році спричинило збільшення операційних витрат на 18%. Це суттєво вплинуло на зниження чистого прибутку підприємств. Також значним фактором є коливання валютного курсу, яке впливає на імпорتنу торгівлю та формування цінової політики.

- Соціальні фактори. Демографічні зміни та зміна споживчих уподобань впливають на структуру попиту. Наприклад, перехід до онлайн-покупок після

пандемії COVID-19 вимагає від підприємств адаптації бізнес-моделей до цифрових форматів.

- Технологічні фактори. За оцінкою Олександра Денисенка, впровадження ERP-систем дозволяє оптимізувати до 70% бізнес-процесів, що знижує витрати та підвищує точність прогнозування. Водночас підприємства, які інвестують у цифровізацію, демонструють приріст продуктивності на 15-20%.

- Внутрішні фактори. Згідно з дослідженням Тетяни Колесник, навчання та підвищення кваліфікації персоналу сприяє зростанню ефективності бізнес-планів, особливо у сфері управління запасами та логістикою.

- Економічна оцінка впливу факторів. Аналіз фінансової звітності торговельних підприємств України показує, що:

- Інвестиції в автоматизацію бізнес-процесів дозволяють скоротити операційні витрати на 10-15%.

- Врахування споживчих трендів забезпечує зростання продажів на 12-14%.

- Прогнозування макроекономічних змін знижує ризики невиконання бізнес-плану на 20-25%.

Факторний аналіз є важливим інструментом для вдосконалення бізнес-планування торговельних підприємств. Врахування зовнішніх (економічних, соціальних, технологічних) та внутрішніх чинників дозволяє знижувати ризики, підвищувати адаптивність і забезпечувати стійкий розвиток. Перспективними напрямками є цифровізація, адаптивне планування та інноваційний розвиток підприємств.

SECTION 6. ENTERPRISE ECONOMICS AND PRODUCTION MANAGEMENT

DOI: 10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.3.6.1

6.1 Motives and goals of implementing the circular economy at enterprises

In today's world, the problem of limited natural resources is becoming more acute, accompanied by an increase in waste and a negative impact on ecosystems. This prompts businesses and governments to search for new economic models that would promote the rational use of resources, minimize waste, and create sustainable conditions for development. One of these models is the circular economy, which is based on the principles of recovery, reuse, and a closed cycle of materials and energy.

The circular economy not only changes traditional production processes, but also offers new ways of creating value for businesses, consumers, and society as a whole. The main goals of implementing this model at enterprises are to increase economic efficiency, reduce environmental impact, and ensure long-term competitiveness.

Implementation of the circular economy (CE) at enterprises is an important component of the transition to sustainable development. It is based on three key principles: minimization of resource consumption, closed loop materials, and creation of added value through effective waste management. For enterprises, this model opens up opportunities to optimize production processes, cut costs and reduce negative environmental impact.

The development of the circular economy can be viewed as a mechanism for achieving the Sustainable Development Goals, due to the interconnection with such processes as digital transformation, globalization of the world economy, and stimulation of innovation. In the context of the circular economy, the Sustainable Development Goals are aimed at creating conditions for the transition to sustainable consumption and production, where resources are used efficiently, waste is minimized, and the environment is preserved and restored. Thus, the implementation of circular economy strategies at enterprises makes it possible to achieve the goals of innovation and infrastructure development, sustainable development of cities and communities,

responsible consumption and production, climate change mitigation, marine conservation, and protection and restoration of terrestrial ecosystems (Ellen MacArthur Foundation, 2020a).

In order to set goals for the implementation of the circular economy at enterprises, it is necessary to identify the key motives of enterprises for the implementation of the circular economy, as motives are the driving force for further formulating strategies and setting goals for enterprises. They are determined by a combination of economic, social and environmental aspects.

Fig. 1 shows the motives for implementing the circular economy at enterprises.

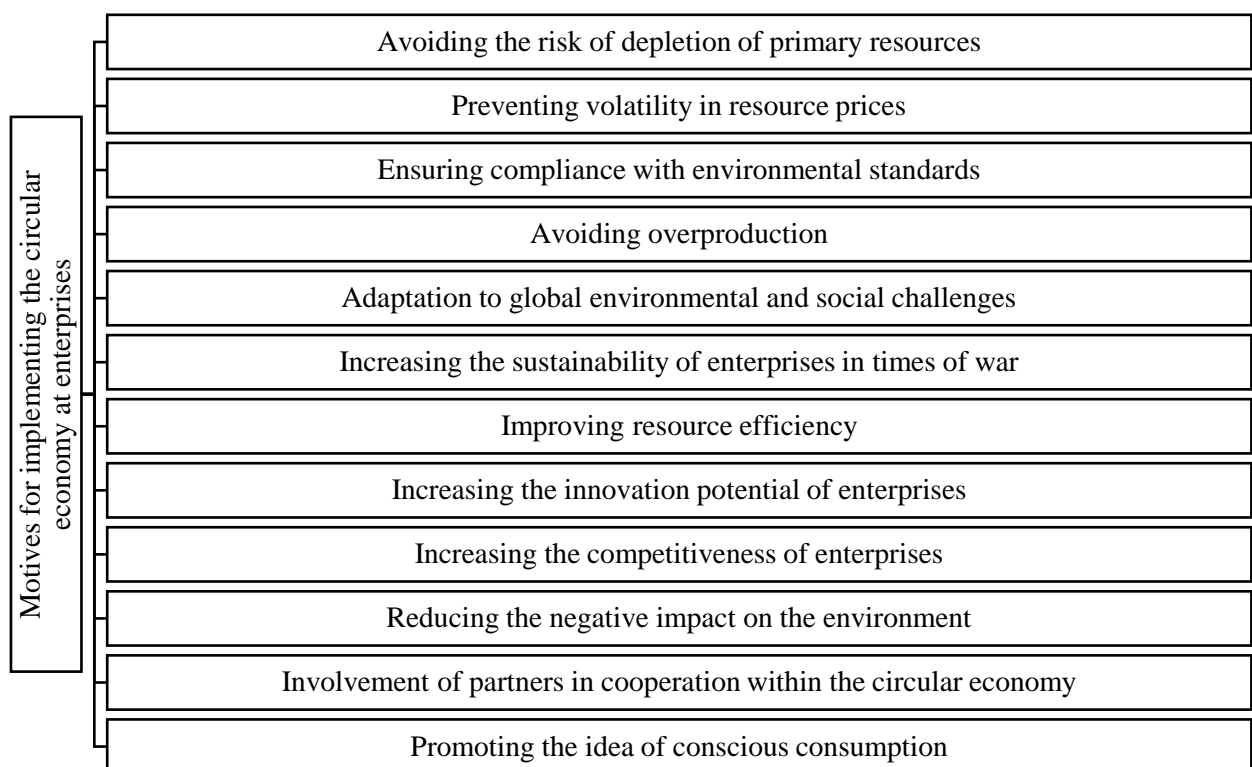


Figure 1. Motives for implementing the circular economy at enterprises

Let us consider each of these motives in more detail.

The depletion of primary resources, volatility of resource prices, increasing requirements and standards in the field of environmental management, and overproduction are key risks of the linear economy, so preventing these risks is one of the key motives for the introduction and development of the circular economy at enterprises, as these risks can significantly reduce the competitiveness of enterprises

and negatively affect the resource efficiency of production processes (Serhienko-Berdiukova, 2015).

Adaptation to global challenges is an essential task of strategic management of enterprises operating in today's complex and unstable environment. Global environmental and social challenges can include a number of factors, such as climate change, pandemics, geopolitical instability, and economic crisis. In the context of the circular economy, global challenges can create opportunities for the implementation of circular business models, which increases the competitiveness and sustainability of enterprises. For example, as a result of the Covid-19 pandemic, the amount of recyclable waste in the healthcare sector has increased significantly (Wuyts, Marin, Brusselaers, Vrancken, 2020).

Increasing the sustainability of enterprises in times of war is a particularly relevant motive for the implementation and development of the circular economy at enterprises in today's conditions. Internal displacement of businesses and citizens, destruction of infrastructure, and generation of a significant amount of hazardous waste are challenges that require the development of strategic management solutions.

The motive to improve resource efficiency includes: energy efficiency (reducing energy consumption through the use of energy-efficient technologies, process optimization, increasing efficiency (coefficient of performance) and the use of renewable energy sources); material efficiency (rational use of raw materials, secondary resources, waste recycling and the introduction of circular production models); water efficiency (reducing water losses, optimizing treatment processes and reuse of water); usage of the latest technologies, innovative processes and materials to ensure optimal resource efficiency (Rizos, Behrens, 2016, p.1-10).

Resource efficiency helps to reduce costs, ensures greater competitiveness of enterprises, reduces environmental impact and promotes sustainable development.

Since the circular economy is a relatively new concept based on the transformation of business processes, it involves the development and implementation of innovative technologies, which is the motive for increasing the innovative potential of enterprises. This implies the implementation of modern scientific developments in

the field of waste management, more environmentally friendly production methods, the use of alternative energy sources, design and development of products, services and systems that are regenerative, renewable and resource efficient (Zvarych, 2016, p. 148).

Obviously, increasing competitiveness is a common motive for formulating enterprise strategy. Implementation of circular economy strategies is one of the key trends in the global market, so timely transformation of business processes of enterprises in a circular direction can create long-term competitive advantages.

Reducing the negative impact on the environment is an important motive in the context of growing awareness of climate change, water and air pollution, and the need to reduce greenhouse gas emissions and hazardous waste generation (Boons, Lüdeke-Freund, 2019, pp. 679-680).

Involvement of partners in cooperation within the circular economy is a motive for establishing partnerships with circular suppliers, partners from other industries, as well as with international organizations that support the implementation of circular economy practices, provide advice, grants, investments, etc.

Promoting the idea of conscious consumption is a motive that helps to further create demand for products based on recovery, recycling, or reuse. The promotion of the idea of conscious consumption can serve as an incentive for the transition to a circular economy in the following aspects: reducing consumption; raising awareness among consumers about the problems associated with consumption and waste production; creating demand for secondary resources; encouraging innovation in production, product design, and resource management.

An important stage in the strategic management of enterprises in a circular economy is to set goals for the implementation and development of the circular economy at enterprises. It is advisable to group these goals by economic, technological and environmental, market and social aspects.

The economic goals of implementing and developing the circular economy at enterprises include:

- reducing the cost of primary raw materials: the goal is aimed at reducing the company's costs for the purchase and use of primary raw materials by promoting the

utilization, recycling and reuse of materials. This may include reducing the use of new raw materials, finding alternative sources of raw materials, implementing a secondary resource management system, and partnering with suppliers that contribute to the circular economy. Metrics to measure progress toward this goal may include reducing the cost of purchasing primary raw materials, increasing the use of recycled materials, reducing production waste, and improving resource management efficiency (Morseletto, 2020);

- reducing logistics costs: in a circular economy, this goal can be achieved through geographical recycling of resources and production facilities, reengineering business processes towards lean manufacturing, and optimizing the management of material return flows;

- increasing the company's profit from the provision of services: this goal is aimed at expanding the range of services provided by the enterprise and increasing the profitability of these services. The enterprise may consider providing after-sales service, repair services, consulting, subscription packages, etc. This will create an additional revenue stream and ensure a more sustainable business model. Metrics to measure progress toward this goal may include an increase in the volume of services, an increase in service revenue, an increase in the customer base, or an increase in customer satisfaction (Makovetska and Omelianenko, 2018);

- increasing the company's profit from the sale of recycled and remanufactured products: this goal aims to expand the market and increase profitability by selling remanufactured or secondary products. The enterprise can implement processing, repair or recycling methods to create new products or refurbish existing ones. This will allow the enterprise to profit from additional markets and consumers interested in environmentally conscious and renewable products. Metrics to measure progress toward this goal may include increased sales of remanufactured products, increased profits from such products, and increased market share in the remanufacturing sector;

- increasing the amount of attracted investments in the development of circular projects: this goal is aimed at attracting additional investments to finance the enterprise's circular projects. Investments can be attracted to introduce new

technologies, improve existing processes, build the necessary infrastructure, or expand the scope of circular initiatives. Metrics to measure progress toward this goal may include the amount of investment raised, the number of investors, the level of support, and investor confidence in the enterprise's circular projects;

- generating additional income from existing products and processes: enterprises can generate additional income by implementing circular economy strategies in their operations, for example, by selling remanufactured components or leasing certain goods and their elements.

The market goals of implementing and developing the circular economy at enterprises should include:

- achieving technological leadership in the market in the field of circular innovations: this goal is aimed at creating a competitive advantage for the enterprise through the development and implementation of advanced circular technologies, processes and innovations. The enterprise strives to be a forward thinker in the field of circular economy, introduce new methods of recycling, use of secondary resources, and implementation of effective product life cycle management. Metrics for measuring progress towards this goal may include the level of innovation of circular solutions, the number of patents and new products, and the reputation of the enterprise as a technological leader in the market of circular innovations (Tukker, Aurisicchio, Dijkema, p. 245-247);

- increasing the market share through the implementation of circular economy strategies: a goal aimed at strengthening the company's market position through the use of circular economy strategies. The company is working on optimizing resource use, implementing a closed product life cycle, reducing waste, and increasing the resolution of production (Sarkis, Zhu, 2018, pp. 42-43);

- entering new markets through the implementation of circular economy strategies: this goal is aimed at expanding the geographical presence of the enterprise and entering new markets through the implementation of circular economy strategies. The enterprise explores potential markets with high demand for circular products and services, develops locally adapted circular business models and implements them to

expand its influence and increase profitability. Metrics for measuring progress towards this goal may include expanding geographic presence, increasing sales in new markets, assessing the competitiveness of the enterprise in new markets (Nasr and Russell, 2018); - development of new markets or product segments based on the implementation of circular economy strategies: in the context of implementing and developing the circular economy, an enterprise may pay attention to expanding its activities by introducing circular products or services in new markets or in new product

The technological and environmental goals of the implementation and development of the circular economy at enterprises include the following goals

- increasing the usage of recovered or recycled materials (in order to achieve this goal, enterprises can apply technologies for the recovery and recycling of products, an example of this goal may be: “increase the use of recycled materials by 25% by the end of next year”);

- increasing the usage of alternative energy sources: this may include the use of solar, wind, hydroelectric, biomass or geothermal energy. Increasing the use of alternative energy sources contributes to reducing dependence on fossil fuels, reducing greenhouse gas emissions, and improving the sustainability of the energy system. Metrics to measure progress towards this goal may include an increase in installed renewable energy capacity, an increase in production or consumption of renewable energy, or a decrease in fossil fuel consumption (Stoppato, Benato, De Vanna, 2021);

- reducing waste generation: to achieve this goal, enterprises can improve production processes, provide for waste reduction at the product design stage, and implement waste recycling and reuse systems;

- reducing harmful emissions into the atmosphere and water bodies: using cleaner technologies, effective filtration of emissions, replacing harmful substances with less hazardous or biodegradable alternatives, and effective water management. Metrics for measuring progress toward this goal may include reducing the concentration of harmful substances in emissions, reducing the quantity of emissions, or improving the quality of resources (Ellen MacArthur Foundation and Material Economics, 2020).

The social goals of implementing and developing the circular economy at enterprises include

- creation of new jobs as part of the implementation of circular economy strategies: the intention of the enterprise to increase employment and contribute to economic growth towards sustainable development. In addition, the achievement of this goal can facilitate the retraining and development of employees in new circular sectors, contributing to the sustainable development of the economy and the creation of a more environmentally friendly and resource-saving society (Zvarych, 2016, p. 148);

- increasing the number of counterparties for joint implementation of circular economy strategies: in the context of implementation and development of the circular economy, an enterprise can set goals for entering into partnership agreements with other organizations, producers or government agencies to jointly develop circular projects or initiatives. Partnerships can include sharing knowledge, resources and technologies, co-financing and collaboration in the implementation of circular innovations. Partnerships are a strategic approach aimed at creating synergies, enhancing scale and implementing circular solutions that exceed the capabilities of individual businesses;

- increasing the number of consumers who prefer reclaimed, reused or recycled products: the company may set a goal to increase consumer awareness and promote changes in consumer habits in favor of more sustainable consumption. For example, the goal may sound like this: "Introduce an educational campaign and training programs for 5000 consumers within a year." Achieving the goals of implementing and developing the circular economy at enterprises can be the result of a comprehensive approach and the implementation of appropriate strategies.

The main goals of implementing and developing the circular economy at enterprises are shown in Fig. 2.

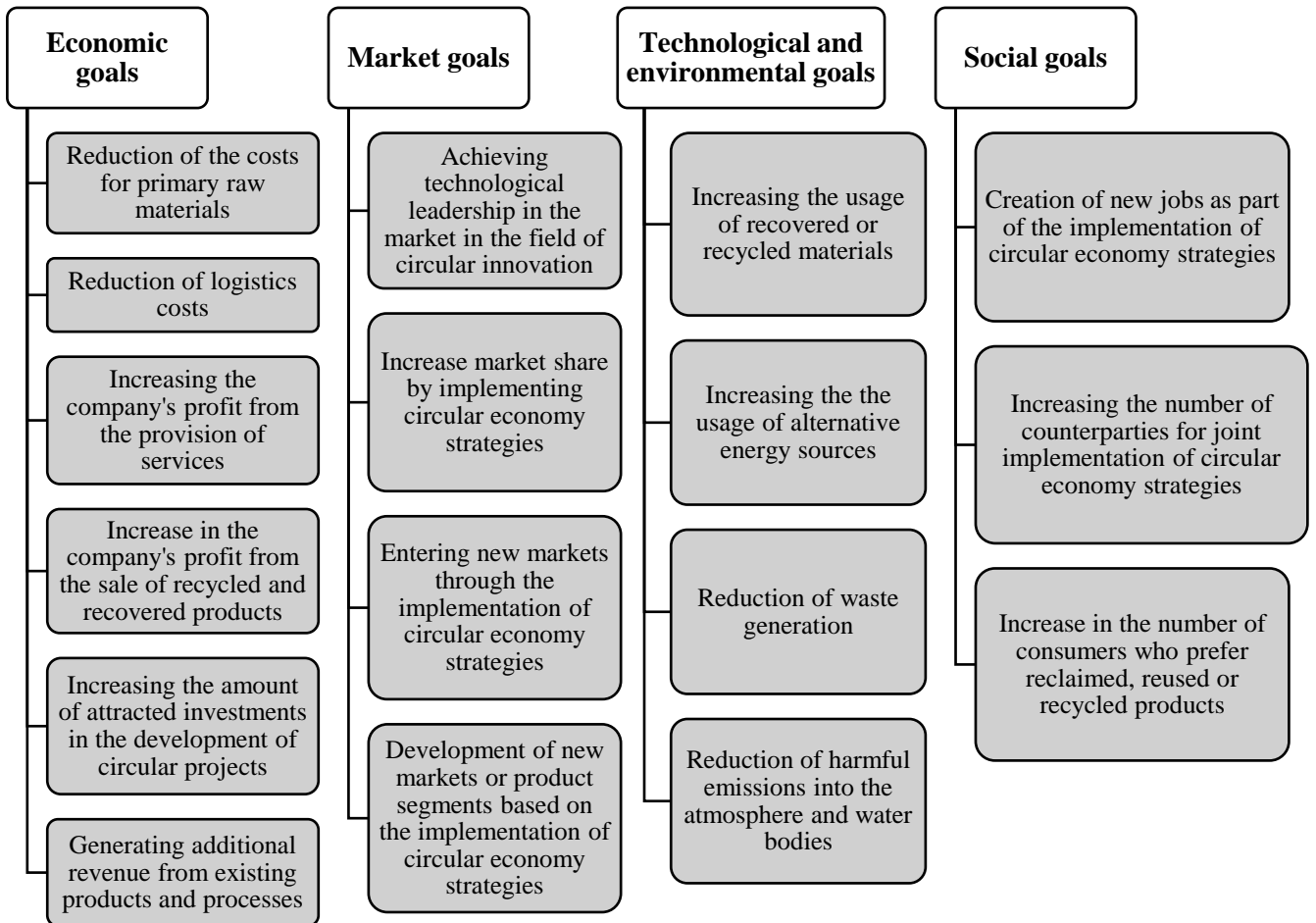


Figure 1. Typology of goals of implementation of the circular economy at enterprises

Implementing and developing circular economy principles at enterprises is a key element of the transition to sustainable development. The main motives and goals of the circular economy implementation aim to ensure resource efficiency, reduce environmental impact, achieve economic benefits, stimulate innovative development and strengthen social responsibility. The realization of these goals contributes to the competitiveness of enterprises, optimization of production processes and the formation of new business models focused on closed cycles of materials and resources.

Despite the significant potential, the process of implementing CE faces a number of challenges, including high upfront investments, the need to revise existing business models, and insufficient awareness of the benefits of CE among businesses. To overcome these barriers, coordinated action is needed from the government, business,

and the scientific community. In particular, it is important to create a favorable legislative environment, develop funding programs, and educational and awareness initiatives.

The circular economy opens up new prospects for businesses, giving them the opportunity to contribute to global environmental goals while improving their own efficiency and competitiveness. Transitioning to a circular economy is not only a necessity, but also a strategic advantage that will help build a sustainable and harmonious future.

6.2 The analytical aspects of evaluating enterprise efficiency, through the lens of innovative renewal of fixed assets

In market conditions, the independent economic activity of enterprises and responsibility for its results make it necessary to monitor the company's financial condition in order to prevent the occurrence of crisis phenomena. Therefore, the role of assessing the financial condition of the enterprise and its constituent parts: liquidity, financial stability, solvency, profitability, and business activity in order to find and develop ways to improve it is currently growing.

In particular, one of the tools of such assessment is the "golden rule of economics", the indicators of which can be used to characterize the performance of individual enterprises as well as at the macro level to assess the performance of the country's economy as a whole. The "golden rule of economics" characterizes the important conditions that ensure the expanded reproduction of production and the development of the economy. It analyzes the dynamics of changes in assets, revenue from the sale of products, and profit. The economic literature also describes a more extended formula of this rule, which also includes the company's own capital. The key in this rule is the relationship between these indicators, and not just the dynamics of each of them [255-258]. In a number of scientific works, the "golden rule of economics" is described by the following formula [258, 260]:

$$100\% < \eta_A < \eta_V < \eta_P < \eta_G, \quad (1)$$

where η_A – growth rate of company assets (chain);

η_V – growth rate of the company's equity capital (chain);

η_P – growth rate of net income (revenue) from the sale of the company's products (chain);

η_G – net profit growth rate (chain).

A slightly different version of the "golden rule of economics" described in [259] is also widely used, which is considered basic:

$$\eta_G > \eta_P > \eta_A > 100\% \quad (2)$$

where η_G – net profit growth rate (chain);

η_P – a growth rate of the volume of sold products (chain);

η_A – the growth rate of the average value of assets (chain).

In equation (2) inequality $\eta_A > 100\%$ means expanding the scale of the enterprise's activities and increasing its assets; inequality $\eta_P > \eta_A$ predicts a higher rate of growth of production volumes than the rate of growth of assets, i.e. actually an increase in capital return; inequality $\eta_G > \eta_P$ assumes that profits grow at a higher rate than output, which means lower production costs.

The formula of the "golden rule of economics" is quite often considered in economic literature with minor modifications. In a simplified form, this formula can be presented as follows:

$$\eta_G \geq \eta_P \geq \eta_F, \quad (3)$$

where η_F – growth rate of the production fixed assets (FA).

We should agree that the "golden rule of economics" is an indicator that characterizes the development of an enterprise and its economic potential. According to this reference ratio, the positive dynamics of indicators of the value of assets, volumes of production and profit indicate favorable trends in the development of the enterprise. It is believed that non-compliance with this ratio of growth rate of indicators shows the presence of clear or hidden crisis factors in the enterprise.

At the same time, it is noted that there is a possibility of deviation from the "golden rule", which is not always interpreted as a negative phenomenon. So, for example, technical rearmament of the enterprise, introduction of new technologies, and modernization of existing fixed assets in a certain period may require significant capital investments, which, as a rule, do not give a quick return, but this does not mean a decrease in the business activity of the enterprise.

We will analyze the rates of growth of the main indicators of the activity of domestic enterprises in recent years and their correlation in the context of the "golden rule of economics". Statistical data on the dynamics of net profit, volumes of sold products, equity and assets of Ukrainian enterprises were used as primary information (Tables 1, 2, 3, 4).

Table 1

Net profit (loss) of enterprises of Ukraine
and its growth rate for 2016-2022

| Years | Net profit, mln.UAH | Chain growth rate |
|----------------------------|---------------------|-------------------|
| 2016 | 29705.0 | — |
| 2017 | 168752.8 | 5.6809 |
| 2018 | 288305.5 | 1.7084 |
| 2019 | 523779.0 | 1.8167 |
| 2020 | 68054.9 | 0.1299 |
| 2021 | 885276.5 | 13.0083 |
| 2022 | 46127.2 | 0.0521 |
| Average annual growth rate | | 1.1000 |

Source: compiled from [261]

The average growth rate of net profit for the studied period is:

$$\sqrt[6]{1.5522} = 1.076 \approx 1.1.$$

According to the data in the table, the average annual rate of profit growth indicates a generally positive trend in the development of domestic enterprises, as it is a fairly significant positive value. At the same time, in individual years, the rates' values fluctuate greatly and significantly deviate from their average value in the direction of increase or decrease. A significant decrease in enterprises' profits in 2022 is associated with military actions on the territory of Ukraine, as a result of which some enterprises did not receive profits, and also did not provide appropriate statistical reporting on their activities.

Table 2

Volumes of sold products (goods, services) of enterprises
of Ukraine and their growth rate for 2016-2022.

| Years | Volumes of sold products (goods, services), million UAH | Chain growth rate |
|-------|---|-------------------|
| 2016 | 6237535.2 | — |
| 2017 | 7707935.2 | 1.2357 |
| 2018 | 9206049.5 | 1.1944 |

Continuation of table 2

| | | |
|----------------------------|------------|--------|
| 2019 | 9639730.6 | 1.0471 |
| 2020 | 10049870.8 | 1.0425 |
| 2021 | 13616793.2 | 1.3549 |
| 2022 | 11033018.1 | 0.8103 |
| Average annual growth rate | | 1.1000 |

Source: compiled from [261]

The average annual growth rate of production volumes for this period is:

$$\sqrt[6]{1.7688} = 1.1.$$

As shown in Table 2, starting from 2017, there was a gradual decrease in the growth rate of the volumes of sold products and (with the exception of the indicator of 2021) it reached its lowest level in 2022, when this rate was 0.8103, i.e. the increase in production was a negative value.

Table 3

Own capital of enterprises of Ukraine and
its growth rate for 2016-2022

| Years | Own capital, million UAH | Chain growth rate |
|----------------------------|-----------------------------|----------------------|
| 2016 | 2445803.7 | — |
| 2017 | 2458527.6 | 1.0052 |
| 2018 | 2708576.9 | 1.1017 |
| 2019 | 3092765.9 | 1.1418 |
| 2020 | 3339806.1 | 1.0799 |
| 2021 | 4113338.8 | 1.2316 |
| 2022 | 3975952.5 | 0.9666 |
| Average annual growth rate | | 1.084 |

Source: compiled from [261]

According to the data in Table 3, the average growth rate of equity capital for 2016-2022 will be equal to : $\sqrt[6]{1.6256} = 1.084$.

As can be seen from the tabular data, the rates of growth of own capital during the analyzed years are variable, in particular, a decrease in these rates occurred in 2022 in connection with military actions on the territory of Ukraine.

Table 4

Assets of enterprises of Ukraine and their
growth rate for 2016-2022

| Years | Assets of enterprises, million UAH | | | Chain growth rate of assets |
|----------------------------|------------------------------------|----------------|--------------|-----------------------------|
| | Non-current assets | Current assets | Total assets | |
| 2016 | 4212813.14 | 5772816.52 | 9985630 | – |
| 2017 | 4303282.79 | 5650817.42 | 9954100 | 0.9968 |
| 2018 | 4584315.56 | 6285066.56 | 10869382 | 1.0920 |
| 2019 | 4844512.94 | 6640282.37 | 11484795 | 1.0566 |
| 2020 | 5312301.38 | 7360593.62 | 12672895 | 1.1035 |
| 2021 | 5650750.25 | 8411902.48 | 14062653 | 1.1097 |
| 2022 | 5622236.90 | 9024337.90 | 14646575 | 1.0415 |
| Average annual growth rate | | | | 1.0660 |

Source: compiled from [261]

The average growth rate of enterprise assets for the period from 2016 to 2022 is :

$\sqrt[6]{1.4668} = 1.066$. At the same time, it should be noted that the ratio between non-current and current assets during this time period is almost constant and is approximately 0.75.

We will analyze the implementation of the "golden rule of economy" by Ukrainian enterprises for 2016-2022 (Table 5).

Table 5

Evaluation of the dynamics of indicators of production and
economic activity enterprises of Ukraine for 2016-2022

| Years | Profit growth rate (η_G) | Growth rate of production (η_P) | Equity growth rate (η_V) | Asset growth rate (η_A) |
|-------|------------------------------------|---|------------------------------------|-----------------------------------|
| 2016 | – | – | – | – |
| 2017 | 5.6809 | 1.2357 | 1.0052 | 0.9968 |
| 2018 | 1.7084 | 1.1944 | 1.1017 | 1.0920 |

Continuation of table 5

| | | | | |
|----------------------------------|---------|--------|--------|--------|
| 2019 | 1.8167 | 1.0471 | 1.1418 | 1.0566 |
| 2020 | 0.1299 | 1.0425 | 1.0799 | 1.1035 |
| 2021 | 13.0083 | 1.3549 | 1.2316 | 1.1097 |
| 2022 | 0.0521 | 0.8103 | 0.9666 | 1.0415 |
| Average annual growth rate | 1.1000 | 1.1000 | 1.0840 | 1.0660 |

Source: own calculations

As the data in the table show, in 2017 compared to 2016, the "golden rule" was not fulfilled, since the growth rate of assets were even slightly less than 100%, that is, there was practically no increase in the economic potential of enterprises, and equity did not increase either. At the same time, with the growth of production volumes by 23.57%, the profit increased more than 5 times, which indicates its high profitability.

In 2019, compared to 2018, the "golden rule of economics" was also not fulfilled. Thus, the growth rate of production volumes (1.0471) is lower than the growth rate of the value of assets (1.0566), at the same time, the growth rate of profit is quite high (1.8167). According to the data in the table, in 2020, in comparison with 2019, there is a violation of the "golden rule". Moreover, all inequalities are violated, except for the ratio $\eta_A > 100\%$. That is, equity grows more slowly than the value of assets, and the growth rate of production volumes are lower than the growth rate of both assets and equity. The growth rate of profit is much lower than the growth rate of production. Also (in connection with full-scale military operations in Ukraine) ratios of the "golden rule of economy" are not fulfilled in 2022, which was mentioned above. It should be noted that the average annual values of the indicators of the dynamics of the activity of enterprises for the studied period generally correspond to the "golden rule of economics".

Let's consider some analytical aspects of the application of the "golden rule" for evaluating the efficiency of the enterprise, taking into account the innovative renewal of its fixed production assets.

An important component of the "golden rule" formula when studying the business activity of an enterprise is the growth rate of profit η_G . Let's consider the question of calculating the increase in profit after updating fixed assets in more detail.

Let $G(t)$ be the profit before updating fixed assets; $G(t + 1)$ is the profit after updating the FA. Then the absolute change in profit ΔG is:

$$\Delta G = G(t + 1) - G(t) \quad (4)$$

This change can be found through the volumes of FA and their profitability:

$$\Delta G = F(t + 1) \times r_F(t + 1) - F(t) \times r_F(t), \quad (5)$$

where $F(t + 1)$ is the cost of fixed assets after updating of the FA;

$r_F(t + 1)$ is the profitability of the FA after the update of the fixed assets;

$F(t)$ is the cost of fixed assets before the renewal of the FA;

$r_F(t)$ is the profitability of the FA before the update of the fixed assets.

Expression (5) can also be expressed using growth rates:

$$\Delta G = F(t) \times r_F(t)(\eta_F \eta_r - 1), \quad (6)$$

where η_F is the growth rate of the cost of fixed assets;

η_r – the growth rate of profitability of fixed assets.

Since in equation (6) $F(t) \times r_F(t) = G(t)$, the increase in profit will be equal to:

$$\Delta G = G(t) (\eta_F \eta_r - 1) \quad (7)$$

In other words, the increase in profit after the renewal is equal to the product of the basic profit by the difference in the growth rate of FA, multiplied by the growth rate of the profitability of fixed assets minus one.

From the increase in profit in absolute value by means of algebraic transformations, we can easily move to the corresponding growth rate according to the following formula:

$$\eta_G = \frac{\Delta G}{G(t)} + 1 \quad (8)$$

It should be noted that when the cost of fixed assets does not change after the upgrade, and their profitability remains constant, then no increase in the level of profit will occur. This conclusion does not contradict logical reasoning.

As an illustration of the above provisions, we will use relevant examples of innovative updates to the FA.

1. Let's consider a conditional example of a one-moment replacement of all equipment with a new one, which can happen in practical activity. For example, the company replaces outdated models of drying chambers with new ones made according to the technology much more energy efficient. At the same time, the output of products (dried fruits) remains unchanged, i.e. $P_1 = P_2$ and, accordingly, $\eta_P = 1$. The cost of new and old equipment per unit of equipment, respectively, is $F_1 = 10$ (c. u.), $F_2 = 50$ (c.u.). The cost price of a unit of finished products is $C_1 = 60$ (c. u.), $C_2 = 6$ (c. u.).

The unit price (V) before and after the equipment replacement remains the same. Let's take the basic profitability of production (r_C) equal to 15%.

$$\text{Then } r_C = \frac{V-C}{C} = \frac{V}{C} - 1, \text{ i.e. } V = 1.15 * C$$

Thus, the price of a product unit will be $V = 60 \times 1.15 = 69$ (c.u.).

Suppose that 10 units of equipment work, the productivity of which is also one unit (of products, in natural units). Then, under the accepted conditions, the total cost of production will be 600 c.u., and the cost will be 690 c.u., and the profit, accordingly, will be equal to 90 c.u.

Let's calculate the basic profitability of fixed assets ($r_F(t)$):

$$r_F(t) = \frac{G(t)}{F(t)} = \frac{90}{100} = 0.9$$

Let's make a similar calculation after replacing all the equipment with a new, energy-saving one, which provides a significant reduction in the cost of production.

The cost of products remains unchanged - 690 c.u., and the cost price will be $6 \times 10 = 60$ (c.u.). Then the profit will be equal: $G = 690 - 60 = 630$ (c.u.). Let's calculate the growth rate of profit in the process of updating the FA:

$$\eta_G = \frac{630}{90} = 7, \text{ that is, the profit increased 7 times.}$$

The increase in profit in absolute terms is:

$$\Delta G = 630 - 90 = 540 \text{ (c.u.)}$$

Let's check the calculation using formula (7). To do this, we first calculate its components:

$\eta_F = 5$ (the cost of fixed assets increased by 5 times);

determine the profitability of the FA after replacement ($r_F(t + 1)$), as well as the rate of growth of the profitability of fixed assets (η_r). Then we get:

$$r_F(t + 1) = \frac{630}{500} = 1.26;$$

$$\eta_r = \frac{r_F(t+1)}{r_F(t)} = \frac{1,26}{0,9} = 1.4;$$

Therefore, $\Delta G = G(t) (\eta_F \eta_r - 1) = 90 \times (5 \times 1.4 - 1) = 540$ (c.u.)

Let's calculate the rate of profit growth using the formula (8):

$$\eta_G = \frac{540}{90} + 1 = 7$$

Thus, the results of the calculations coincided.

It should be noted that the fund return at the beginning of the replacement is: $f_1 = \frac{1}{10} = 0.1$, and at the end of the replacement – $f_2 = \frac{1}{50} = 0.02$.

We compare the growth rates of three indicators - profit, production volumes, and the cost of fixed assets. According to the calculations, we will get the following ratio: $7 > 5 > 1$, i.e. $\eta_G > \eta_F > \eta_P$.

2. Based on the data of the previous example, we will consider the option of partially replacing the equipment with a new one. The initial conditions are as follows: $P_1 = P_2$. The cost of new and old equipment per unit of equipment, respectively, is $F_1 = 10$ (c. u.), $F_2 = 50$ (c.u.). The unit cost of production is: $C_1 = 60$ (c. u.), $C_2 = 6$ (c. u.); $r_C = 15\%$.

The price per unit of production will be $V = 60 \times 1.15 = 69$ (c.u.).

According to the condition of the previous example, 10 units of equipment work, the productivity of which is also one unit (products in natural terms). Then the total cost of production will be 600 c.u., its cost will be equal to 690 c.u., and the profit, accordingly, will be 90 c.u.

We will calculate the increase in profit after replacing part of the equipment with a new one. Suppose that 4 units of equipment are replaced with new ones, and 10 units of equipment remain in total (that is, 6 units of the old and 4 units of the new).

The total price of products remains unchanged - 690 c.u., and the cost price will change slightly and will be: $C = 6 \times 60 + 4 \times 6 = 384$ (c.u.). Then the profit will be equal to: $G = 690 - 384 = 306$ (c.u.). Let's calculate the rate of profit growth:

$$\eta_G = \frac{306}{90} = 3.4, \text{ that is, the profit increased by 3.4 times.}$$

The absolute increase in profit is:

$$\Delta G = 306 - 90 = 216 \text{ (c. u.)}$$

Let's calculate the profit growth for this example using the formula (7). To do this, we will determine the indicators that are needed for this:

$$\eta_F = \frac{60+200}{100} = 2.6 \text{ (the cost of fixed assets increased by 2.6 times);}$$

$$r_F(t) = \frac{90}{100} = 0.9;$$

$$r_F(t+1) = \frac{306}{260} = 1.18;$$

$$\eta_r = \frac{1.18}{0.9} = 1.31.$$

Then the increase in profit in absolute value is:

$$\Delta G = G(t) (\eta_F \eta_r - 1) = 90 \times (2.6 \times 1.31 - 1) \approx 216 \text{ (c.u.)}$$

The rate of profit growth according to formula (8) is equal to:

$$\eta_G = \frac{216}{90} + 1 = 3.4$$

As we can see, we can determine the rate of profit growth after replacing the equipment with any proportions of this replacement.

The ratio between the growth rates of profit, production volumes, and the cost of fixed assets is as follows: $3.4 > 2.6 > 1$, i.e. $\eta_G > \eta_F > \eta_P$.

Considering all of the above, it can be stated that considering profit as the main goal of the enterprise and from the point of view of the criterion of maximizing its growth rate η_G in addition to the "golden rule" $\eta_G > \eta_P > \eta_F$ (formula 3) is legitimate another ratio regarding profit growth rate:

$$\eta_G > \eta_F > \eta_P \quad (9)$$

In conclusion, it should be emphasized that the "golden rule of economics" is certainly an important tool for evaluating the performance of enterprises, as it helps to evaluate the balance of growth of assets, capital, production volumes and profits.

The analysis of the dynamics of the main indicators of the activity of domestic enterprises in recent years showed that the average annual growth rates of profit, production volumes, equity and assets generally meet the requirements of the "golden rule of the economy", although some deviations were observed in different years. Although deviations from the "golden rule of economics" do not always indicate crisis phenomena, they must be analyzed in detail to assess the risks and opportunities for the development of the enterprise.

The implementation of innovative renewal of fixed assets, as shown by the examples given, can significantly increase the profitability of enterprises, even with unchanged production volume. This is due to the increased profitability of updated fixed assets. The calculation of the rate of profit growth after updating the FA proves that their modernization without increasing profitability does not provide an increase in profit.

Therefore, in order to ensure sustainable economic growth, enterprises should focus their efforts on innovative renewal of fixed assets and increase their profitability.

SECTION 7. MANAGEMENT

DOI: 10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.3.7.1

7.1 Self-management: a new area of study in Ukrainian academia

In today's fast-paced information landscape, people face the dual challenge of striving for professional success while seeking personal fulfillment. To navigate this reality, it is essential to develop skills in self-management, closely related to self-discipline and the ability to prioritize tasks effectively. These skills are particularly valuable for those in management positions, as the success of their organizations and the growth of their team members depend on managerial decision-making effectiveness and the capacity to ensure those decisions are carried out.

Understanding and mastering self-management is crucial for achieving both personal and professional success. As a result, there is a growing interest in acquiring knowledge that enhances self-control, promoting personal and professional development. Self-management is a relatively new area—emerging around 20 years ago—that intersects with management sciences, psychology, and other disciplines focused on humans and human behavior. A significant body of recent research underscores the demand for planning and organizing skills extracted from textbooks on self-management as a new area of study.

This section explores the challenge of systematizing knowledge about self-management, which pertains to control oneself and one's activities. We will review the textbooks of Ukrainian scholars on self-management, covering various aspects such as their approaches to understanding the concept of self-management, some common grounds for consideration, and the topics addressed in leading textbooks.

The term "self-management" refers to management processes related to the individual from an internal perspective, rather than focusing on the organization where he or she works from an external viewpoint (it can also benefit individuals who are self-employed or unemployed). Management strategies often overlap, leading to discussions that draw analogies between influencing a person and influencing a

business. However, it is important to recognize that applying management approaches from economic phenomena to human behavior is not straightforward. This is because individuals may lack the desire to pursue planned objectives, and their bodies and minds do not function like machines.

Currently, the concept of self-management is relatively new in academic discourse, and there is no universally accepted definition of it. Nonetheless, there is a strong interest in self-management because of the valuable recommendations it contains on how to enhance personal effectiveness and improve self-discipline. As a result, we can identify several different interpretations of self-management as a phenomenon. Below is a table that highlights key words concerning this concept among Ukrainian scholars, along with general explanations and examples for better understanding.

Table 1.

Interpretations of self-management based on the definitions in Ukrainian academia

| Key word | Explanation |
|---|--|
| <p style="text-align: center;">"Art "</p> <p>(the art of managing one's activities)</p> | <p>Example: the art of controlling oneself, one's time, and one's life, actively shaping one's career through self-esteem, self-determination, and self-development [266, p. 7].</p> <p>When we refer to "art", we mean the skills that have been well developed through extensive practice, often to the point of perfect mastery. These skills are typically applied in various activities, especially in professional settings. As a result, their relevance is often considered in the context of managerial positions, which involve organizing the work of others.</p> |
| <p style="text-align: center;">" Skills "</p> <p>(the ability to manage one's activities effectively)</p> | <p>Example: the ability to manage oneself, one's own potential, abilities, and knowledge in order to use time efficiently, achieve goals quickly, gain social recognition, enhance productivity in both work and personal life, and increase earnings [267, p. 3]</p> <p>This understanding is similar to the original one ("art"), but instead of focusing on perfect mastery, we are referring to a skill as an action that has been repeated innumerable times.</p> |
| <p style="text-align: center;">" Behavior "</p> <p>(a mode of life of a person who strives for self-discipline)</p> | <p>Example: the consistent and purposeful application of effective work methods in daily practice optimally utilizing one's resources to achieve both personal and professional goals [268, p. 8].</p> <p>The focus of this understanding is on performance and meeting established benchmarks.</p> |

| | |
|--|--|
| <p>" Techniques "</p> <p>(the ways of achieving desired goals)</p> | <p>Example: the system of methods that enables individuals to maximize their capabilities for professional activities, it involves effective, conscious, and rational management of both work and personal time [269].</p> <p>The emphasis is on the existence of a methodology that helps individuals align their behavior with specific guidelines and goals, ultimately leading to the desired goals. The concept of techniques suggests that certain proven strategies have been developed, known only to a select few, that can help achieve success. These strategies are practically oriented.</p> |
| <p>" Science "</p> <p>(the system of knowledge about self-organization)</p> | <p>Example: science of concepts, methods, technologies of managing oneself, one's potential capabilities, abilities, knowledge in order to effectively use working time, achieve goals, gain public recognition, higher productivity in work, a higher level of personal life, learning to cope with stress, earning more money, which makes it possible to feel like a harmonious person in the world around [270, p. 5].</p> <p>Undoubtedly, the question of whether self-management is a science that operates independently, supported by robust theoretical concepts, or not, is a topic of ongoing debate. Equally, the relationship with other sciences is a matter of contention. Is it a subset of management sciences, or does it span multiple disciplines, including psychology?</p> |
| <p>" Discipline "</p> <p>(not as a behavior order, but as a course taught to students)</p> | <p>Example: a scientific discipline that examines the theory and practice of managing one's own life and activities, primarily focusing on achieving success and personal development [271, p. 22].</p> <p>Its structure provides insight into the content the lecturer includes. Specifically, it outlines for which students the course is being taught (in Ukraine, it is primarily offered to those studying "Management and Administration", though this is likely to evolve into "Business, Administration, and Law"). Additionally, the course structure can be divided into general and specialized sections that focus on different components of self-management. Lastly, it clarifies the reasons for its inclusion in the curriculum.</p> |

Over the past 20 years, a large number of works have been published in the Ukrainian-language scientific and educational literature that mention self-management in their titles. Some of them—published textbooks—are discussed in more detail below, as well as scientific articles from various angles of the issues raised. At the same time, self-management as a new area of study is quite expectedly eclectic, with topics raised by authors being quite different, as are their approaches. In our opinion, there are certain points of contact in the positions of Ukrainian scholars—common grounds for consideration, which are summarized below.

1. *The place of self-management among management sciences.* Although quite often the authors tend to develop separate provisions which affect (or are affected by) the field of psychology and other sciences (the doctrine of biorhythms, the basics of motivation, etc.). In particular, V. Kolpakov notes in his textbook that self-management is based on knowledge of philosophy, methodology, management theory, cybernetics, sociosynergetics, personality theory, biology, sociology, psychology, praxeology, acmeology, valeology, etc., thus offering an interdisciplinary approach [271, p. 5-6]. In contrast, the approach to self-management as a set of recommendations for managing oneself and, above all, one's time, which corresponds to "skill" interpretation, can also be found in published works, for example, by O. Sakhno and V. Denysova [272]. Such different positions show that self-management does have a doctrinal basis, including basic theories and its set of principles. We suggest it might be useful to distinguish between the theoretical and practical aspects, as presented in N. Yurik's course [273].

2. *Relying on classical theories that emerged in the second half of the 20th century.* Ukrainian-language works often discuss the origin and development of self-management as an area of study through the lens of key ideas proposed by foreign authors (often American and German). These include L. Zeiwert, who focused on time management and established a set of self-management rules; M. Woodcock and D. Francis, who authored "Unblocked Manager"; B. Schwalbe and H. Schwalbe, who explored relevant issues of business psychology in "Persönlichkeit, Karriere, Geschäftserfolg"; J. Morgenstern, known for her time management approach of "analyze, strategize, attack"; A. Mackenzie, who introduced the concept of "time traps".

3. *The values of self-management encompass categories such as self-discipline, self-organization, and self-control, closely linked to time management.* One of the key priorities in self-management is time management, which emphasizes the importance of controlling time as a valuable resource additionally to managing oneself and one's activities. Time management has become an essential area of study that has significantly contributed to the development of self-management. However, it is

important to note that, while the concept of self-management is often associated with enhancing efficiency, Ukrainian academia tends to overlook methods for assessing this efficiency and the effectiveness of the related skills.

4. *In many of the researched works, the material is presented by separating the components and examining the tools of self-management.* We believe this approach to the area is quite practical. By focusing on components such as time management, stress management, and resource management, specific activities and abilities development can be addressed, often referred to as "soft" skills (e.g. [274]). However, the vast majority of works predominantly emphasize methods for managing oneself and one's activities. These methods range from the Eisenhower Matrix to strategies for dealing with time-wasters. Ukrainian authors selected a wide range of components and tools, sometimes even including financial literacy and image management skills as part of their focus [270, c. 10].

5. Our estimates indicate that Ukrainian authors' conceptual visions of self-management *range from template-based approaches, which rely on established traditions and rules, to those focused on self-discovery and the development of individual management and leadership styles.* We can assume that self-management can emphasize either the ability to influence organizational processes for which the manager is responsible (*extroverted-oriented*) or the processes relevant to personal growth (*introverted-oriented*), which ultimately contribute to successful external management. Notably, the latter emphasis on personal growth is more prevalent in the works we reviewed.

The topics covered in self-management textbooks and the subject of published articles differ significantly in Ukrainian academia. Below is a brief overview of selected textbooks that include the term "self-management" in their titles (the author of this chapter considers them as influential).

V. Kolpakov's textbook is recognized as one of the most authoritative works published in Ukraine, celebrated for its philosophical depth and comprehensive presentation [271]. In his teachings, the theory of social management holds significant importance. He suggests enriching this theory with a subclass focused on human self-

management, alongside the management of individual and collective human activities. The author addresses what he calls the most pressing problem of our time: how to live authentically and achieve personal goals.

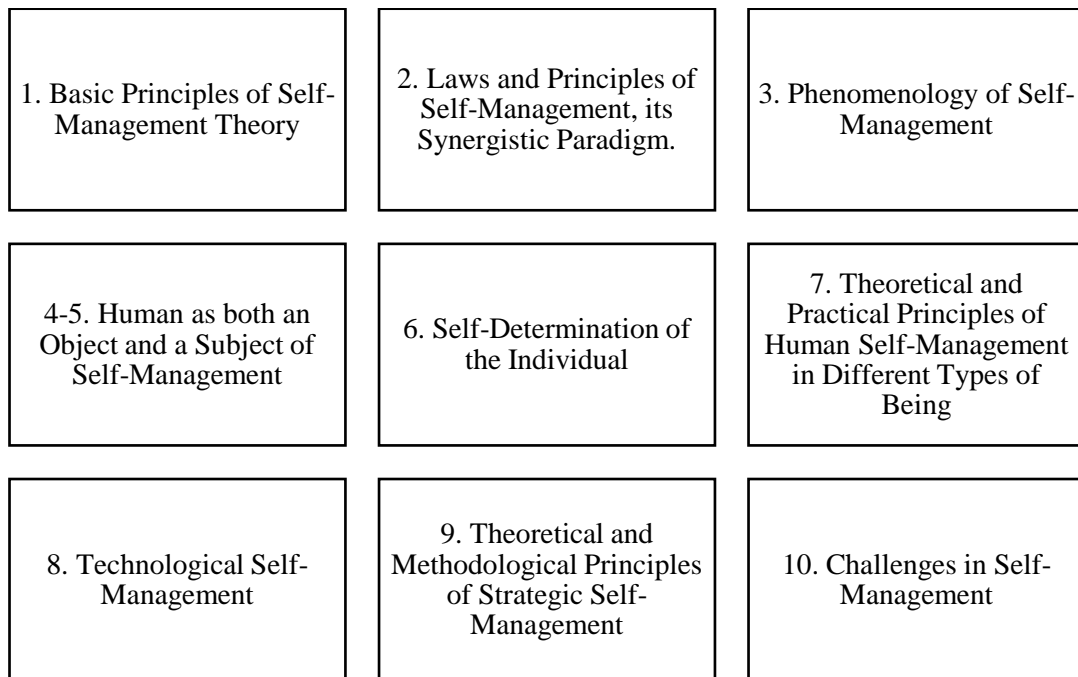


Figure 1. Structure of V. Kolpakov's textbook

This structure provides a clearer understanding of the comprehensive approach to self-management proposed by the author.

According to **V. Netepchuk**, self-management involves studying the processes of creation and the patterns of functioning of social self-organizing systems, as well as the broader processes of self-governance itself [276, p. 8]. His textbook, which integrates consulting and management experience, employs a problem-based approach to selecting topics. In addition to covering general theoretical foundations related to basic theories of self-management, its components, philosophy and strategy, the author also addresses skills in managing activities and critical thinking, communication, conflict resolution, and complex issues surrounding ethics and social responsibility. Notably, a separate section is dedicated to leadership and its various types, highlighting the connection of self-management to the topic of leadership within Ukrainian academia.

Z. Yurynets and O. Makara identified the primary goal of self-management as fostering a healthy organizational culture and social harmony, involving not only the leader and management but also the active participation of every employee within the organization [268, p. 10]. They emphasize that the effectiveness of self-management is closely linked to how well a manager understands and applies the principles of self-management in their work. [268, p. 19]. Their textbook covers various topics, including goal setting, time management, team building, change management, and stress management skills. There is a dedicated section on the roles and management styles that contribute to establishing a positive organizational climate (it has a beneficial effect on enhancing the management culture in Ukraine as a whole).

The textbook by **Z. Shylnikova** examines management as a general activity and describes possible approaches to management that consider personality types, the nuances of business career planning, and daily routines. It places a strong emphasis on developing the qualities of an effective manager and enhancing management potential. The author discusses key concepts such as self-motivation, self-control, self-education, and offers recommendations for time management. The textbook begins with a section focused on the theory and practice of self-management [277].

H. Leskiv at al. presents an expanded understanding of self-management, focusing on the essential processes involved in managing oneself, personal activities, staff, and teams. The structure of their textbook comprises several key topics: Methodological Approaches to Self-Management, Planning Personal Work and Business Career of a Manager, Time Management, The Essence and Importance of Organizational Behavior, The Role of Individuals in the System of Organizational Behavior, Organization of a Manager's Activities, Self-Motivation and Self-Control for Managers, Development of Effective Managerial Qualities and Potential. This textbook includes numerous diagrams, tables, and other visual aids, making it valuable for both theoretical study and practical application [278].

In preparing her textbook, **H. Chaika** emphasized that a manager's level and professional skills are influenced by self-improvement and self-actualization. Creativity is one of managerial strengths. The textbook addresses several functions of

a manager, including decision-making, self-planning of working time, personal work management, self-organization, self-motivation, and self-control [279]. The textbook by **V. Luhova and S. Holubiev** combines the topics of self-management and leadership, which is also reflected in its content: the first part is devoted to the use of time, activity and solvency resources for effective self-management, while the second part is devoted to thorough knowledge and leadership [280].

Over the past two decades, self-management has become a prominent field of research in Ukraine. Initially emerging from management sciences, it now increasingly falls within the realms of psychology and human behavioral sciences, as illustrated by the analysis of published textbooks. Various interpretations of self-management allow us to regard it as a theoretically grounded applied area of study that offers recommendations on managing oneself and one's activities. Our study reveals that these textbooks contain a wide array of skills that individuals can develop as they grow both personally and professionally. The diversity of approaches in Ukrainian academia reflects a strong interest in self-management, even though there is no unified definition of this concept. The lack of consensus lays the foundation for further exploration of self-management issues within a flexible framework.

7.2 Tools for creating a project management office in conditions of instability

Innovative projects require in-depth knowledge in various fields such as economics, construction, finance and personnel management. Implementation of ideas is always associated with certain changes that must be effectively managed. For this, a specialist with relevant knowledge is appointed - a project manager.

Project management is a professional activity that consists in the application of modern methods, knowledge, tools and technologies for effective use of resources and coordination of people's work to achieve set goals. Project management covers all aspects of general management, focusing on the development and implementation of unique solutions for specific tasks.

Creating a project office is an integral part of a modern approach to project management. Its main goal is to ensure effective organization and coordination of work on projects within the company. The project office analyzes, selects, and prioritizes projects, helping the organization focus on those that best align with its strategic goals. It also monitors the available resources—human, financial, and technical—and optimally allocates them to improve the efficiency of project implementation.

From the generalization of scientific approaches, it can be concluded that the key tasks of the project office are: project management; monitoring compliance with deadlines and budgets; conducting trainings and developing competencies of project managers and teams; providing reporting and analysis of project results; establishing communication between performers and stakeholders [281-284]. Thus, the project office acts as an important tool for achieving the strategic goals of the company through the effective management of project activities.

Modern research in the field of project implementation shows that most of them are not included in the planned budget, time or investment indicators. The main factors that negatively affect the achievement of the goals set for project teams are:

- weak communication between participants;
- shortcomings in planning the use of resources;

- lack of quality control;
- loss of control over costs;
- shortcomings of general management, etc.

The purpose of the study is to reveal the content of the key tools for building a project management office, which are based on taking into account modern management technologies and the acquired experience in the field of project management.

To effectively build a project management office, it is advisable to choose a transitional model between the controlling and supporting form to ensure maximum efficiency. The task is to develop a number of artifacts that should ensure the high-quality functioning of the project management office.

First of all, the focus is on planning resources, projects, teams, etc. Resource planning is the process of determining how the business will allocate resources to a project (for example, assigning tasks to individuals based on their skills and capabilities). Project managers use resource planning to ensure efficient use and predict future needs. Effective resource management is an important and necessary process that companies should invest in because it provides numerous benefits, including cost savings, time savings, and increased customer satisfaction. A key part of effective resource planning is the resource management plan, which is a document or tool that describes the organization's allocation and use of resources within a project. The plan can identify a strategy for attracting and allocating the workers, equipment, and physical space needed to complete the project. In addition, it may include resource planning and monitoring processes, key personnel responsible for resourcing the project, and a list of all known resources needed to complete the project.

The resource management plan must be transparent and accessible to every team member so that all project participants have a common understanding of resource needs. It is important that this document is updated in real-time or regularly throughout the duration of the project. It acts as a key data source that allows you to track what resources have already been used, evaluate their effectiveness, and determine exactly what resources will be needed for the next stages of the project. Such information helps

project managers make informed and operational decisions, reducing the risk of shortage or overspending of resources.

Depending on the specifics of the project, its scope and industry, the content of the resource management plan can vary significantly. However, it usually reflects the key aspects listed below.

1) Assessment of PMO needs and goals. Determination of the main purpose of the office: centralization of project management, team support, quality control or standardization of processes; analyzing the scope of projects that the PMO will serve (number, duration, complexity).

2) Analysis of personnel needs: identification of key roles necessary for effective PMO work (manager, project managers, analysts, methodologists, administrators); competency assessment: determining the level of skills and experience employees need to achieve PMO goals.

3) Material and technical resources: space (office size, number of workplaces, conference rooms); hardware (computers, phones, servers and data storage systems; software: project management systems - Jira, MS Project, Trello; communication tools - Slack, Microsoft Teams; analytics programs - Power BI, Tableau, etc.

4) Financial resources include determining the budget for employee salaries, purchasing equipment and software, renting an office or furnishing workplaces, planning a reserve fund for unforeseen expenses.

5) The methodological base refers to the development of standards, procedures and templates for project management and providing staff training on selected methodologies (Agile, Waterfall, Hybrid).

6) Communication resources include such positions as defining channels for internal communication (e-mail, messengers) and creating a reporting and information exchange system.

7) Evaluation and optimization of resources occurs through constant monitoring of resource use, analysis of work efficiency and adjustment of plans.

Proper resource planning allows the project management office to effectively support teams and achieve the organization's strategic goals.

STRUCTURAL CHANGES, UNCERTAINTY, WAYS OF DEVELOPMENT OF THE ECONOMY, MANAGEMENT AND TOURISM

Options for solving the issue of resource management can be:

- detailed planning within online tables, which has the advantage of flexibility and implementation of any requests that can be made independently;
- use of an appropriate tool, for example - Jira and the Tempo plugin, in which you can plan all the necessary resources in detail (Fig. 1)

| | | | | | | | November | | | | | December | | | | |
|----------------------------|--------------------------|---------|------------|---------------------------------|---------------------|--|----------|------|-------|-------|-------|----------|------|-------|-------|-------|
| | | | | | | | 1-6 | 7-13 | 14-20 | 21-27 | 28-30 | 1-4 | 5-11 | 12-18 | 19-25 | 26-31 |
| Project | MEMBER | ROLE | PM/Account | Stakeholders emergency contact | Role in the team | | w44 | w45 | w46 | w47 | w48 | w49 | w50 | w51 | w52 | |
| 620 - Club 4 Paws | Ivetta Zababurina | PM | IZ | vira.burak@kormotech.com.ua | Digital marketing | | | | 2 | 5 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | |
| 620 - Club 4 Paws | Stepan Butko | WD | IZ | halya.tsehelyk@kormotech.com.ua | Brand manager | | 16 | 35 | 19 | 16 | 16 | 32 | 40 | 40 | 40 | |
| 620 - Club 4 Paws | Intern. Sofia Yarmoshev | WD | IZ | oksana.taras@kormotech.com.ua | Head of digital | | 13 | 37 | 21 | 13 | 29 | 40 | 40 | 40 | 40 | |
| 620 - Club 4 Paws | Yura Formusyak | BD | IZ | | | | 16 | 40 | 24 | 16 | 32 | | | | | |
| 619 - AtlasMate website | Yulia Serebriannikova | PM | YS | mark@atlasmate.com | CEO (main POC) | | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 619 - AtlasMate website | Yarko Turko | WD | YS | | | | 32 | 32 | 40 | 40 | 40 | 10 | 40 | 32 | 40 | |
| 616 - Vodori | Ivetta Zababurina | PM | IZ | scott.rovegno@vodori.com | CEO (POC) | | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | | | | |
| 616 - Vodori | Anastasiia Tkachuk | BD | IZ | jill.kittle@vodori.com | Senior Manager of | | 14 | 40 | 40 | 32 | 24 | 16 | | | | |
| 616 - Vodori | Victor Fedjuk | Mentor | IZ | joe.dicapite@vodori.com | Head of Marketing | | | | | | | | | | | |
| 618 - Teleport | Yura Kvuch | PD | MV | cosmina.boboc@teleporthq.io | main POC, PM | | 32 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | |
| 612 - Levana [DeepInspire] | Kateryna Trotsko | PM | KT | tanya@deepinspire.com | Head of PM | | | | | | | | | | | |
| 612 - Levana [DeepInspire] | Volodymyr Vashkurak | PD | KT | | | | | | | | | | | | | |
| 612 - Levana [DeepInspire] | Orysya Tertyuk | PD | KT | | | | | | | | | | | | | |
| 614 - Maasive | Alexander Kontsevich | PD-Lead | MV | dan@joinmaasive.com | CEO (POC) | | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | |
| 610 - Wellavi | Bohdan Petryshyn | PM | BP | aafra@prox.io | CEO | | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 2 | 4 | | | |
| 610 - Wellavi | Oksana Savochenko | PD-Lead | BP | mesyedhassan@gmail.com | Product manager | | 32 | 40 | 40 | 40 | 24 | 16 | 32 | | | |
| 610 - Wellavi | Intern. Anastasiia Chyry | PD | BP | | | | 32 | 40 | 40 | 40 | 24 | 16 | 32 | | | |
| 609 - The next 100 | Bohdan Petryshyn | PM | BP | dk@apriljune.com | Co-founder | | 2 | 5 | 4 | | | | | | | |
| 609 - The next 100 | Maxim Gelevera | PD | BP | kmh@apriljune.com | Project manager | | 32 | 40 | 40 | | | | | | | |
| 609 - The next 100 | Yura Formusyak | BD | BP | | | | | | | | | | | | | |
| 608 - Ozone | Victoria Galas | PM | VG | katie@ozoneapi.com | Marketing director, | | 2 | 2 | 2 | 2 | | | | | | |
| 608 - Ozone | Marianna Boyko | BD | VG | | | | 32 | 40 | 40 | 40 | | | | | | |
| 608 - Ozone | [outsourced] Zade | DEV | VG | | | | 32 | 40 | 40 | 40 | | | | | | |

Fig. 1. An example of high-level planning of resources according to projects

The table divides the projects with the corresponding numbering, indicates the teams that work directly on these projects, as well as their roles. Additionally, information that may be needed in emergency situations, for example, to quickly inform customers, is included.

Each team member is represented with the number of hours spent on the project. The maximum load corresponds to a standard working week - 40 hours. The table also takes vacation and sick leave information into account to adjust the actual number of available working hours.

Based on the collected data, key metrics are automatically or manually calculated to help project managers make effective management decisions. Such

planning is updated every week, which ensures the relevance of information about all changes, in particular regarding the availability of resources and the workload of teams.

During regular planning meetings, the following issues are resolved:

- settlement of workload conflicts: identification of overworked or underworked employees;
- planning of future projects: allocation of available resources for future tasks;
- discussion of potential problems: identification of risks related to resources and search for ways to solve them;
- improving the allocation of hours: implementation of optimizations that ensure a balance between projects and resources.

Larger and more strategic discussions are encouraged to be held during individual PMO meetings. At such meetings, the agenda is defined more flexibly and may include topics that go beyond the scope of the current work week. This allows you to consider global issues such as long-term planning, process improvement or project portfolio management.

This approach to planning ensures flexibility, transparency and coherence in the work of teams, allowing timely adaptation to changes and increasing the effectiveness of project management.

To effectively manage resources, use specialized tools that ensure centralization and simplify planning. One such solution is the JIRA environment with the Tempo plugin, a cost-effective yet powerful solution that streamlines team performance planning and analysis processes.

Tempo offers a number of useful features:

- centralized management, which allows you to control all plans and resources in one place;
- effective planning provides tools for organizing work, taking into account the availability of resources;
- convenient visualization: provides an opportunity to view all resources in a single window, using filters to search for the necessary employees or teams;

- prioritization of tasks allows you to allocate jobs in accordance with full-time equivalents (FTE), ensuring a balance between requests and available resources;
- planning optimization supports the organization of resources by skills, teams or availability, creating the most effective project execution plans;
- flexible resource management helps to take into account vacations, holidays, flexible schedules, as well as work with distributed or remote teams;
- scheduling for multitasking allows simultaneous scheduling of multiple resources for a single task or problem, which is a unique feature of Tempo Planner among Atlassian Marketplace tools.

Among the additional capabilities of Tempo, it is possible to single out integration with projects, which provides flexibility in planning, allowing to add to the system both individual tasks and general information about the project; ease of use, thanks to which the entire team can be planned in one interface, taking into account the necessary deadlines, which increases the convenience of resource management, and quick availability determination, which allows you to determine the availability of both local and geographically located resources.

Tempo Planner is an ideal tool for teams working on complex projects with a large number of participants, as it not only helps to plan resources, but also supports their efficient use at each stage of work. This solution greatly simplifies coordination between teams, especially when they work in a remote or hybrid format.

Another important artifact within the PMO, the project passport is a basic and strategically important document that contains all the necessary information about the project, its characteristics, dependencies and key aspects. It serves as a central source of data that ensures transparency and effective management of the project at all its stages.

The purpose of the project passport: storage and centralization of important information about the project, ensuring transparency for the team, stakeholders and management, supporting the management of changes, risks and resources, use as a reference document for decision-making.

The main components of the project passport:

- general information: project name, legal entity, cooperation model (Fixed Price, T&M), start and end dates, frequency of reporting and invoicing;
- planning and control: timeline, key stages (Milestones), change register (Change Register), meeting notes;
- documentation: NDA, description of the client's request, tools (JIRA, Trello), links to the repository and folders with documentation;
- team: roles, responsibilities, contact information, availability;
- scope and metrics: Scope of Work, KPI;
- risk management: risk register with response plans;
- financial aspects: budget and reserves.

The project passport is a basic tool for effective project management, which helps maintain the relevance of information and achieve set goals. Its advantages include the centralization of project data, facilitation of management and decision-making, and transparency for the team and stakeholders.

It is important to record and describe the entire project process in one place, which will serve as a base of basic information about how the team should work and play the role of a kind of project management standard in the organization. Each of the points, in turn, was adjusted to the specifics of this particular company.

In addition, there should be similar documents more focused on certain stages of the project, for example: project start, project completion, onboarding of a new project manager, work on a certain type of project (Fig. 2), etc.

Project onboarding is the process of attracting resources to the project. The goal is to ensure that everyone involved in the project understands its business goals and requirements, knows their role and the expected outcome of the project itself. This way, team members can fully contribute to the project, spending less time trying to figure out the tasks and more time actually doing them.

When embarking on a project, managers should focus on imparting knowledge about the project to their team. This is the time when they make the final decisions about their team, choosing the best management tools.

STRUCTURAL CHANGES, UNCERTAINTY, WAYS OF DEVELOPMENT OF THE ECONOMY, MANAGEMENT AND TOURISM

| ЗРОБИТЬ КОПІЮ ЦЬОГО ДОКУМЕНТУ, ПЕРЕД ВИКОРИСТАННЯМ, ЦЕ ТЕМПЛЕЙТ | | |
|---|--|------------------------------------|
| ПРОЕКТ | To do for new Project manager: | To do for current Project manager: |
| Basic | | |
| What is it about? | Коротко про суть, ідею проекту (важливі посилання, цікаві статті) | |
| Active Collab | Active Collab (посилання, перевіряємо задачі, нотатки, чи є основні лінки, дивимось до Project start checklist пункт 3) | |
| Google drive організація | Production docs, перевіряєм всі інвойси, де контракт? де NDA? Де deliverі клієнту? Де внутрішні файли? Гарна організація в межах папок) | |
| Slack | Внутрішній | |
| Scope: | Чи він детальний, як описаний (критичне питання, чи є якась дока (List of screens), чи user stories, scope statement, що покривається в межах нашого таймлайну, чи є якісь вже очевидні ризики з ним (приклад кейсу: потрібно пріоритизувати scope, бо мінімальна межа бюджету покриває лише пріоритетні скріншоти)? | |
| Таймлайн, дедлайни, майлстоуни | У датах | |
| Залученість команди | (у FTE/годинах на тиждень), ментори можливі | |
| Бюджет | (обмеження?), як формувався бюджет (рейти і тд), модель співпраці (dedicated, T&M, fixed і тд), ріпортинг формат (чи є пульс/ріпорт документ), білінг (яке епіту використовується, де вивіси ляжать, як часто виставляється), кому надсилається інвойси та ріпорти (приклад листа) | |
| Мітинг ноутс Записи дзвінків. | рекомендовано зберігати у нотатці на калабі, де зберігаємо. Приклад | |
| Change management система | вигляд форми для запиту змін і тд | |
| CLIENT | | |
| Stakeholders record | Стейкхолдерс рекорд (навіть, якщо там одна людина, він має бути створений), хто є основний POC, хто є decision maker і всі деталі стосовно цього | |
| Timezone + місце розташування клієнта | Нью-Йорк, США | |
| Тупли, які використовуємо | мітинги (Zoom, Google meet, Skype, Slack etc), чати (чи в слеку клієнта, чи тіки мейли, чи інший воркспейс тощо), мейли) | |
| Комунікативний план з | Комунікативний план з клієнтом (частота зустрічей, переписки і тд) | |

Fig. 2. An example of an onboarding document for project managers

Description of processes makes it possible to clearly communicate what is expected in a particular case, to create a certain vector of future work performance. At the same time, the project description is an effective format for onboarding new project managers, who can immediately familiarize themselves with the company's work standards.

It is also necessary to develop a number of template solutions so that it is convenient for the team to use the available materials. In this way, management will be confident that only best practices and appropriate tools are being used. For example, the register of stakeholders is a document that contains information about all interested parties (stakeholders). This register is part of the overall project plan. It should be completed early in the planning process and updated as the plan evolves to reflect the project. There are several different tools and processes for managing stakeholders, such as a stakeholder analysis, a stakeholder influence matrix, and the stakeholder register itself. The register itself is the main planning tool and resource used throughout the project.

Another equally important document is the risk register, which is used as a risk management tool to identify potential project failures. This process aims to collectively

identify, analyze and address risks before they become problems.

A risk register document, also known as a risk register log, tracks potential project-specific risks. It also contains information on the priority of the risk and the probability of its occurrence.

A project risk register should not only identify and analyze risks, but also provide tangible mitigation measures. That way, if a risk becomes a bigger threat, the team is ready for solutions and empowered to solve problems.

The change registry or change log is a central place to store all information related to changes in a project. Almost all projects undergo changes at some point. When a change occurs, the project manager needs to record information related to the change to help track and control the impact of the change on the project. The change log helps you do this by providing a way to record all change information in a clear and structured format.

The stakeholder engagement assessment matrix is a model used by the project manager to assess the current level of stakeholder engagement in the project.

Stakeholders are proposed to be classified into the following groups:

- They do not know about the project. This group consists of stakeholders who are unaware of the project and any potential impact it may have on their operations.
- Stable. Stakeholders in this category are aware of the project, but do not accept the changes.
- Neutral. Representatives of this group are aware of the project, but do not oppose it or support it.
- Those who support. These stakeholders are aware of the project and its potential impact and support the change.
- Leading, leading. Stakeholders in this category are aware of the project and actively work on its success, securing the title of "champions of change".

In addition to identifying the current level of engagement, the matrix can also be used to discuss the desired level of engagement for each stakeholder or group of stakeholders.

The lessons learned register is a document in which the team records its valuable

project experience. It is an important result of the process of acquiring knowledge within the project. In addition to other input data, the experience register is also an output element in this process. Project team members should record all valuable information obtained during the project. After the completion of project activities, it is useful to archive the obtained data for use in future projects. This archive forms a repository of received data for use in future similar projects. Such a repository of knowledge should be easily accessible to everyone in the organization, at least to the community of project managers. An effective tool is the regular meetings of the PMO team to discuss the lessons learned of their projects, thus there is an opportunity to synchronize with respect to certain situations, to advise each other on appropriate approaches. This practice will bring the entire team together and encourage the sharing of knowledge and experience gained during the project.

Taking into account the differences and peculiarities of projects in the activities of business entities, as well as the difficulty of applying project management tools without proper adaptation to the specifics of local projects, there is a need to create a flexible project management system. Such a system will make it possible to perform tasks more efficiently and productively, taking into account all the differences and requirements of the modern economic environment, and to achieve the desired results. Project teams face the need to harmonize all local and global processes to ensure consistency, optimize resources and achieve project goals.

The considered tools for creating a project management office are designed to provide the company with effective improvement of the management process and, accordingly, to obtain better results within the framework of cooperation with the company's clients. For the organization, this should become a significant basis for further active development. The proposed tools for creating a PMO are adaptive to changes and unexpected situations, which today, more than ever before, have become expected blockers, so if necessary, the model can be modified and improved, applying those methods and tools that will be considered the most effective under certain conditions.

7.3 Intelligent assistants as a tool for supporting managerial decision-making in projects

Introduction. Modern project management is characterized by rapid technological development, globalization, and increasing complexity. Organizations face increasingly high demands for adaptability, flexibility, and decision-making accuracy, mainly when resources are limited, and risks and uncertainties are high. At the same time, the use of innovative technologies, such as artificial intelligence (AI), machine learning, and automation, is becoming increasingly important to optimize the planning, execution, and control processes of projects (Hess & Kunz, 2024; Duică et al., 2024). The study by Müller et al. (2024) provides a comprehensive overview of the application of artificial intelligence in project management.

Intelligent assistants (IAs) based on AI technologies are a powerful tool for supporting managerial decisions in project management. Their functionality includes big data analysis, automation of routine tasks, risk forecasting, and scenario modelling. In addition, AI provides improved communication within teams, real-time monitoring of project progress, and personalized recommendations for managers (Hess & Kunz, 2024; Project Management Institute, 2024d). Generative artificial intelligence (GenAI) is coming to the fore, revolutionizing productivity and reshaping industries (Sira, 2023). This trend can significantly increase the efficiency of management processes, reduce the burden on humans in decision-making, and accelerate the achievement of project goals. In modern conditions, projects' complexity, interdisciplinary nature, and growing competition pose new challenges to managers. Project management requires rapid response to changes, considering a significant number of factors, and making informed decisions. (Ribeiro et al., 2020; Yevdokymova et al., 2024). In such circumstances, integrating intelligent assistants becomes both an innovation and a necessity. Technologies allow for overcoming the main barriers to decision-making associated with limited time, resources, and analytical capabilities. Therefore,

researching the role of IAs in supporting management decisions is highly relevant, as it contributes to developing new approaches to project management in the digital era.

7.3.1 Theoretical foundations of intelligent assistants

The modern development of digital technologies opens new opportunities for improving the efficiency of management processes. One of the most promising tools in this area is AIs, which, thanks to artificial intelligence technologies, can change approaches to data analysis, task automation, and decision-making. Integrating AIs into management activities contributes not only to the optimization of processes but also to the adaptation of organizations to the challenges that arise in the modern dynamic environment. As Felicetti et al. (2024) note, GenAI, characterized by the ability to learn, adapt, and generate content, transforms approaches to intellectual work, allowing the automation of complex creative tasks that previously required significant human intellectual effort and time." According to Dam et al. (2019), AI can significantly transform project management practices by automating repetitive tasks with high volume, providing project analytics for risk assessment and forecasting, providing practical recommendations, and even decision-making

IAs are software systems that use AI technologies to automate tasks and support decision-making. AIs act as means of interactive interaction with users. They can perform various functions, including data analysis, decision-making based on given algorithms, automation of routine tasks, and adaptation to changes in activities. The main functionalities of AIs are data processing and analysis, which allows them to work with large amounts of structured and unstructured information, identify patterns, and provide predictions or recommendations for decision-making. AIs also automate processes by performing routine tasks, such as scheduling meetings, sending messages, or creating reports, significantly saving time and reducing the likelihood of errors. Using machine learning algorithms, AIs can learn from experience and adapt to new conditions or tasks. In addition, AI provides forecasting and decision support by assessing the possible outcomes of different scenarios and helping users make informed decisions even in complex situations with high uncertainty.

Several main types of such systems can be distinguished depending on the functionality and how they interact with users. Each of them has its advantages and purposes, allowing AIs to solve specific tasks within project management (Hess & Kunz, 2024; Dacre & Kockum, 2022). Figure 1 shows a classification of the main types of intelligent assistants.

| | | | |
|--|---|--|--|
| <p>Voice Assistans</p> <ul style="list-style-type: none"> •Use voice interaction •Organizing meetings, creating reminders, searching for information | <p>Chatbots</p> <ul style="list-style-type: none"> •Text-based assistants for interaction via messengers or web platforms •Resolving queries, providing consultations, automating standard tasks | <p>Analytical systems</p> <ul style="list-style-type: none"> •Advanced systems for data analysis •Analyzing large datasets, forecasting, identifying trends, providing recommendations | <p>Expert Decision-Making Systems</p> <ul style="list-style-type: none"> •Modeling and evaluating various development scenarios •Using accumulated knowledge base for well-grounded recommendations |
| <p>Predictive Analytics Systems</p> <ul style="list-style-type: none"> •Anticipating potential problems through forecasting •Optimizing resource utilization based on predictions •Reducing risks by early detection of possible obstacles •Adaptive planning based on analytical data | <p>Intelligent Schedulers</p> <ul style="list-style-type: none"> •Automating critical planning processes •Dynamic adaptation of plans to changing conditions •Optimal distribution of resources and workload •Accounting for multiple task dependencies | <p>Collaboration Assistants</p> <ul style="list-style-type: none"> •Ensuring effective team interaction •Coordinating work of distributed participants •Automating communication processes •Supporting synchronization of project work | <p>Knowledge Management Systems</p> <ul style="list-style-type: none"> •Preserving and systematizing project experience •Quick access to necessary information •Preventing repetition of past mistakes •Supporting team learning and development |

Fig. 1. Types of intelligent assistants used in project management

Source: developed by the authors

Voice assistants are software systems that use voice interaction to perform tasks. They are typically used to organize meetings, create reminders, search for information, and perform other administrative functions. In project management, voice assistants can be integrated into corporate systems to facilitate management processes.

Chatbots are text-based assistants that can interact with users via instant messengers or web platforms. They can help resolve specific requests, provide advice, or automate standard tasks, such as answering employee or customer questions.

Chatbots are often used in project management to facilitate team communication and support project processes.

Analytical systems are more complex intelligent systems that analyse large amounts of data, such as financial information, task performance, or project timelines. They can provide forecasts, identify trends, and offer recommendations for process optimization. Such systems are often used to assess risks, select the most effective project management strategies, and support adopting complex management decisions.

Expert decision-making systems help project managers make complex strategic decisions based on deep data analysis. They use the accumulated knowledge base and artificial intelligence to model various scenarios and provide sound recommendations.

Predictive analytics systems are designed to anticipate potential problems by predicting future trends and risks in the project. They allow you to optimize the use of resources and minimize unexpected challenges.

Intelligent planners automate and optimize project planning processes, dynamically adapting schedules to changing conditions. Ensure the most effective allocation of resources and consider complex relationships between tasks.

Collaborative assistants ensure effective communication and coordination of distributed teams by automating interaction processes. Help synchronize the work of project participants regardless of their geolocation.

Knowledge management systems are responsible for storing, organizing, and quickly accessing project information and accumulated experience. They support corporate memory, prevent the repetition of mistakes, and contribute to continuous team learning.

The proposed types of intelligent assistants are used depending on the specifics of the tasks and needs of the organization, which allows for increased efficiency and reduces the time required to perform routine operations in the project management process. According to Davahli (2020), AI models can reduce uncertainties in project management through logical reasoning and probability calculation.

7.3.2 The role of intelligent assistants in supporting management decisions

The study of IAs in the context of artificial intelligence is becoming increasingly relevant in today's technological environment. According to McKinsey (2023), the implementation of IAs in business processes shows an annual growth of 35%, highlighting their growing role in digital transformation. Understanding the principles of operation and capabilities of AIs from an artificial intelligence perspective is crucial for their effective implementation and maximization of potential benefits across various application domains, from project management to supporting strategic decision-making.

The report "Artificial Intelligence and Project Management: A Global Chapter-Led Survey" reveals compelling statistics on the transformative potential of AI in the project management field (Project Management Institute Sweden, 2024). A striking 76% of professionals believe AI will substantially reshape project management practices within the next few years, assigning a rating of 7 or higher on a 10-point scale. This finding underscores the timeliness and significance of examining AI's impact on the profession.

Furthermore, key insights from the "First Movers' Advantage" report highlight that organizations actively supporting GenAI adoption have a higher proportion of "trailblazers" - early adopters and active users of GenAI (Project Management Institute, 2024a). These trailblazers consistently demonstrate enhanced productivity, creativity, problem-solving capabilities, and overall effectiveness compared to their peers. The correlation between organizational support, individual adoption, and improved performance outcomes emphasizes the importance of fostering an AI-enabled environment to drive project success. According to Taboada et al. (2023), modern manufacturing landscapes are increasingly characterized by the integration of sophisticated cognitive technologies that radically transform data processing and operational intelligence, enabling unprecedented levels of computational understanding.

Table 1 presents a comprehensive analysis of how AI assistants support decision-making processes in project management, based on Project Management Institute

research "Pushing the Limits: Transforming Project Management with GenAI Innovation" (Project Management Institute, 2024c). The data is organized into four main decision-making categories, showing both adoption rates (usage rate) and effectiveness (impact level) for specific tasks within each category.

Table 1.

Decision-making support in project management

| decision category | specific tasks | usage rate | impact level |
|-----------------------------|---|------------|--------------|
| direct decision support | generating insights for decision-making | 33% | 43% |
| | research summarization for decisions | 17% | 25% |
| | data-driven improvement identification | 24% | 37% |
| analytical decision support | data trend identification | 38% | 53% |
| | predictive data analysis | 33% | 48% |
| | kpi monitoring and analysis | 28% | 48% |
| risk-based decisions | risk identification | 26% | 47% |
| | risk impact assessment | 22% | 30% |
| | mitigation strategy development | 23% | 34% |
| financial decisions | budget management | 19% | 42% |
| | budget risk assessment | 18% | 37% |
| | cost control and monitoring | 19% | 36% |

Source: developed by the authors on the base of (Project Management Institute, 2024c)

Analytical decision support shows the highest overall impact and usage rates, with data trend identification achieving a 53% impact level and 38% usage rate. Direct decision support tasks demonstrate moderate adoption but significant impact, particularly in generating insights for decision-making (43% impact).

Risk-based decisions show balanced usage rates around 22-26%, with risk identification having the highest impact (47%). Financial decisions currently have the lowest usage rates (18-19%) but maintain substantial impact levels (36-42%), suggesting potential for increased adoption.

While AI assistants are well-established in analytical decision support, there remains significant potential for expanded implementation in financial and risk-based decision-making processes. The gap between usage rates and impact levels across all

categories suggests opportunities for increased AI adoption in project management decision-making.

The process of supporting managerial decisions through intelligent assistants represents a structured approach that includes several key stages (Figure 2).

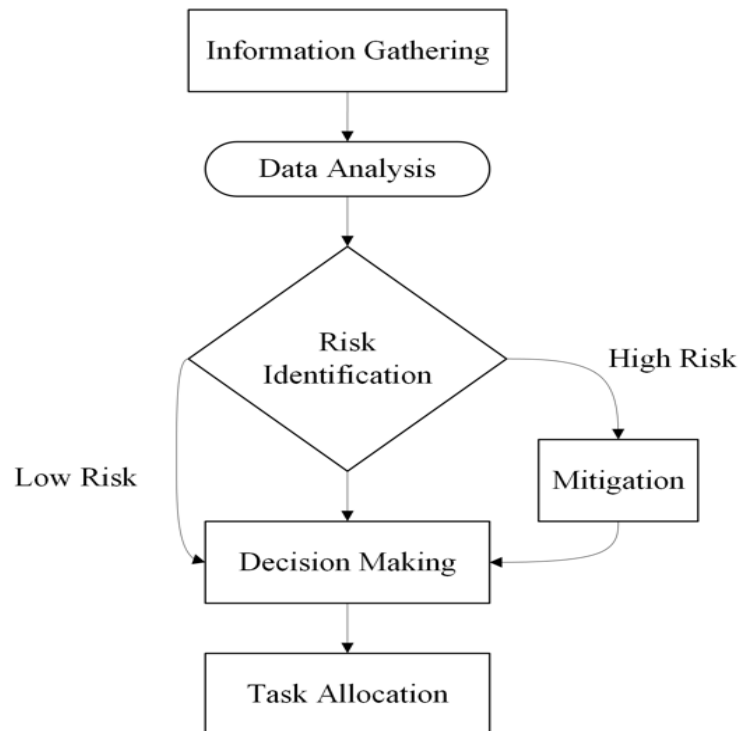


Figure 2. Flow decision support process flow in project management using intelligent assistants

Source: developed by the authors

The decision support process can be divided into three major phases: initial data processing (information gathering and analysis), risk evaluation (identification and mitigation), and execution (decision-making and task allocation). These phases form a framework for project management decision support.

The process begins with information gathering, where AIs automate the consolidation of data from various project sources. In the next stage of data analysis, IAs apply advanced algorithms to detect significant patterns in project data, generate analytical reports, and develop predictive models. This comprehensive analysis phase establishes the foundation for informed decision-making in subsequent stages.

During the risk identification stage, intelligent assistants perform thorough categorization of risks into high and low categories, evaluate the probability and potential impact of each risk, and develop mitigation strategies for high risks. For high-risk situations, IAs propose specific mitigation strategies, while low-risk factors proceed directly to the decision-making phase. This systematic approach to risk assessment ensures that project managers can focus their attention on the most critical issues.

In the final stages of the process, intelligent assistants support the formation of alternative decision options based on analysed data, assessment of potential consequences for each option, and optimal task allocation according to the decisions made. Throughout this phase, IAs provide data-driven insights that help project managers make more informed choices. The task allocation process is optimized to ensure efficient resource utilization and project delivery.

This structured approach to decision support significantly improves project management efficiency and minimizes potential risks. The integration of intelligent assistants at each stage of the process ensures consistent and data-driven decision-making, ultimately leading to better project outcomes.

7.3.3 The impact of intelligent assistants on project management effectiveness

Intelligent assistants are essential in modern project management and provide increased efficiency through process automation, data analysis, and decision support (Duică et al., 2024). Using these new work tools, which allow for increased task efficiency, challenges existing management methods and requires managers to update their skills to meet their mission. In addition to the technical skills essential to work with new technological tools, managers must demonstrate emotional intelligence and openness to fulfil their role (Duică et al., 2024; Project Management Institute, 2024b). Figure 3 shows how such systems affect project management processes, particularly accelerating decision-making, reducing risks, and optimizing resources.

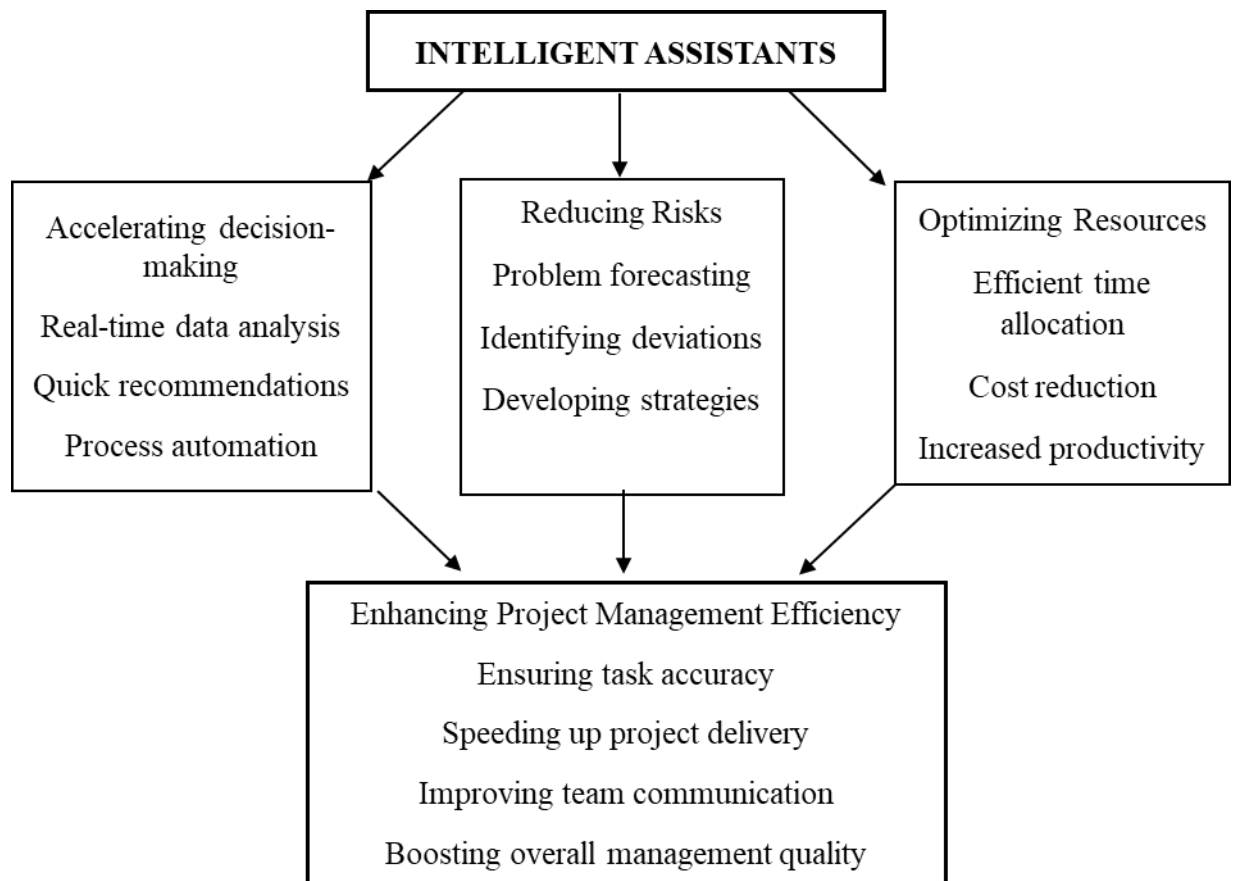


Fig. 3. Impact of Intelligent Assistants on Project Management Efficiency

Source: developed by the authors

AIs significantly impact project management efficiency, providing increased speed, accuracy, and quality of decision-making and contributing to risk reduction and resource optimization. One of the main positive aspects is the acceleration of the decision-making process. AI can analyse large amounts of data in real-time, providing project managers with important information and recommendations to quickly respond to changing conditions or unforeseen situations. This is especially important in a project environment, where each delayed step can lead to significant losses or missed opportunities.

Another vital aspect is risk reduction, as AI can identify potential problems and threats in the early stages of the project due to its ability to predict possible consequences and determine optimal strategies to prevent negative scenarios. As Sahadevan (2023) notes, AI can reduce uncertainty in project management by using logical reasoning and probability calculation. For example, analytical systems using

predictive algorithms can detect deviations from the plan in time, which reduces the likelihood of serious problems in the future.

In addition, AI helps optimize resources, including time, finances, and human resources. By automating routine tasks and accurate planning, they ensure a more efficient allocation of resources, considering the priority of tasks and available capabilities. This allows project managers to reduce costs, avoid duplication of efforts, and maintain focus on the most critical aspects of the project.

As a result, integrating intelligent assistants into the project management process can significantly increase work efficiency, reduce errors, speed up task completion, and improve the overall management environment. This creates added value for organizations that use these technologies and allows them to achieve better results in complex and dynamic projects.

Conclusions

AIs have become an integral part of modern project management due to the increase in the efficiency of management processes. Due to the ability to automate routine tasks, analyse large amounts of data, and support decision-making, such technologies open new opportunities for optimizing project management (Belkadi, et al., 2020). AIs allows managers to allocate resources more effectively, accelerate project implementation, and minimize risks.

One of the main advantages of intelligent assistants is their ability to accelerate the decision-making process. Thanks to real-time data analysis and the ability to provide quick recommendations, AI helps avoid delays and responds promptly to dynamic changes. This trend is significant in the complex project management environment, where even a slight delay can lead to severe losses or missed opportunities (Gil et al., 2021). Process automation provided by AI saves time and significantly reduces the level of errors associated with the human factor.

Another aspect is the ability of intelligent assistants to reduce risks. Using predictive algorithms and analytical tools, AI can identify potential problems at the initial stages of the project. This capability allows you to develop strategies to prevent negative scenarios and avoid severe disruptions. Such tools contribute to more accurate

planning, risk assessment, and the proposal of effective measures to minimize them. This aspect of AI is especially relevant in the context of increasing project complexity, interdisciplinary nature, and high competition.

No less critical is the impact of intelligent assistants on resource optimization. With accurate analysis and planning, AI allows more efficient use of resources, including time, finances, and human resources. Technologies help reduce costs, avoid duplication of efforts, and ensure concentration on the most priority tasks. This allows you to achieve greater productivity and increase the overall efficiency of project implementation.

However, introducing intelligent assistants into project management is accompanied by specific challenges. The main ones are the need to integrate technologies into existing business processes, train staff to work with new tools and maintain a balance between automation and human control. Despite this, the benefits of using AIs far outweigh the challenges, as they allow organizations to adapt to change more quickly and remain competitive. The prospects for developing intelligent assistants include further improvement, particularly expanding functionality, improving adaptability to rapidly changing conditions, and closer integration with project management systems. Combined with digital transformation strategies, AI creates the prerequisites for a new level of project management efficiency, allowing organizations to achieve better results in an increasingly complex and dynamic environment. The use of intelligent assistants is becoming not only an advantage but also a necessity for those managers who seek to maintain leadership positions in their industry (Duică et al., 2024; Project Management Institute, 2024b).

7.4 Особливості формування та реалізації конкурентної стратегії в публічній сфері: теоретичні аспекти

У сучасному середовищі невизначеності та складних умов, ключовою метою в публічному управлінні є насамперед забезпечення стійкого функціонування та розвитку. Ефективність системи управління в публічній сфері визначається вибором конкурентної стратегії, впровадженням системи стратегічного управління, реалізацією їхніх конкурентних переваг та конкурентоздатністю. Володіння конкурентною стратегією стає ключовим аспектом у системі стратегічного управління розвитком організацій у сучасних умовах.

Існує набір основних стратегій конкурентних переваг, який включає ключові види стратегій, що успішно перевірені часом й практикою. Ці стратегії охоплюють організаційний план в цілому та представляють різноманітні підходи до розвитку в публічному управлінні, що пов'язані зі зміною одного чи кількох елементів: ринку, продукту, сфери чи технології. Виходячи з цього, організація повинна обрати ефективну конкурентну стратегію, що дозволить наростити сильні конкурентні переваги. Наявність такої стратегії дасть відповіді на важливі в публічному управлінні запитання: як розподілити власні ресурси, на які ринки виходити, як конкурувати з іншими організаціями та як забезпечити стабільний перспективний розвиток.

Дослідженням особливостей конкурентних стратегій займаються, як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, проте аналіз факторів, що забезпечують конкурентоспроможність в публічному управлінні потребують подальшого вивчення. Зокрема, більш глибокого дослідження потребує процес забезпечення конкурентоспроможності в публічному управлінні з використанням різноманітних інструментів.

Термін «стратегія» прийшов в сферу публічного управління із військової справи. Перекладаючи із грецької мови – «strategia» на англійську – «general»,

даний термін означає «воєначальник». Проте, насправді, греки не використовували дане поняття, а користувались такими термінами, як «strategon sophia», що у перекладі означає «мудрість генерала» та «strategike episteme», тобто «знання генерала» [305]. В економічній науці стратегію розглядають як сукупність способів та правил впровадження концепції розвитку в публічному управлінні [306, с. 23].

Сучасна наукова література вказує на існування двох базових концепцій стратегії в публічному управлінні, а саме:

1) філософська концепція пояснює загальне значення стратегії в публічному управлінні та пов'язує її з цінностями, цілями, пріоритетами й напрямками розвитку в публічному управлінні;

2) організаційно-управлінська концепція передбачає реалізацію конкретних дій, рішень, прийомів та методів щодо впровадження стратегічної діяльності в публічному управлінні. Вона визначає альтернативні шляхи досягнення цілей та напрямків розвитку в публічному управлінні в довгостроковій перспективі [307, с. 13]. Таким чином, підхід до трактування поняття «стратегія» може варіюватися, розглядаючи його як засіб, результат чи процес, в залежності від конкретного контексту та застосування.

Деякі автори виокремлюють інші підходи у трактуванні терміну «стратегія». Перший підхід зосереджується на важливості формування стратегічних цілей в публічному управлінні. Другий підхід описує її як «спосіб певних дій» чи «спосіб поведінки», де увага акцентується на чіткому визначенні стратегічної поведінки в публічному управлінні для досягнення своїх цілей з урахуванням зовнішнього середовища й потенціалу організації. Генрі Мінцберг розглядає поняття «стратегія» з п'яти позицій:

1) стратегія як план, тобто набір певних завдань, яких потрібно дотримуватись під час функціонування в публічному управлінні;

2) стратегія як прийом, що передбачає здобуття конкурентної переваги на ринку;

3) стратегія як патерн, що передбачає чітку послідовність дій у стратегічній

поведінці;

4) стратегія як позиція, що полягає у співвідношенні інструментів в публічному управлінні до зовнішнього середовища;

5) стратегія як перспектива, тобто увага зосереджується на довгостроковому періоді діяльності в публічному управлінні [308].

Проаналізуємо трактування терміну «стратегія» різними вченими у табл. 1.

Таблиця 1.

Розуміння терміну «стратегія» різними вченими*

| Вчений | Трактування | Джерело |
|-------------------|--|----------------|
| В. А. Власенко | Стратегія є сукупністю процесів планування та прийняття рішень, що передбачають постановку цілей та розробку довгострокового плану дій. | [309, с. 34] |
| О. Д. Гудзинський | Стратегія є засобом для досягнення цілей, а також проявом управлінської діяльності. | [310, с. 210] |
| Р. М. Захарчин | Стратегія – це відображення цілей та засобів розвитку будь-якої в публічному управлінні у довгостроковій перспективі. | [311, с. 247] |
| І. А. Ігнатєва | Стратегія являє собою довгострокову програму функціонування в публічному управлінні, що контролюється, оцінюється та змінюється у процесі її впровадження. | [312, с. 217] |
| О. І. Кузьмак | Стратегія – це процес досягнення довгострокових цілей в публічному управлінні на основі пріоритетів інноваційного розвитку. | [313, с. 116] |
| В. В. Македон | Стратегія являє собою ключовий напрям діяльності в публічному управлінні у вигляді плану, що включає стратегічні цілі та напрямки діяльності в публічному управлінні для досягнення бажаного результату. | [314, с. 371] |
| М. Г. Саєнко | Стратегія – це план розвитку в публічному управлінні в умовах неповноти інформації, що включає формування візії, місії, довгострокових цілей, правил та шляхів прийняття рішень для найкращого використання існуючих ресурсів. | [315, с. 9] |
| С. М. Ступчук | Стратегія є аналітичним та логічним обґрунтуванням довгострокового положення в публічному управлінні, виходячи із зовнішніх умов. | [316, с. 170] |
| М. В. Хацер | Стратегія є генеральною програмою дій, що виражаються в кількісній і якісній формі та відображають майбутній розвиток в публічному управлінні, враховуючи необхідні ресурси. | [317, с. 111] |
| А. Чандлер | Стратегія включає план дій задля реалізації довгострокових цілей та оптимальним розподілом ресурсів. | [318, с. 15] |

*Джерело: сформовано авторами на основі [309-318].

Проаналізувавши різноманітні трактування поняття «стратегія», можна сказати, що стратегія в публічному управлінні є комплексним довгостроковим планом її розвитку, що ґрунтується на існуючому потенціалі розвитку в публічному управлінні, враховує зовнішні та внутрішні фактори з метою нарощення конкурентних переваг та досягнення високого рівня конкурентоспроможності. З цією метою сформована стратегія повинна відповідати наступним принципам:

- 1) ефективності – досягнення необхідного результату від реалізації стратегії;
- 2) конкурентоспроможності – зміцнення існуючих та формування нових конкурентних переваг, спроможність успішно конкурувати на ринку;
- 3) логічності – прийняті управлінські рішення на довгострокову перспективу повинні виходити із здійсненого аналізу середовища;
- 4) обґрунтованості – стратегія повинна бути реалістичною та відповідати науковим дослідженням;
- 5) адекватності – під час формування стратегії слід враховувати локальні, регіональні та державні особливості тієї країни, у якій вона буде реалізовуватись;
- 6) прозорості – стратегія повинна бути доступною та зрозумілою для усіх керівників та працівників в публічному управлінні;
- 7) адаптивності – сформована стратегія повинна бути гнучкою та швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі;
- 8) структурно-динамічної раціональності – стратегія повинна бути збалансованою та гармонійно поєднувати усі її елементи: бачення, місію, цінності, цілі тощо;
- 9) легітимності – стратегія повинна бути затверджена керівництвом в публічному управлінні;
- 10) альтернативності – у стратегії мають розроблятися декілька сценаріїв розвитку: реалістичний, оптимістичний та песимістичний;
- 11) підконтрольності – стратегія повинна містити чітко визначені критерії реалізації та результати, які можна проконтролювати;

12) гармонійності – при розробці стратегії слід дотримуватись принципів сталого розвитку та враховувати інтереси різних стейкхолдерів [319, с. 75].

Формування стратегії є складним процесом, що базується на зазначених принципах, які визначають напрямки та основні кроки створення стратегії в публічному управлінні. Дані принципи можуть бути використані як рекомендації під час розробки стратегії в публічному управлінні, сприяючи створенню ефективної та конкурентоздатної стратегії.

Ключові характеристики, що відображають сутність розвитку стратегії в публічному управлінні відобразимо на рис. 1.

| | | |
|---|---|-----------------------------------|
| Довгостроковий період | Враховання внутрішнього та зовнішнього середовища | Досягнення ефективних результатів |
| Підвищення конкурентних переваг організації | Інноваційна спрямованість | Гнучкість |
| Ризикованість | Інвестиційна спрямованість | Людський фактор |

Рис. 1. Особливості, що відображають сутність стратегії розвитку в публічному управлінні*

**Джерело: сформовано авторами на основі [315-319].*

Підвищення інтенсивності конкуренції веде до збільшення числа організацій, які змагаються як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках. Даний процес також призводить до посилення вимог ринку, що вимагає в публічному управлінні постійно вдосконалювати власний стратегічний потенціал. Це означає пошук ефективних способів його використання, створення нових конкурентних переваг та обрання конкурентних стратегій.

Конкурентна стратегія є невід'ємною складовою успіху будь-якої організації в публічному управлінні, оскільки вона визначає напрямки дій, що спрямовані на створення унікальних переваг, відокремлюючи її від конкурентів, забезпечує постійну адаптацію до змін у ринковому середовищі, стимулює інновації та ефективне використання ресурсів, а також допомагає управляти ризиками, що забезпечує стійкий розвиток і успішну конкуренцію у сьогодишньому динамічному середовищі. При розробці конкурентної стратегії в публічному управлінні слід враховувати наступні принципи:

1) врахування мети – будь-які дії чи стратегії повинні бути зорієнтовані на досягнення конкретної цілі чи мети. Це допомагає уникнути відволікання на неважливі або неспрямовані завдання і забезпечує узгодженість усіх дій з загальними стратегічними цілями в публічному управлінні;

2) використання конкурентної переваги передбачає, що організація має вміння використовувати свої унікальні та сильні сторони, які відрізняють її від конкурентів, для досягнення вигоди та лідерства на ринку. Це також дає змогу в публічному управлінні створити стійке позиціонування на ринку та формувати власний бренд;

3) адаптація до змін середовища функціонування – готовність в публічному управлінні до змін у зовнішньому чи внутрішньому середовищі. Даний принцип підтримує ідею того, що організація повинна бути гнучкою та реагувати на зміни у ринкових умовах, технологічному прогресі, політичних чи економічних чинниках, а також внутрішніх процесах чи стратегіях конкурентів;

4) врахування сфери конкуренції передбачає аналіз та розуміння контексту та особливостей функціонування в публічному управлінні. Врахування сфери конкуренції дозволяє організаціям формувати стратегії, що спрямовані на підвищення конкурентоспроможності шляхом використання переваг над іншими учасниками ринку, а також адаптації до змін для збереження чи зміцнення власної позиції.

Дотримання принципів формування конкурентної стратегії є ключовим аспектом успішного розвитку в публічному управлінні в сучасному середовищі.

Формування конкурентної стратегії передбачає реалізацію ряду вимог, що ставляться до неї, а саме:

- 1) досягнення довгострокових цілей;
- 2) об'єднання економічних, управлінських, технологічних, екологічних, технічних та інших аспектів розвитку в публічній сфері;
- 3) використання наукових положень та досягнень під час формування стратегії;
- 4) швидка реакція на зміну економічну ситуації у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що проявляється у гнучкості сформованої стратегії;
- 5) адекватне сприйняття власних конкурентних переваг та ін.

Таким чином, конкурентна стратегія в публічному управлінні характеризується якісним характером, а її сутність розкривається через форму в публічній сфері взаємодії людей з урахуванням можливостей, перспектив, ресурсів і компетенцій, а також проблем, труднощів та конфліктів, які перешкоджають здійсненню цієї взаємодії. Необхідність конкурентної стратегії в публічній сфері визначається вектором спрямованості управлінських процесів; формування зв'язків між внутрішнім та зовнішнім середовищем для забезпечення конкурентних переваг.

Під час визначення та подальшої розробки «конкурентної стратегії» акцент приділяється вивченню конкурентного оточення, зосереджуючись на концепціях «конкурентна сила» й «конкурентна позиція». Це допомагає досягти переваги, адже конкурентна перевага означає перевагу, яку організація має завдяки кращим можливостям або експертизі у своїй сфері, що забезпечує міцніші позиції.

Серед особливостей конкурентної стратегії в публічному управлінні можемо виокремити такі: орієнтація на довгострокову перспективу; засіб реалізації місії в публічному управлінні; ґрунтується на результатах стратегічного аналізу; характеризується підпорядкованістю в межах однієї структури в публічному управлінні; передбачає ринкове спрямування діяльності в публічному управлінні; відображає сильні сторони в публічному управлінні,

що дають їй можливість конкурувати в сучасних умовах невизначеності.

Таким чином, формування конкурентної стратегії в публічному управлінні є важливим етапом, оскільки вона дає змогу визначити унікальні переваги в публічній сфері. Цей процес допомагає чітко встановити стратегічні цілі та напрямки розвитку, оптимізувати використання ресурсів та створити стійке планування на майбутнє. Крім того, він надає можливість адаптуватися до змін та забезпечує ефективну реакцію на ринкові й технологічні тенденції.

Ефективність організацій значно визначається вибором конкурентної стратегії, впровадженням системи стратегічного управління, реалізацією їхніх конкурентних переваг та конкурентоздатністю. Володіння конкурентною стратегією стає ключовим аспектом у системі стратегічного управління розвитком у сучасних умовах.

Існує набір основних стратегій конкурентних переваг, який включає ключові види стратегій, що успішно перевірені часом й практикою. Ці стратегії охоплюють організаційний план в цілому та представляють різноманітні підходи до розвитку в публічному управлінні, що пов'язані зі зміною одного чи кількох елементів: ринку, продукту, сфери чи технології.

Найпоширенішим підходом до класифікації конкурентних стратегій в управлінні є метод Майкла Портера. Шляхом аналізу конкурентних сил, вчений визначив три основні конкурентні стратегії, які створюють умови для досягнення конкурентних переваг:

1. Стратегія лідерства за витратами.
2. Стратегія диференціації.
3. Стратегія фокусування.

Матрицю Ігоря Ансоффа часто називають матрицею «продукт/ринок». Вона використовується управлінськими командами й спільнотою аналітиків для допомоги в плануванні та оцінці ініціатив зростання. Зокрема, даний інструмент допомагає стейкхолдерам концептуалізувати рівень ризику, що пов'язаний з різними стратегіями зростання.

Дана матриця вперше була опублікована у Harvard Business Review в

1957 році. Матриця І. Ансоффа часто використовується у поєднанні з іншими інструментами стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналізом, PEST-аналізом, аналізом п'яти конкурентних сил Майкла Портера тощо [307].

Філіп Котлер за напрямком розвитку в публічному управлінні поділив усі стратегії на стратегію зростання, стабілізації та скорочення (рис. 2).

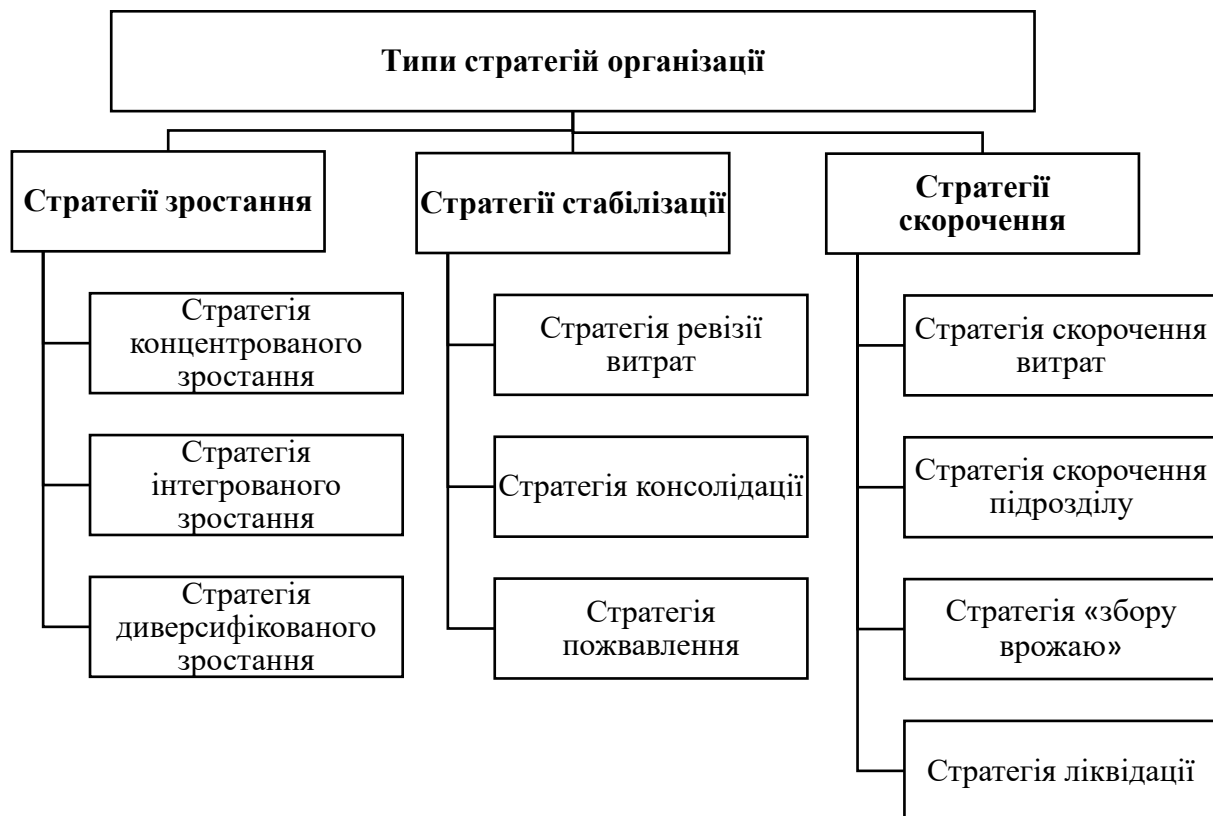


Рис. 2. Класифікація стратегій за Філіпом Котлером*

**Джерело: сформовано авторами.*

Стратегія зростання, стабілізації та скорочення відображає різні напрями стратегічного управління, які вибирають в публічному управлінні, виходячи із їхніх цілей та поточного стану на даний момент. Зазначені стратегії надають організаціям різноманітні інструменти для реагування на зміни в економічному середовищі, ринкових умовах та стратегічних цілях. Таким чином, дослідження різних класифікацій конкурентних стратегій дозволяє в публічному управлінні одержати більш повне розуміння різноманітності й ефективності стратегічного управління, що є важливим для досягнення успіху.

Стратегічне управління – це процес та мистецтво, що передбачають формування, впровадження та оцінку міжфункціональних рішень, що допомагають досягати цілей в публічному управлінні. Іншими словами, це безперервний процес, у якому формуються, реалізуються та контролюються довгострокові плани в публічному управлінні, враховуючи внутрішнє та зовнішнє середовище.

Структура організаційного управління в публічному управлінні визначає послідовність стратегічних цілей та їх ієрархію, які націлені на досягнення визначених результатів. Це важливий аспект формування стратегії в публічному управлінні, що робить її багаторівневою структурою. Зрозуміло, що на кожному рівні в публічному управлінні потрібно розробляти загальну стратегію – стратегію вищого рівня, яка визначає основу для стратегій на інших рівнях. Для нижчих рівнів структури, стратегія на вищому рівні виступає як мета, у той час як на вищому рівні вона є засобом досягнення. Загальна ієрархія стратегій в публічному управлінні складається з різних рівнів, кількість яких залежить від специфіки в публічному управлінні. Наприклад, у диверсифікованій в публічному управлінні існує чотирирівнева стратегія, яка включає корпоративну, ділову, функціональну та операційну, тоді як у вузькоспеціалізованій в публічному управлінні – трьохрівнева, яка включає корпоративну, функціональну та операційну (рис. 3).

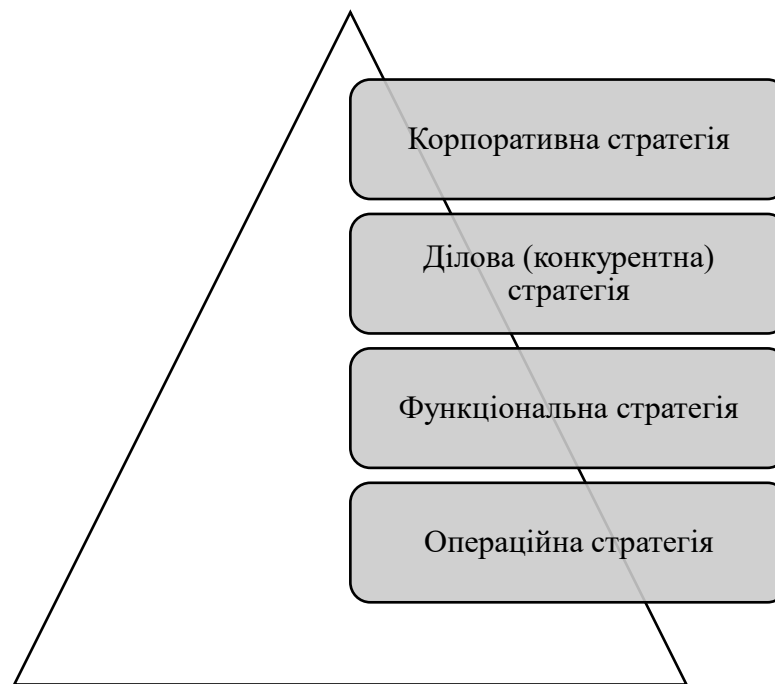


Рис. 3. Рівні стратегічного управління в в публічному управлінні*

**Джерело: сформовано автором на основі [307].*

Сукупність стратегій різного типу, що розробляються та впроваджуються організацією, враховуючи її специфіку розвитку та функціонування, називають «стратегічним набором» в публічному управлінні.

Ієрархія стратегій залежить від об'єкта, по відношенню до якого вони розробляються, а саме:

- 1) корпоративна стратегія формується для всієї в публічному управлінні;
- 2) ділові (конкурентні) стратегії формуються за окремими напрямками або ж сферами діяльності для диверсифікованої в публічному управлінні;
- 3) функціональні стратегії формуються для кожного окремого функціонального підрозділу;
- 4) операційні стратегії формуються для визначення принципів управління окремими процесами.

Дослідженнями процесу стратегічного планування в публічному управлінні, зокрема етапами розробки корпоративної стратегії, займаються різні вчені та науковці, а саме: І. Д. Падерін, Ю. Г. Горященко, Є. Е. Новак, С. Побігун, І. Г. Брітченко, П. П. Гаврилко, Р. І. Завадяк, О. М. Дем'яненко, Т. І. Лепейко,

Д. В. Кіпа, В. В. Шарко, Г. С. Лоянич, М. С. Гавенко, О. І. Белова, Ю. Б. Іванов,
О. Ю. Іванова та ін.

Процес формування та впровадження корпоративної стратегії відбувається через реалізацію трьох основних етапів.

1. Етап формування стратегії. На даному етапі відбувається аналіз в публічному управлінні, формування візії та місії, визначення мети та цілей, а також вибір стратегії. Аналіз в публічному управлінні включає фінансовий, конкурентний та стратегічний аналіз. Фінансовий аналіз – це процес оцінки фінансових даних та інформації в публічному управлінні задля розуміння її ефективності управління та потенційних ризиків. Він включає аналіз фінансових звітів, таких як баланс, звіт про фінансові результати, звіт про прибутки та збитки, щоб зрозуміти фінансове положення в публічному управлінні. Фінансовий аналіз в публічному управлінні може включати аналіз економічних та фінансових ресурсів, а саме: аналіз майна в публічному управлінні, аналіз оборотних активів, аналіз джерел формування капіталу в публічному управлінні, аналіз грошових потоків, аналіз ліквідності та платоспроможності в публічному управлінні, аналіз фінансової стійкості [310, с. 35].

Конкурентний аналіз являє собою процес збору й оцінки інформації задля розуміння, сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, а також їх стратегій. Цей аналіз дозволяє організаціям отримати уявлення про конкурентне середовище, в якому вони діють, та визначити свої конкурентні переваги [316, с. 12]. Серед поширених методів конкурентного аналізу можна виокремити наступні: модель п'яти конкурентних сил Майкла Портера, модель Бостонської консалтингової групи (БКГ), метод «Мак-Кінсі», модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Ігоря Ансоффа, метод побудови стратегічних груп та ін. [312]

Стратегічний аналіз є процесом оцінки й дослідження факторів, які впливають на стратегічне положення, конкурентоспроможність й успіх в публічному управлінні. Даний аналіз включає оцінку зовнішнього середовища (прямого та непрямого чи опосередкованого середовища) та внутрішніх можливостей в публічному управлінні (ресурси, управлінські процеси,

організаційна структура, культура). До найбільш поширених інструментів стратегічного аналізу можемо віднести:

1) PEST-аналіз та його різновиди, що передбачає аналіз політичних, економічних, соціально-культурних й технологічних факторів. Інколи ще додаються правові, екологічні, етичні фактори. Даний аналіз призначений для аналізу факторів дальнього зовнішнього середовища, на які організація немає впливу чи має дуже опосередкований вплив;

2) SWOT-аналіз, який одночасно поєднує аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, а саме сильних та слабких сторін в публічному управлінні й можливостей і загроз. Існує ще удосконалений метод SWOT-аналізу, який має назву TELESCOPIC OBSERVATIONS і є значно деталізованішим;

3) Root Cause Analysis або ж аналіз головної причини полягає у знаходженні реальної причини існування проблеми в публічному управлінні та своєчасне реагування на її симптоми. Даний метод ще відомий, як метод «дерева проблем», коли для кожної проблеми шукаються причини та підпричини, а також формуються негативні наслідки [313, с. 80].

Формування візії та місії є важливим підетапом розробки стратегії в публічному управлінні. Візія (бачення) є чітким уявленням про те, як організація бачить свою майбутню позицію або цілі у довгостроковій перспективі. Вона описує те, якою організація прагне бути у майбутньому (через 5-10 років), яку позицію вона хоче зайняти у світі, які цінності вона просуває та які цілі прагне досягти. Місія є основною причиною існування в публічному управлінні. Вона визначає основну мету, цінності і сферу діяльності, в якій вона функціонує. Місія формулює основне завдання чи значення, яке організація прагне виконати в суспільстві. Серед критеріїв, які ставляться до формування візії та місії можна віднести такі:

1) вони повинні бути чіткими, зрозумілими, лаконічними, а також не пустослівними. Візія та місія мають виражати якість та властивість всього, що робить організація та що вона ще прагне зробити;

2) вони повинні відповідати дійсності та бути реальними, оскільки в іншому випадку усі, хто буде стикатись із нею, сприйматимуть її несерйозно;

3) вони повинні надихати та мати мотиваційний ефект [314, с. 80].

Таким чином, візія визначає бажаний стан в публічному управлінні у майбутньому, тоді як місія формулює суть і завдання, що покликані досягти цього стану. Обидва ці елементи виступають як важливі керівні принципи, що орієнтують діяльність в публічному управлінні та сприяють спільним цілям усіх її учасників. Визначення мети та цілей під час формування стратегії є одним із найбільш громіздких етапів. Організація встановлює свої стратегічні цілі, спираючись на аналіз інформації, що була проведена. Усі цілі слід формувати за SMART-критеріями:

1) Specific (конкретність) – ціль має бути чіткою та конкретною;

2) Measurable (вимірюваність) – кожна ціль має вимірюватись у кількісних чи якісних показниках;

3) Achievable (досяжність) – ціль має бути досяжною;

4) Relevant (релевантність) – ціль має бути релевантною по відношенню до інших цілей;

5) Time-bound (обмеженість в часі) – ціль повинна мати дедлайн її досягнення [309, с. 66].

Наступним є вибір стратегії, що є процесом визначення найкращого способу досягнення поставлених цілей. Це вибір конкретних дій чи курсу діяльності, що зможе привести до досягнення стратегічних цілей в публічному управлінні. Вибір стратегії включає в себе аналіз різних альтернатив, оцінку їх потенціалу, ризиків і можливостей, а також прийняття рішення про те, який напрямок діяльності буде найбільш ефективним для досягнення бажаного результату. Процес формування корпоративної стратегії в публічному управлінні включає розробку різних сценаріїв, які враховують можливі варіанти розвитку подій у майбутньому. Зазначимо декілька можливих сценаріїв, що використовуються під час формування стратегії:

1) реалістичний сценарій ґрунтується на об'єктивних даних, ймовірних

розвитках подій й поточних тенденціях. Він передбачає середній варіант подій без надмірного оптимізму чи песимізму;

2) оптимістичний сценарій, що виходить із припущення найбільш сприятливих умов та подій для в публічному управлінні. Він зазвичай застосовується задля оцінювання можливих вигідних ситуацій, дає змогу виокремити потенційні можливості й переваги;

3) песимістичний сценарій передбачає прогноз найгірших очікувань щодо майбутнього, враховує можливі негативні впливи й ризики на організацію. Застосування песимістичного сценарію уможливорює підготовку до негативних ситуацій й розвиває стратегію, що може захистити організацію у випадку невизначеності чи кризових обставин.

Етап реалізації стратегії включає два підетапи: розробку конкретних планів та їх реалізацію:

1) на стадії розробки планів формуються конкретні плани дій для впровадження обраної стратегії. Дані плани включають такі аспекти, як залучення персоналу, розподіл ресурсів, запуск нових проектів тощо;

2) впровадження (реалізація) передбачає роботу команди щодо виконання планів дій, впроваджуючи стратегію у реальність. Це включає в себе проведення змін в організаційній структурі, розробку нових продуктів чи послуг, реалізацію маркетингових кампаній та інше.

Серед основних методів формування стратегії можна виокремити наступні.

Метод «дерева цілей». Метод дерева цілей використовує графічне представлення взаємозв'язків між стратегічними, тактичними та оперативними цілями. Побудова «дерева цілей» базується на декомпозиції, тобто розбитті на менші частини, що виражається у конкретизації стратегічних цілей через тактичні, а також тактичних цілей через оперативні.

При побудові «дерева цілей» дотримуються наступних основних правил:

1) підпорядкованість, тобто цілі на нижчому рівні ієрархії підпорядковуються цілям на вищому рівні;

2) повнота – повинні бути враховані усі сфери діяльності в публічному

управлінні;

3) порівнянність, що полягає у тому, що на кожному рівні декомпозиції розглядаються цілі, які можна порівняти за їхньою важливістю та масштабом;

4) визначеність, тобто формулювання цілей й інших елементів дерева дозволяє оцінити ступінь досягнення в кількісній чи порядковій формі;

5) гнучкість, що передбачає можливість коригувати цілі в залежності від потреб та змін у середовищі [307, с. 110].

Метод побудови дорожньої карти у перекладі з англійської мови дослівно означає «рух по дорожній карті». У сучасному бізнес-середовищі роудмеппінг широко використовується для стратегічного планування, щоб визначити майбутні перспективи в публічному управлінні. Важливим компонентом цього методу є використання технологій та інновацій [308, с. 142].

Метод збалансованої системи показників (The Balanced Scorecard – BSC) включає у себе розробку стратегії через чотири основні аспекти: фінанси, ринок / клієнти, бізнес-процеси та організаційну спроможність (включаючи навчання й розвиток персоналу). Кожен з цих компонентів визначає стратегічні цілі та вибудовує стратегічну карту, яка розкриває ланцюжки взаємозв'язків. В межах кожної групи стратегічних цілей визначаються заходи, які використовуються для моніторингу організаційної ефективності. Також встановлюється бажаний рівень продуктивності для кожного заходу, та описуються стратегічні ініціативи – це проекти, спрямовані на досягнення визначених цілей [319, с. 191].

Метод Хосин Канрі (Hoshin Kanri) – це японський метод стратегічного управління, спрямований на спільне визначення стратегічних цілей, розробку планів та способів досягнення цих цілей в публічному управлінні. Зазначений підхід базується на узгодженні стратегічних цілей між керівництвом та всіма рівнями персоналу в публічному управлінні, що сприяє виконанню мети в усіх рівнях механізмів публічного управління. Метод Хосин Канрі використовується для впровадження стратегічних цілей на всіх рівнях в публічному управлінні та створення системи постійного вдосконалення [316, с. 114].

Етап оцінки стратегії передбачає реалізацію двох підетапів:

1) моніторинг, оскільки оцінка стратегії передбачає постійний моніторинг її виконання. Це включає аналіз результатів та порівняння їх із стратегічними цілями;

2) регулювання. У випадку, якщо плани не виконуються чи виникають проблеми, зміни або корекції стратегії можуть бути внесені. Цей етап може включати перегляд цілей, адаптацію планів дій чи навіть повністю нову стратегію. Кожен із проаналізованих етапів важливий для успішної реалізації стратегії та досягнення стратегічних цілей в публічному управлінні.

За результатами реалізації даного процесу формується документ, що включає наступні розділи:

Розділ 1. Резюме в публічному управлінні.

Розділ 2. Аналіз зацікавлених сторін (стейкхолдерів).

Розділ 3. PEST-, SWOT-аналіз, аналіз Майкла Портера.

Розділ 4. Актуальні проблеми (формування «дерева проблем»).

Розділ 5. Бачення майбутнього (візія), місія, цінності.

Розділ 6. Цілі та завдання.

Розділ 7. Очікуванні результати.

Розділ 8. Моніторинг та оцінювання.

Розділ 9. Механізм реалізації стратегії і план дій.

Отже, процес формування та впровадження корпоративної стратегії є складним та багатоетапним. Він починається з аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища в публічному управлінні для виявлення можливостей, загроз, сильних і слабких сторін. Далі встановлюються стратегічні цілі, які повинні бути відповідним чином спрямовані на досягнення місії та візії в публічному управлінні. Розробка стратегії включає у себе визначення основних стратегічних напрямків, формулювання дієвих стратегій та створення дорожньої карти для досягнення цілей. Після цього стратегія впроваджується через розробку деталізованих планів дій, розподілу відповідальності, уведення змін у процесі та структуру в публічному управлінні, а також через систематичний моніторинг й оцінку результатів для внесення коригувань та підтримки

відповідності стратегії поставленим цілям.

Стратегія в публічному управлінні представляє собою обдуманий та всеосяжний довгостроковий план її розвитку. Вона виходить із вже наявного потенціалу розвитку в публічному управлінні, узгоджує зовнішні та внутрішні фактори з метою підвищення конкурентоспроможності й досягнення переваг. До особливостей, що відображають сутність стратегії розвитку в публічному управлінні відносимо довгостроковий період, врахування внутрішнього й зовнішнього середовища, досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентних переваг в публічному управлінні, інноваційна спрямованість, гнучкість, ризикованість, інвестиційна спрямованість та людський фактор. Система формування стратегії включає аналіз в публічному управлінні, формування візії та місії, визначення мети та цілей, а також вибір стратегії. Етап реалізації стратегії включає розробку конкретних планів та їх реалізацію. Етап оцінки стратегії включає моніторинг та регулювання. Конкурентна стратегія передбачає системно сплановані управлінські дії, які в публічній сфері реалізуються задля сталого розвитку територій.

7.5 Управлінські рішення фінансового менеджера підприємства в умовах ризику

При здійсненні будь-якої господарської діяльності ми зустрічаємося з ризиками, пов'язаними з невпевненістю в можливому результаті, саме тому оцінка і шляхи нейтралізації ризиків, коли Україна живе і працює в умовах війни з агресором, є особливо актуальними.

Ринкове середовище в умовах війни вносить в діяльність підприємств елементи невизначеності і поширює ризиковані ситуації, які виникають при присутності воєнних умов та обставин [320]. Щоб вижити за цих складних умов підприємствам необхідно приймати нетрадиційні та сміливі рішення, що також підвищує ступінь економічного ризику [321]. При цьому підприємствам потрібно не уникати ризику, а вміти правильно оцінити його ступінь і безпосередньо управляти ним з метою обмеження. Для зменшення різких коливань на ринку фінансовий менеджер повинен передбачати додаткові можливості в діяльності підприємства, щоб при самому гіршому розкладі мова могла йти про незначне зменшення прибутку, а не банкрутство підприємства в цілому.

Стратегія управління ризиковою ситуацією залежить від специфічних ризиків, які можуть виникати в процесі діяльності підприємства, можливості правильно оцінити конкретну ризикову ситуацію і знайти оптимальний варіант виходу з неї, враховуючи наявні ресурси підприємства [322].

Основна мета управління ризиками - це їх мінімізація з метою уникнення або часткового зменшення можливих фінансових втрат від дії ризиків.

Сьогодні ризик – це складне явище, що має багато незбіжних, а іноді протилежних реальних основ, що обумовлює існування декількох визначень понять ризику з різних точок зору [323-326]:

- ризик – потенційна, чисельно вимірна можливість втрати, якою характеризується невизначеність, зв'язана з можливістю виникнення в ході реалізації проекту несприятливих ситуацій і наслідків;

- ризик – імовірність виникнення втрат, збитків, недонадходжень, планових доходів, прибутку;

- ризик – це невизначеність фінансових результатів у майбутньому;

- ризик – це ступінь невизначеності одержання майбутніх чистих доходів;

- ризик - це вартісне вираження ймовірності події, що веде до втрат;

- ризик – це шанс несприятливого результату, небезпека, погроза втрат і ушкоджень;

- ризик – це імовірність втрати цінностей (фінансових, матеріальних ресурсів) в результаті діяльності, якщо обстановка й умови діяльності підприємства будуть мінятися в напрямку, відмінному від передбаченого планами і розрахунками.

Таким чином, помітно зв'язок між ризиком, імовірністю і невизначеністю, а, щоб більш точно розкрити поняття «ризик», необхідно визначити такі поняття як «імовірність» і «невизначеність», оскільки ці поняття лежать в основі ризиків. Під «ризиком» розуміють ймовірність (загрозу) втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоодержання доходів чи появи додаткових витрат в результаті здійснення певної виробничої і фінансової діяльності [322, 324, 326, 328].

Фінансові ризики – це комерційні ризики, які бувають чисті і спекулятивні, де чисті ризики означають можливість одержання збитків або нулевого результату, а спекулятивні ризики виражаються в можливості одержання як позитивного, так і негативного результату.

До фінансових ризиків відносяться:

- кредитний ризик як небезпека несплати позичальником основного боргу і відсотків, що належать кредитору;

- процентний ризик як небезпека втрат комерційними банками, кредитними установами, інвестиційними фондами в результаті перевищення процентних ставок, що виплачені ними по притягнутих засобах, над ставками за наданими кредитами;
- валютні ризики як небезпека валютних втрат, що пов'язані зі зміною курсу однієї іноземної валюти відносно іншої, у тому числі національної валюти при проведенні зовнішньоекономічних, кредитних і інших валютних операцій;
- ризик упущеної фінансової вигоди як ризик настання непрямого (побічного) фінансового збитку (неодержаний прибуток) в результаті нездійснення якого-небудь заходу (наприклад, страхування) чи припинення господарської діяльності.

Фінансовий ризик пов'язаний з можливістю невиконання підприємством фінансових зобов'язань, де до основних причин фінансового ризику належать:

- нездійснення платежів;
- знецінення інвестиційно-фінансового портфеля;
- корупція;
- війни;
- катастрофи.

Інвестор, здійснюючи вкладення капіталу, знає, що для нього можливі тільки два результати – доход чи збиток. Особливістю фінансового ризику є імовірність настання збитку в результаті проведення операцій у фінансово-кредитній і біржовій сферах, здійснення операцій з фондовими цінними паперами.

За фінансовими наслідками розділяють ризики на три категорії:

- припустимий ризик, у результаті невирішення якого підприємству загрожує втрата прибутку;
- критичний ризик, при якому підприємству загрожує втрата виторгу;
- катастрофічний ризик, при якому виникає неплатоспроможність підприємства.

Якщо виділити фінансові ризики в широкому розумінні, то можна вважати, що - це будь-який ризик, який породжує фінансові наслідки. При такому підході фінансові ризики включають і комерційні ризики, що виникають у вузькому розумінні не тільки в наслідок фінансових ризиків, але майнових, виробничих, торгових ризиків.

У вузькому розумінні фінансові ризики взаємозалежні з політичними і включають ризики:

- пов'язані з купівельною спроможністю грошей;
- пов'язані з вкладенням капіталу.

Джерела фінансових ризиків можуть знаходитися як в середині діяльності підприємства (конфлікти, нелояльність окремих співробітників), так і поза об'єктом фінансового ризику (дії партнерів, конкурентів), тому можуть бути виділені системи управління як внутрішнім, так і зовнішнім фінансовим ризиком.

Для прийняття ефективного рішення в умовах ризику фінансовому менеджеру треба дотримуватися системи евристичних правил і прийомів:

- не ризикувати більше, ніж це може дозволити власний капітал;
- завжди думати про наслідки ризику;
- позитивне рішення приймати лише при відсутності сумніву;
- не ризикувати великим заради малого;
- при сумніву не приймати негативні рішення;
- не завжди існує тільки одне рішення, можливі інші варіанти.

Стратегія ризик-менеджменту заснована на прогнозуванні ризику і прийомів його зниження, вона включає правила, на основі яких приймаються ризикові рішення і способи вибору їхнього варіанту:

- оптимальна імовірність результату;
- оптимальне коливання результату;
- оптимальне сполучення виграшу і величини ризику.

При здійсненні підприємницької діяльності суттєве місце в оцінці ризику займають аналіз і прогнозування можливих втрат ресурсів. Це не втрата ресурсів, що об'єктивно обумовлена характером і масштабом підприємницьких дій, а випадкові, непередбачені, але потенційно можливі втрати, що виникають внаслідок відхилення реального ходу підприємництва від очікуваного результату [320].

Щоб оцінити імовірність втрат, обумовлених розвитком непередбачених подій, фінансовому менеджеру слід знати всі види втрат, пов'язаних з підприємництвом, і вміти заздалегідь обчислити їх кількісно або оцінити їх ймовірність. Випадковий розвиток подій, що впливають на хід і результати підприємництва, може приводити не тільки до втрат у виді підвищених видів ресурсів і зниження кінцевого результату. Він може викликати збільшення витрат одного виду ресурсів і зниження витрат іншого виду, тобто поряд з підвищеними витратами одних ресурсів може спостерігатися економія інших.

Інформація про стан минулих взаєморозрахунків на підприємстві є корисною для оцінки ризиків неплатежів. Відсутність такої інформації підвищує невизначеність і це слід враховувати при оцінці рівня ризиків за допомогою моделі експертних оцінок, яку можна запропонувати для управління ризиками неплатежу на підприємстві [324,325,328,329].

Для оцінки ризиків неплатежу необхідно брати до уваги такі фактори, які чинять найбільший вплив на рівень ризику:

- відомість про контрагента, його ділова репутація;
- поточний фінансовий стан контрагента;
- успішний досвід минулої роботи з контрагентом (своєчасність та повнота сплати боргів);
- прогноз кон'юнктури ринку, на якому він діє (перспективи та можливості на цьому ринку).

Оцінку рівня впливу факторів на рівень ризику проводимо експертним методом за 100-бальною шкалою (у якості експерта може виступати, наприклад,

директор підприємства, якщо він є фахівцем в даній галузі). Приклад впливу факторів ризику неплатежу подано в таблиці 1.

Таблиця 1.

Оцінка факторів ризику неплатежу

| Фактори, що впливають на рівень ризику | За 100-бальною шкалою оцінювання |
|---|----------------------------------|
| 1. Поточний фінансовий стан контрагента | 90 |
| 2. Успішний досвід минулої роботи з контрагентом (своєчасність та повнота сплати боргів) | 85 |
| 3. Відомість про контрагента, його ділова репутація, прогноз кон'юнктури ринку, на якому він діє, перспективи та можливості на цьому ринку. | 80 |

Чим вищим є рівень впливу окремого фактору на рівень ризику неплатежу, тим вищою є оцінка цього фактора.

Наступним етапом в моделі експертної оцінки рівня ризиків є оцінка потенційного контрагенту за цими факторами. Оцінка проводиться таким же чином, як оцінка значимості факторів, тобто експертним методом за 100-бальною шкалою. Чим вищим є значення оціненого фактору для потенційного контрагенту, тим гіршим вважається його становище і тим більшим є рівень ризику.

Інтегральна оцінка ризику контрагенту по сукупності факторів визначається за формулою:

$$R = \sum n_i \cdot f_i \quad , \quad (1)$$

де R - інтегральна оцінка ризику; f_i - експертна оцінка контрагенту по i -му фактору; n_i - нормоване значення (вага) i -го фактору.

Нормоване значення i -го фактору (n_i) визначається за формулою:

$$n_i = \frac{\gamma_i}{\sum \gamma_i} \quad , \quad (2)$$

де γ_i - вагове значення i -го фактору за 100-бальною шкалою.

Визначимо, яким чином підприємство може використовувати отримані результати в практичній діяльності. Так, отримане значення інтегрального показника рівня ризику неплатежу (завдяки нормуванню воно завжди знаходиться в межах від 0 до 100) говорить про існуючий рівень ризику. Чим вище розраховане значення показника, тим вищим є рівень ризику. Для того, щоб можливо було застосовувати результати моделі в практичній діяльності, необхідно сформувати шкалу оцінок рівня ризику в залежності від значення інтегрального показника (таблиця 2).

Таблиця 2

Шкала рівнів ризику

| Значення показника, бали | Рівень ризику |
|--------------------------|---------------|
| 0 - 25 | Низький |
| 26 - 50 | Допустимий |
| 51 - 75 | Високий |
| 76 -100 | Критичний |

Далі необхідно сформувати систему прийняття рішень щодо проведення операцій з цим контрагентом в залежності від рівня визначеного ризику (таблиця 3).

Таблиця 3.

Прийняття управлінських рішень

| Рівень ризику | Рішення |
|---------------|--|
| Низький | Надання консультацій на достатньо велику суму з повним терміном відстрочки платежу |
| Допустимий | Надання консультацій на невелику суму з повним терміном відстрочки платежу |
| Високий | Надання консультацій на невелику суму з урізаним терміном відстрочки платежу |
| Критичний | Надання консультацій без 100% передоплати не здійснюється |

В таблиці 4 представлена розрахована нормована оцінка факторів ризику.

Таблиця 4.

Нормована оцінка факторів ризику неплатежу

| Номер фактору | Оцінка фактору, бали | Нормоване значення фактору ризику |
|---------------|----------------------|-----------------------------------|
| 1 | 90 | 0,3529 |
| 2 | 85 | 0,3333 |
| 3 | 80 | 0,3137 |

В таблиці 5 представлена оцінка ризику неплатежу по окремих факторах як зважене значення за формулою (3) та їх сумуванням визначений інтегральний показник рівня ризику неплатежу:

$$Z_i = O_i \cdot NZ_i, \quad (3)$$

де Z_i - зважене значення i -го фактору; O_i - експертна оцінка i -го фактору; NZ_i - нормоване значення i -го фактору.

Таблиця 5.

Оцінка ризику неплатежу

| Номер фактору | Оцінка фактору, бали | Зважене значення фактору |
|------------------------------------|----------------------|--------------------------|
| 1 | 25 | 8,8225 |
| 2 | 14 | 4,6662 |
| 3 | 30 | 9,4110 |
| Інтегральний показник рівня ризику | | 22,8997 |

Таким чином, рівень ризику неплатежу для цього контрагента низький, а тому можливе надання консультацій на достатньо велику суму з повним терміном відстрочки платежу.

Також доцільно проаналізувати ризик неплатоспроможності підприємства. Для цього розраховуються такі показники, як абсолютна ліквідність (відношення грошових коштів та їх еквівалентів до суми поточних зобов'язань), коефіцієнт

покриття (відношення оборотних активів до поточних зобов'язань) та фінансова незалежність (частка власного капіталу в структурі джерел фінансування) і порівнюються з нормативами. Це дає можливість визначити, наскільки значний запас міцності по цим показникам і, відповідно, наскільки високим є рівень ризику (таблиця 6).

Запас надійності (ЗН) по показниках розраховується за формулою:

$$ЗН = \frac{\Phi - Н}{Н} \cdot 100\%, \quad (4)$$

де Φ - фактичне значення показника; $Н$ - норматив показника.

Таблиця 6.

Аналіз ризику неплатоспроможності

| Показники | Норматив показника | Фактичне значення показника за рік | Запас надійності по показниках, % |
|------------------------|--------------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| Абсолютна ліквідність | >0,2 | 0,34 | 70 |
| Коефіцієнт покриття | >2 | 2,7 | 35 |
| Фінансова незалежність | >0,5 | 0,7 | 40 |

Усі розрахункові значення запасу надійності по показниках вище за нормативні граничні значення і по кожному з них існує достатній запас надійності, з чого можна зробити висновок, що ризик неплатоспроможності підприємства знаходиться на припустимому рівні і в цілому контрольований.

Така система експертної оцінки ризиків на підприємстві та прийняття фінансовим менеджером на її основі управлінських рішень може бути досить простим і ефективним засобом по запобіганню ризиків, що дозволить підприємству контролювати процес розрахунків з партнерами і зменшить рівень ризику неплатежів.

7.6 Удосконалення мотиваційного менеджменту підприємства

У конкурентних ситуаціях людський потенціал стає визначальним чинником організаційного розвитку. Мотивація стає важливим елементом системи роботи, що визначає потенціал співробітників і ефективну діяльність організації. Проте більшість керівників використовує виключно матеріальні мотиви, що в кризових ситуаціях знижує спрямованість кадрового потенціалу на підвищення продуктивності праці через брак коштів на заробітну плату. Місія організації – мотивувати своїх співробітників на продуктивну та якісну роботу, а обов'язок відділу кадрів – свідомо та відповідально виконувати поставлені завдання. Відповідно до ринкової ситуації, бажано розробити ефективний механізм мотивації управління персоналом для забезпечення безперебійного функціонування та розвитку організації.

Останні роки були складними для України. Спочатку пандемія COVID-19 сильно вдарила по економіці та змінила вже сформовані соціальні та бізнесові норми поведінки, але потім на території країни було введено воєнний стан, що призвело до економічних, екологічних та екологічних змін в духовній, політичній, соціальній та іншій сфері життя народу. Виробничі відносини та організації праці зазнають змін в умовах невизначеності та кризи. Значна кількість працівників втратила роботу, багато спеціалістів втратили значну частину зарплати, деякі підприємства припинили роботу, інші були знищені ракетними ударами. У такій складній ситуації психіка кожної людини, як суб'єкта управління (керівника), так і об'єкта управління (підлеглого), реагує по-різному, наприклад, на тимчасовий стрес, депресію, апатію, постійно піддається впливу трудового процесу. і впливають на мотивацію. Тому старі методи мотивації можуть уже не працювати в сучасних умовах. Тому існує потреба у фундаментальному перегляді системи трудових відносин. Зважаючи на поточну ситуацію, кожен керівник повинен переглянути свої механізми мотивації та визначитися з інструментами впливу на своїх співробітників.

Сьогодні основними питаннями побудови ефективної системи управління персоналом промислових підприємств є розробка оптимальних систем мотивації. Метою максимально ефективного впливу на людські ресурси, оплату праці та співробітників є розробка мотиваційних стимулів, які будують відносини з винагородою співробітників. Метою є не тільки підвищення ефективності діяльності, але й задоволення потреб співробітників і керівників усієї компанії. У той же час промислові компанії часто не можуть реалізувати значну частину своїх систем мотивації співробітників через брак фінансових ресурсів, а топ-менеджмент і підлеглі не інформовані про них.

Мотивація (фр. *motive*) характеризується як спонукальна причина, привід до дії. Основа всіх дій, дія і розум. Причини, що спонукають дії та вчинки людини, - це бажані людиною блага, які виникають під впливом її потреб та інтересів і задовольняють її потреби за умови виконання нею певних трудових дій.

Мотиви також визначають як елементи людської свідомості; внутрішні мотиви поведінки людини; засіб для задоволення потреби; сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, що викликають і контролюють діяльність людини; передбачувані причини поведінки або вибору дії людиною; спонукальною причиною дій і вчинків людини, що виникають під впливом її потреб, образ бажаного людиною блага, а потреби задовольняються за умови виконання певної трудової дії.

Природа мотивації також розглядається в контексті мислення та вираження потреб та інтересів. Тісний зв'язок між мотивами, потребами та інтересами в основному пояснюється подібністю сутностей. Потреба людини – це недолік чогось, а інтерес – це усвідомлена потреба, джерело діяльності, об'єктивна потреба у виконанні певної функції для задоволення потреби. Мотивація є свідомим пусковим механізмом діяльності, бажанням людини щось робити.

Так, С. Мочерний зазначає, що мотивація належить самому суб'єкту діяльності і є стійкою якістю особистості, яка спонукає його до певної дії зсередини. Сам мотив викликає у працівника певні потреби, щоб подальші його дії були спрямовані на задоволення потреб, що виникають.

Науковець Н. Базалійська вважає, що мотивація виступає як свідомий елемент, коли працівник обирає певну поведінку, прогнозує появу зовнішніх і внутрішніх умов, які можуть активізувати працівника, і дозволяє працівникові розвивати власну. Ми віримо у створення певних переваг, які можна реалізувати в професійному та професійному житті. Діяльність, що виникає внаслідок виконання конкретних адміністративних завдань.

На думку Д. Різника, мотивація є важливим елементом і основою мотивації працівника до компанії, це зв'язок між потребами працівника та діями, спрямованими на задоволення цих потреб. Натомість відповідна діяльність працівників забезпечується шляхом заохочення у вигляді конкретних винагород і пільг. Співробітники мають можливість задовольнити свої потреби, коли вони якісно виконують конкретну, чітко визначену поведінку, завдання та функціональні завдання.

Мотивації формуються і розвиваються на основі потреб, але є відносно самостійними, оскільки потреби не визначають точно сукупність мотивації, її силу і стійкість. У різних людей різні мотиви, навіть якщо вони мають однакові потреби. Якщо потреби являють собою сутність, механізм усіх видів людської діяльності, то мотивація є конкретним проявом цієї сутності.

Під стимулом розуміють зовнішній впливовий фактор, який створює у свідомості людини відчуття важливості її потреб та інтересів. Мотивація – явище суб'єктивне, усвідомлення дії. Його можна охарактеризувати як внутрішнє прагнення людини досягти певних цілей у своїй діяльності на основі усвідомлених потреб [330].

Вчені висловлюють різні думки щодо деталей взаємозв'язку мотивації та стимулів. Таким чином, на стимули впливають насамперед зовнішні впливи (державна підтримка та практичні інституційні умови для здійснення цієї конкретної діяльності, конкурентні переваги та сприятливі ринкові ніші, наявність вільних ресурсів), що розуміються як причина або дія, що спонукає до прибуткової діяльності з високою прибутковістю. Мотивація відноситься до внутрішнього бажання підприємця збільшити прибуток і добробут компанії. У

цьому сенсі стимули можуть бути частиною механізмів управління та контролю, а мотиви можуть визначати використання конкретного стимулу, механізму чи компонента інструменту.

Зовнішні стимули за своєю суттю викликають у співробітників внутрішню внутрішню мотивацію певної поведінки. Чим сильніший і ефективніший стимул, тим активніша мотивація і відповідно активніше реагуватиме працівник. Поєднання внутрішніх і зовнішніх мотивів призводить до реалізації мотивів дії, тобто до практичних дій суб'єкта щодо задоволення потреб. Зовнішня мотивація, тобто здатність об'єкта задовольняти потреби суб'єкта в діяльності, є стимулом. Стимул стає таким для конкретного працівника лише тоді, коли він співвідноситься з потребою, а визнання мотивації діяльності створює надію і впевненість у можливості задовольнити цю потребу. Регенерація є центральним елементом управління людськими ресурсами компанії і являє собою зовнішній стимул до діяльності. Це стимули, які перетворюють потреби та інтереси в мотиви, тобто значущі особисті причини для дії та особисті вигоди.

Процес, за допомогою якого реалізується мотивація шляхом реалізації стимулів, які виявилися доцільними для працівників, називається мотивацією. Проте мотивацію можна визначити і як динамічний процес формування мотивації. Серед науковців досі немає єдиного підходу щодо тлумачення терміну «мотивація». В економічній літературі такі різні формулювання у визначенні мотивації можна простежити за різними підходами. Одна підкреслює основну роль у мотивації вибору людиною певних конкретних дій, інша - основну роль стимулювання дій. організація. Розбіжності в тлумаченні поняття мотивації зумовлені, зокрема, дискусією про достовірність розрізнення двох типів мотивації: зовнішньої (зумовленої зовнішніми умовами та обставинами) і внутрішньої (пов'язаної з природою особистості: потреби, інтереси). ,бажання).

Мотивація і спонукання завжди визначаються внутрішньо, але також можуть залежати від зовнішніх факторів або бути викликані зовнішніми подразниками (стимулами). Стимули використовуються при відсутності внутрішніх мотивів спонукання працівників до праці.

Тому зовнішні фактори важливі для мотивації лише в тому випадку, якщо вони мають значення для людини і задовольняють її потреби і бажання.

На нашу думку, найбільш повне тлумачення терміну «мотивація» таке: мотивація – це внутрішній процес усвідомленого прийняття рішень, під час якого працівник індивідуально орієнтується на певний тип поведінки, який визначається складною внутрішньою дією (мотивація) і зовнішніми факторами (стимулами).

Дослідження показали, що академічні джерела не дають послідовного, систематичного визначення терміну «мотивація» в контексті трудової мотивації або мотивації співробітників на робочому місці.

Найбільш вживані визначення цього терміну наведено в табл. 1.1.

Система мотивації праці складається з комплексу взаємопов'язаних заходів, які стимулюють окремих працівників або цілі трудові колективи до досягнення індивідуальних і колективних цілей компанії (організації). Для отримання відповідного ставлення до праці необхідно створити умови, за яких працівники сприймають свою працю як свідому діяльність, джерело особистісного вдосконалення, основу професійного та соціального зростання. Система трудової мотивації повинна сприяти почуттю приналежності до певної організації. Відповідна трудова поведінка та свідоме поведінка визначаються цінностями працівника, умовами праці та застосовуваними стимулами [331].

Таблиця 1.1

Трактування терміну «мотивація»

| Визначення | Джерело |
|---|---|
| Сукупність внутрішніх стимулів індивіда або групи людей до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації. | Великий тлумачний словник сучасної української мови |
| Сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які мотивують поведінку людини, визначають форму поведінки і діяльності, забезпечують спрямованість цієї діяльності, спрямованої на досягнення особистих і організаційних цілей. Сукупність усіх мотиваційних факторів, що впливають на поведінку людини. | Колот А. М. |

Продовження таблиці 1.1

| | |
|---|-----------------------------------|
| Процес серії взаємопов'язаних управлінських рішень, які впливають на мотивацію, дії та робочу поведінку окремих осіб або груп осіб відповідно до потреб конкретної організації. | Нижник В. М., Харун О. А. |
| Заохочуйте та провокуйте себе чи інших (окремих осіб чи групи людей) до цілеспрямованої поведінки або виконання конкретних дій, спрямованих на досягнення ваших власних чи цілей організації. Готовність докладати максимум зусиль для досягнення цілей організації. Це визначається здатністю зусиль задовольнити потреби конкретної людини. | Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. |
| Людські ресурси є одним із найважливіших ресурсів, однією з ключових функцій управління, оскільки вони завжди можуть бути вдосконалені та пропонують багато можливостей. | Лещенко Л. О. |
| Сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів, що забезпечують процес мотивації працівників до діяльності, спрямованої на досягнення індивідуальних і колективних цілей. | Урманов Ф. Ш. |
| Частина процесу управління, яка перетворює людську енергію на дію. | Ущатовський К. В. |
| Довгостроковий вплив на співробітників для зміни їх цінностей та інтересів відповідно до заданих параметрів. | Єлець О.П., Капустянський П.З. |
| Техніка управління є невід'ємною частиною процесу управління та спрямована на досягнення конкретної мети управління, а саме забезпечення ефективної роботи людей. | Биба В.В., Теницька Н.Б. |
| Внутрішній процес свідомого, індивідуально орієнтованого вибору працівниками певних форм поведінки на основі комплексної дії внутрішніх (мотивуючих) і зовнішніх (стимулюючих) факторів | Авторське визначення |

Ми підтримуємо думку науковців про те, що комплексного підходу до розробки та реалізації оптимальної мотиваційної політики ще не розроблено. Не до кінця вирішено питання критеріїв і методів оцінки прийнятих рішень. У принципі не враховуються можливі економічні та соціальні втрати, які виникають через неприйняття необхідних рішень щодо мотивації працівників, відсутність цілеспрямованої кадрової політики та пов'язану з її проведенням економію коштів.

Науковці вважають, що сучасні методи мотивації працівників стосуються не лише задоволення матеріальних потреб, а й задоволення соціально-психологічних потреб, які базуються на таких можливих категоріях поведінки, як прагнення до визнання, досягнень і самоствердження.

Мотивація співробітників як процес є не тільки ефективним інструментом управління, але й конкурентною перевагою, такі якості, як ініціативність, орієнтація на результат, лояльність до компанії, ознаки емоційної

врівноваженості можуть сприяти формуванню конкретної робочої сили. Емпатія, стійкість до психологічних маніпуляцій та здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Таких співробітників компанія не може придбати відразу «готовими до роботи», їх необхідно адаптувати до колективу, «виховувати», залучати, надихати, розвивати і, насамперед, вони повинні мати відповідні соціально-психологічні умови для виконання роботи. В останні роки сучасні HR-технології, такі як гейміфікація, розвиток лідерства та командного духу, HR-маркетинг, управління досвідом співробітників, цифровізація, аналіз HR та управління стресом, були впроваджені в компаніях з метою підвищення продуктивності праці та побудови ефективних команд.

Як відомо, соціально-психологічні методи розрізняються за своєю мотиваційною основою і являють собою сукупність специфічних методів, що впливають на процес формування і розвитку трудового колективу, на соціальні процеси, що відбуваються в колективі. Структура зв'язків між потребами, інтересами, стимулами та соціальними проблемами. Соціальні мотиви передбачають орієнтацію на політичні, національні, моральні, сімейні та інші соціальні інтереси. До методів впливу відносяться як заохочення, так і різні форми санкцій. При цьому ми також враховуємо специфіку соціальних механізмів, які працюють в команді. Команда завжди включає як формальні, так і неформальні групи, враховуючи роль і статус кожного індивіда. Система взаємовідносин у колективних, суспільних та інших суспільних потребах. І хоча застосування соціальної мотивації передбачає особливу складність і тонкість, а також часто передбачає невизначеність кінцевого ефекту, її роль постійно зростає.

Керівники повинні усвідомлювати, що хоча лідерство, як правило, базується на зовнішній мотивації, його ефективність можна підвищити шляхом навчання внутрішньої мотивації підлеглих. Позитивні та негативні методи мотивації необхідно швидко прийняти в опублікованому форматі. Інакше у працівників складеться враження, що наміри керівництва несерйозні.

Тому можна сказати, що теоретичним стрижнем соціальної мотивації є соціальна психологія та психологія особистості як науковий напрям вивчення закономірностей психофізичної діяльності індивідів, груп індивідів чи колективів. Звідси формується наступна мета соціально-психологічної методології управління персоналом в компаніях. Це вивчення і розпізнавання закономірностей розумової діяльності людини в трудовому колективі з метою оптимізації психологічних явищ і процесів на благо компаній і компаній. Це був би перспективний напрям для дослідження проблем управління персоналом промислових підприємств.

У науковій літературі дослідженню проблем мотивації присвячено чимало наукових праць, однак відсутність чіткого тлумачення понять «мотивація» та «управління мотивацією» зумовлена надмірною складністю феномену мотивації, що пояснюється. Тому це питання не втратило своєї актуальності для досліджень і сьогодні.

Поняття «мотивація» еволюціонувало у своїй еволюції від політики «палиці та пряника» (покарання та винагорода) до стандарту «кадрова концепція» (визнання працівників ключовими фігурами у виробництві та контролі за остаточними рішеннями). залежить від результатів виробничої діяльності). Мотивація – це сукупність рушійних сил, які спонукають людину поводитися певним чином. процес свідомого вибору певного виду діяльності за складністю під дією впливу зовнішніх (стимул) і внутрішніх (мотивація) факторів. Проте навіть сьогодні немає чіткого визначення, і деякі розглядають мотивацію як сукупність рушійних сил, які змушують людину поводитися певним чином [332], а також спонукають себе та інших до досягнення мети як процес [333]. Мотивація є рушійною силою людської поведінки, а мотивація співробітників є важливою передумовою для ефективної роботи співробітників на благо організації. Ефективні менеджери повинні розуміти важливість мотивації, забезпечувати здоровий моральний дух у своїх командах і надихати співробітників працювати якнайкраще.

Мотивація пронизує всі фази управлінської діяльності і сприяє активізації продуктивної праці, максимальному задоволенню потреб працівників і розвитку їх потенціалу [334]. Всередині компанії кожен співробітник розглядається як окрема та незалежна одиниця, яка ніколи не є взаємозамінною. Водночас це також виклик для управління мотивацією. Тому що кожен працівник має індивідуальну мотивацію, яка змінюється з часом і завжди повинна бути під контролем керівництва.

Управління мотивацією за своєю природою спрямоване не стільки на вплив на співробітників, скільки на працівників, що впливає з класичного розуміння управління як виду загальної діяльності. Метою мають бути постійні та постійні дослідження. особисті, специфічні та унікальні потреби, мотивації, інтереси, цінності та переваги; Загалом під управлінням мотивацією розуміють управління, яке акцентує увагу на мотивації творчої, продуктивної, активної та професійної діяльності людини. Це передбачає організацію виробничих процесів для злагодженої взаємодії всіх рівнів компанії, від керівництва до підлеглих. Управління мотивацією полягає не лише у встановленні мотивацій діяльності, а й у структуруванні управління на основі пріоритетів конкретних мотивацій. На цій основі мотивація використовується як засіб контролю. В організаціях з невеликим рівнем управління мотивація персоналу спрямована на прояв ініціативи, самостійності та повної свободи дій для виконання поставлених завдань. Управління мотивацією в таких організаціях базується на здатності самостійно вирішувати невеликі виробничі завдання. Тому управління мотивацією означає організацію виробничих процесів, які забезпечують гармонійну взаємодію на всіх рівнях компанії, від керівника до підлеглого.

Управління мотивацією полягає в забезпеченні того, щоб усі члени організації виконували поставлені завдання сумлінно та якісно. Функція мотивації тісно пов'язана з іншими функціями управління виробництвом, такими як планування, організація та контроль. Плануючи роботу, менеджери повинні спрямовувати зусилля співробітників організації на допомогу організації у виконанні завдання. Цілі, поставлені перед працівниками, мають бути чіткими,

реалістичними та досяжними. При правильному застосуванні управління мотивацією може усунути негативність співробітників і низькі показники ефективності.

Позитивна оцінка керівництвом якості виконаної роботи впливає на мотивацію працівників і спонукає їх і надалі сумлінно виконувати свої завдання. Довіра та вдячність кожному працівнику як важливому члену команди, що рухається до спільної мети, а також постійне розширення невидимих інструментів мотивації праці, щоб справлятися з найскладнішими завданнями співробітників як керівника.

Ефективне управління через механізми довіри досягається за допомогою довіри всередині організації (підприємства) між керівниками підрозділів, між організаційними підрозділами, між співробітниками та довіри у напрямку до підлеглих і навпаки. Впевненість усіх членів організації у встановлених цілях (цілях) діяльності організації. Щоб вести успішний бізнес, вам потрібна підтримка вашої команди, але ви повинні покладатися на своїх співробітників, хоча довіра – це завжди ризик.

Контроль усіх етапів виробництва допомагає виявити недоліки в роботі, визначити якість виконаної роботи і на основі цього визначити заходи заохочення/покарання працівників. Матеріальні мотиви (підвищення заробітної плати, премії, винагороди) спонукають людину прагнути до кращого рівня життя за допомогою матеріальної винагороди і підштовхують до досягнення високих результатів у праці.

В умовах пандемії коронавірусу та розвитку сучасних інформаційних технологій ще одним фактором, що впливає на мотивацію, є можливість працювати віддалено. Все більше співробітників хочуть працювати вдома і мати гнучкий робочий час. Це пріоритети нового покоління співробітників.

У результаті нашого дослідження ми виявили, що мотивація може ефективно сприяти розвитку організації. Тоді під управлінням мотивацією розуміється серія орієнтованих на мотивацію організаційних та управлінських заходів, спрямованих на мобілізацію людських ресурсів і працівників організації,

забезпечення оптимального використання ресурсів і досягнення поставлених цілей.

Глобальні тенденції та стрімкі зміни зовнішнього середовища вимагають від компаній швидкої та негайної реакції. Бо без браку адаптивності та гнучкості в управлінні вони навряд чи зможуть пережити кризові часи. Під час пандемії COVID-19 компаніям довелося швидко приймати рішення, реструктуризувати встановлені робочі процеси та переглянути принципи роботи. Але пандемія була не єдиним потрясінням для компаній. З 24 лютого 2022 року з'явилася низка нових питань, які потребують швидкого вирішення з адаптацією до нових ситуацій та викликів. Робота кожного керівника полягає в тому, щоб вести за собою співробітників і знаходити механізми впливу на поведінку співробітників, щоб зменшити вплив негативних впливів і зберегти компанію.

Тривалий час у пострадянських країнах більше уваги приділялося розвитку матеріально-фінансових ресурсів, визнавалися матеріально-технологічні основи досягнення спільних цілей, а людський ресурс визнавався інструментом виконання робіт. Проте з розвитком ринкових відносин фундаментальна роль людських ресурсів як рушійної сили корпоративного процвітання стала більш зрозумілою, а керівництво стало більш обізнаним щодо розвитку трудового потенціалу, кваліфікації працівників і практики роботи, що впливає на мотивацію.

У кризовій ситуації, спричиненій пандемією COVID-19 та воєнним станом, проблема кадрового забезпечення ще більше загострилася. Багато людей втратили роботу, багато кваліфікованих робітників емігрували, а ті, хто залишився працювати, втратили частину їхніх доходів. За даними Міжнародної організації праці (МОП), агентства ООН, близько 4,8 мільйона людей втратили роботу в Україні, багато кваліфікованих робітників емігрували. З 24 лютого 2022 року понад 5,23 млн біженців виїхали до Польщі, Румунії, Молдови, Угорщини та Словаччини. З них понад 1,48 мільйона осіб, у тому числі 208 тис громадян країн, що не входять до ЄС, особливо трудові мігранти та студенти, виїхали до інших країн. Водночас близько 7,7 млн осіб є внутрішньо переміщеними

особами. Загалом, за оцінками, від бойових дій негативно постраждало до 70% населення України. Крім того, станом на березень 2022 року налічувалося приблизно 2,75 мільйона біженців працездатного віку, дві третини з яких мали вищу освіту, а майже половина (49%) були зайняті у висококваліфікованих професіях.

Крім того, за результатами дослідження ринку праці Європейської економічної асоціації у травні 2022 року, 26% компаній заморожують свої бюджети розвитку, 16% компаній заморожують премії, а 11% компаній планують скоротити зарплати.

Крім того, внесено зміни до КЗпП, які змінюють діяльність підприємств, організацій і громадян, які працюють за трудовим договором. Відтак, 15 березня 2022 року набув чинності Закон України № 2136-IX «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану».

Підсумовуючи фактори, які негативно впливають на персонал (рис. 1.1), можна зробити висновок, що така кризова ситуація безперечно створює загрозу для подальшого існування підприємства та впливає на його ефективність. На цьому фоні важливо, щоб кожен роботодавець докладав максимум зусиль для збереження потенціалу своєї робочої сили та адаптації існуючих механізмів управління. Важливу роль у підвищенні ефективності роботи відіграє мотивація співробітників. Однак багато мотиваційних інструментів зараз застаріли, оскільки фокус зміщено на інші потреби.

Людина від природи схильна до стресів, і під час військових конфліктів її психологічний стан стає нестабільним. Стрес може бути результатом психічного виснаження на роботі і що це переживання може призвести до хронічної втоми, депресії, психологічного стресу та багатьох інших проблем. Це призводить до низької якості роботи, зниження продуктивності та навіть втрати робочої сили. Тому для керівників важливо використовувати мотиваційні програми, які допомагають знизити рівень стресу співробітників і створити максимально приємні умови праці.



Рисунок 1.1. Фактори впливу на персонал

Рисунок 1.2 демонструє рекомендації щодо вдосконалення програм мотивації на виробничих підприємствах.

В умовах воєнного стану задоволення основних потреб у безпеці та відпочинку для всіх працівників є критично важливим. Тому основними рекомендаціями для всіх керівників при впровадженні нових методів мотивації є створення безпечних умов праці та розробка алгоритмів поведінки в екстрених ситуаціях.

Ці заходи включають:

- підготувати бомбосховища та евакуаційні майданчики, обладнати їх усім необхідним і забезпечити вільний доступ до шляхів евакуації на випадок сигналу про повітряний наліт;
- проведення інформаційних заходів щодо заходів у разі авіанальотів і в бомбосховищах, а також надання першої медичної допомоги;
- за необхідності консультування щодо нових законів, змін на робочому місці та прав працівників за угодами.

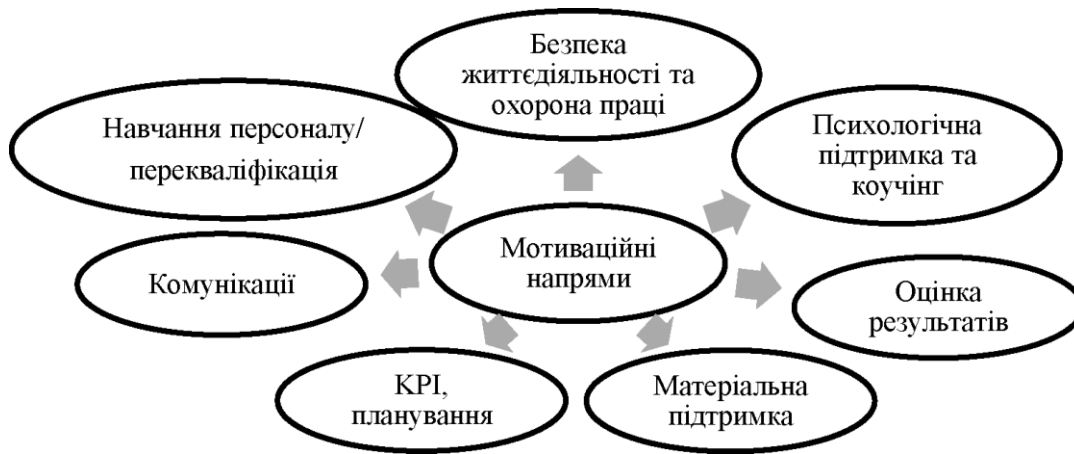


Рисунок 1.2. Напрями удосконалення мотиваційних програм на підприємстві

Ці заходи дозволяють зрозуміти поведінку ваших співробітників у надзвичайних ситуаціях, підвищити їх почуття безпеки та довіри, а також підвищити їх довіру до вашої компанії.

У ситуаціях військового конфлікту чи економічної кризи психологічний стан працівників має значний вплив на робочий процес і продуктивність праці. Тому що за важких емоційних станів, високого рівня стресу та підвищеної тривожності неможливо зобразити психологічний стан працівника. Досягніть високої продуктивності праці. Тому необхідно надавати працівникам відповідну психологічну підтримку та коучинг (рис. 1.3).

Так, у кризовій ситуації необхідно підтримувати постійний контакт і спілкування всередині колективу. Що стосується робочих моментів, то збільшення кількості планувальників і зустрічей із зворотним зв'язком є вірним кроком. Це дозволяє негайно перевірити хід і результати своєї роботи та відповісти на запитання підлеглих, що виникають у нових умовах роботи. Однак не варто ігнорувати і неформальне спілкування. Щоденні розмови та запитання про здоров'я та бізнес допомагають зберегти соціальний аспект життя.

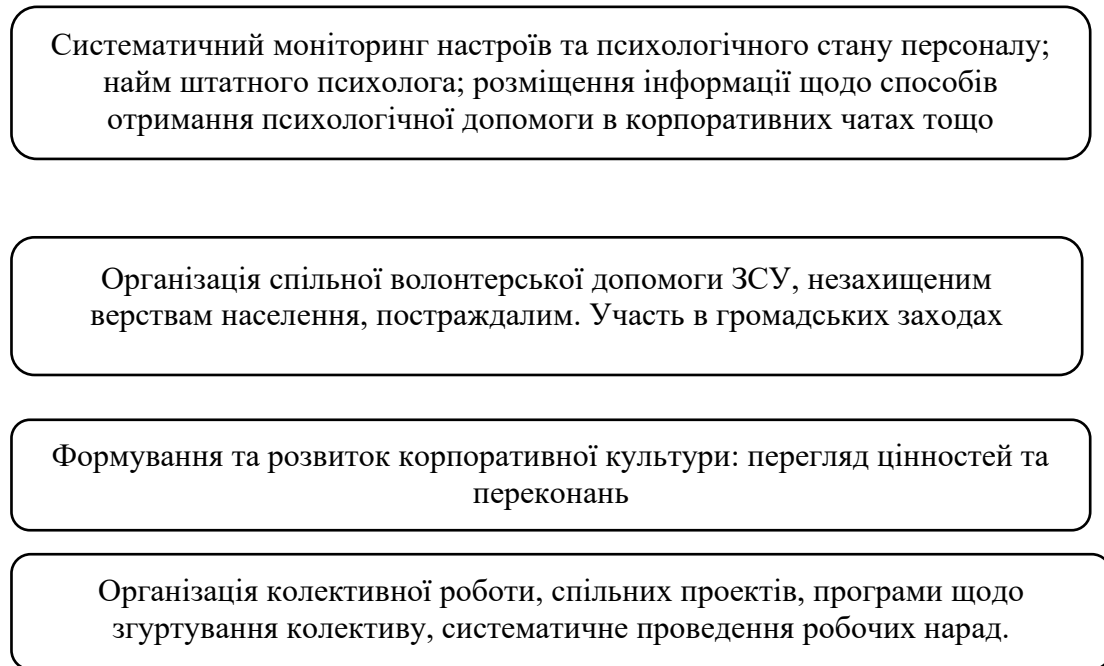


Рисунок 1.3. Етапи психологічної підтримки персоналу підприємства

Нині не завжди вдається досягти довоєнних результатів. Тому для психологічної підтримки співробітників важливо переглянути діючі в компанії KPI (Key Performance Indicators) і розробити нову систему оцінки роботи персоналу, виходячи з нових правил вступу та поточної ситуації в команді. Співробітники чіткіше розуміють свої цілі та обсяг роботи, що підвищує мотивацію до досягнення результату. Крім того, регулярний перегляд завдань і створення короткострокових планів на щоденній, щотижневій і місячній основі допомагає зосередитися на нагальних питаннях і швидко діяти в разі форс-мажорних обставин. Щоб зменшити стрес у колективі, рекомендується уникати жорстких дедлайнів, заздалегідь планувати час і систематично контролювати хід роботи. Згідно з дослідженням MakeTheirDay і Badgeville, 83% респондентів сказали, що визнання та похвала приносять їм більше задоволення, ніж фінансова винагорода. 88% сказали, що вважають похвалу свого керівника надзвичайно мотивуючою. Наведений приклад показує, що при оцінці результатів роботи кадрів необхідно звертати увагу на позитивні сторони, відзначати і вітати співробітників, коли вони досягають кращих результатів, ніж очікувалося. Таким чином керівники демонструють повагу, визнання, турботу та

увагу до співробітників, що покращує відносини в системі «керівник-підлеглий» і створює у працівників відчуття задоволення, важливості та потреби.

Не забуваймо також про важливість того, щоб працівники мали можливість планувати свою кар'єру, навчатися та підвищувати свою кваліфікацію, оскільки це можливість для працівників вдосконалювати свої знання та навички, а також підвищувати свою продуктивність та гнучкість. Методи, які можна застосувати в цьому напрямку:

- організація тренінгів, курсів, підвищення кваліфікації та коучинг;
- участь у виїзних вебінарах та майстер-класах;
- участь у виставках та культурних програмах;
- планування кар'єри, складання планів кар'єри для кожного співробітника;
- залучення співробітників до процесів прийняття управлінських рішень

тощо.

Під час пандемії багато компаній зазнали збитків через обмеження діяльності та економічну невизначеність, а запровадження воєнного стану загострило фінансові проблеми, залишивши їх без того ж рівня мотиваційного матеріалу, як до війни. Однак крім звичайних інструментів, таких як премії, надбавки та премії, є багато інших стимулів. Компанії можуть організувати безкоштовне харчування, оплатити проїзд і транспорт, надати житло, компенсувати витрати на проживання та пропонувати корпоративні знижки на свої товари та послуги. Крім того, важкі часи - не привід відмовлятися від організації корпоративних свят, днів народжень співробітників, важливих корпоративних зустрічей тощо. Адже такі заходи можуть, з одного боку, відволікти від сумних новин, згуртувати колектив і налагодити стосунки всередині компанії, а з іншого – організувати зустрічі, щоб допомогти військам в організації заходів. чутливі та вразливі верстви населення.

Фінансова підтримка також може бути надана працівникам, які втратили житло або постраждали в результаті вибухів, а також жінкам з дітьми, які залишилися годувальниками. З цією метою ви також можете створити окремий фінансовий резерв і призначити відділ для відповіді на запити співробітників про

підтримку. Важливо подбати про те, щоб усі працівники мали соціальні виплати, а також можна придбати додаткове страхування життя. Усі ці заходи допомагають працівникам зрозуміти, що їхній роботодавець піклується про їхню безпеку та благополуччя, підвищуючи почуття безпеки та довіру до компанії.

У ситуаціях економічної кризи вище керівництво зазвичай вдається до радикальних заходів, включаючи часткове або масштабне звільнення персоналу, які мають дуже суперечливі наслідки як в економічному, так і в соціальному плані. З іншого боку, зниження витрат на оплату праці підвищує платоспроможність підприємства, що є метою антикризового менеджменту. З іншого боку, однак, ці заходи можуть мати негативний вплив на майбутній розвиток компаній, регіонів і навіть країн [334]. Це означає, що реалізація таких заходів вимагає ретельного вивчення та аналізу всіх віддалених наслідків.

Наслідки воєнного стану та пандемії COVID-19 надзвичайно сильно вдарили по компаніям, але деякі компанії вже адаптувалися до нових вимог і продовжили роботу. Але керівники повинні не тільки вирішувати фінансові проблеми, а й звернути увагу на трансформацію існуючої системи управління в компанії та створення ефективних алгоритмів мотивації. Оскільки в кризових ситуаціях психіка працівника найбільш вразлива, мотиваційні засоби мають бути спрямовані, перш за все, на зменшення впливу негативних емоцій, переживань і страхів на особистість та її трудові процеси. Однак не забувайте про звичайні способи підвищення мотивації, такі як: оплата харчування, надання фірмових знижок, відшкодування витрат на відрядження та організація внутрішнього навчання.

Незважаючи на важкі часи, нещодавно запроваджені стимули та інструменти заохочення підвищують продуктивність праці, від зменшення організаційного стресу до покращення репутації компанії до підвищення довіри до керівництва та згуртованості команди.

Вивчивши велику кількість психологічної літератури, різні теорії визначення мотивації успіху та враховуючи деталі роботи працівників ТОВ «ДЗБМ», ми пропонуємо використовувати на підприємстві модель мотивації успіху

працівників виробничих колективів (рис. 1.4) . При розробці даної моделі були враховані деталі діяльності співробітників виробничих цехів (цех силікатної цегли та цех комового вапна) та основні потреби персоналу виробничої компанії. У цій моделі мотивація успіху розглядається як взаємодія між типом мотивації працівників у виробничому колективі та їхніми підприємницькими здібностями, комунікативними навичками, організаційними схильностями, роллю в колективі, посадою та статтю. Експериментальна основа дослідження була створена співробітниками виробничої фірми (ТОВ «ДЗБМ»).

Виходячи з принципу, що мотивація працівників висока, коли вони мають високу мотивацію до успіху та високу мотивацію уникнути невдач, і їхня мотивація низька, коли вони середні та низькі. Виробничу групу було підібрано шляхом аналізу рівня мотивації. Високий рівень мотивації до успіху та мотивації до уникнення невдач вважається вираженим працівником, тоді як середній і низький рівні мотивації вважаються невисловленою або вираженою мотивацією. Виходячи з того, що йдеться про слабку мотивацію, розрізняють наступні види мотивації працівників виробничих колективів:

- 1) Орієнтація на успіх (орієнтація на результат): мотивація досягнення успіху висока, мотивація уникати невдач низька.
- 2) Орієнтація на уникнення: низька мотивація досягти успіху та висока мотивація уникнути невдачі.
- 3) Висока мотивація: висока мотивація, висока мотивація досягти успіху, висока мотивація уникнути невдачі.
- 4) Відсутність мотивації: низька мотивація, низька мотивація досягти успіху, низька мотивація уникнути невдачі.

Усі співробітники ТОВ «ДЗБМ» діють відповідно до основного принципу «заохочення, участь, просування». Виходячи з очікувань, кожна команда повинна прагнути до вищої продуктивності з високими моральними цінностями, які є основою стратегії розвитку ТОВ «ДЗБМ».

Тому всі керівники виробничих ділянок (цехів) ТОВ «ДЗБМ» регулярно використовують відгуки співробітників, щоб зрозуміти поточні робочі проблеми

та залучити співробітників до вдосконалення робочих процесів, а також мотивувати інших співробітників роботи те ж саме. Залежно від ситуації кожен керівник може використовувати різні стимули або методи мотивації співробітників (табл. 1.2).

Генеральний директор заводу може призначити високоефективних співробітників начальниками відділі (цехів) ТОВ «ДЗБМ». А співробітники можуть стати керівниками відділу, пройшовши процес відбору, який вимагається внутрішніми процесами компанії. Іншими словами, технологія оцінки дозволяє комплексно поетапно оцінити якісні характеристики та мотивацію людських ресурсів, забезпечуючи відповідне та гнучке коригування. Оцінка персоналу показує, як впливати на працівників і мотивувати їх для просування їх професійного розвитку та створення позитивних змін у всій організації.

Таблиця 1.2

Основні методи мотивації ТОВ «ДЗБМ»

| Метод мотивування | Сутність |
|---|---|
| 1. Нагорода за кожні 10 років діяльності в ТОВ «ДЗБМ» | Нагорода вручається генеральним директором ТОВ «ДЗБМ», працівникам які пропрацювали на підприємстві 10, 20, 30 років. Розмір премії залежить від кількості десятиліть, які працівник пропрацював на заводі |
| 2. Лист-подяка | Керівники виробничих цехів та відділів можуть винагороджувати співробітників у письмовій формі за видатну роботу, яка має значний позитивний вплив на кінцевий результат або прибуток компанії. Письмові винагороди можуть включати різні сертифікати, персоналізовані значки співробітників, електронні листи та листи подяки. |
| 3. Участь у глобальних проектах заводу | Менеджери направляють своїх кращих співробітників для участі у великих корпоративних проектах. Це дозволяє співробітникам ділитися цінними ідеями та відчувати себе частиною більшого успіху, який приходить від співпраці з працівниками з інших підрозділів компанії. |
| 4. Запрошення на збори керівництва. | Співробітників, які краще виконують певні проекти чи ініціативи, можна запрошувати на зустрічі керівництва. На цій зустрічі співробітники мають можливість представити свої досягнення та представитися. |
| 5. Нагородження за найвищі результати. | Коли всі співробітники збираються на загальні збори, працівник, який показав високі результати роботи, може отримати спеціальну нагороду. Ця винагорода може бути надана працівникам, продуктивність яких контролюється щомісяця або щокварталу. |

Коли система мотивації кадрів працює ефективно, це сприяє підвищенню продуктивності співробітників. Однак коли мотивація стає негативною, це призводить до зниження активності співробітників. Ми розглянули два види мотивації: внутрішню мотивацію та зовнішню мотивацію. Щоб ефективно мотивувати працівників, розуміння різних типів і методів мотивації для конкретних працівників може допомогти вам застосувати правильний тип мотивації та підвищити задоволеність працівників. Деякі співробітники краще реагують на внутрішню мотивацію, а інші – на зовнішню.

Також було зазначено, що на даний момент існують дуже широкі можливості професійного розвитку для персоналу ТОВ «ДЗБМ».

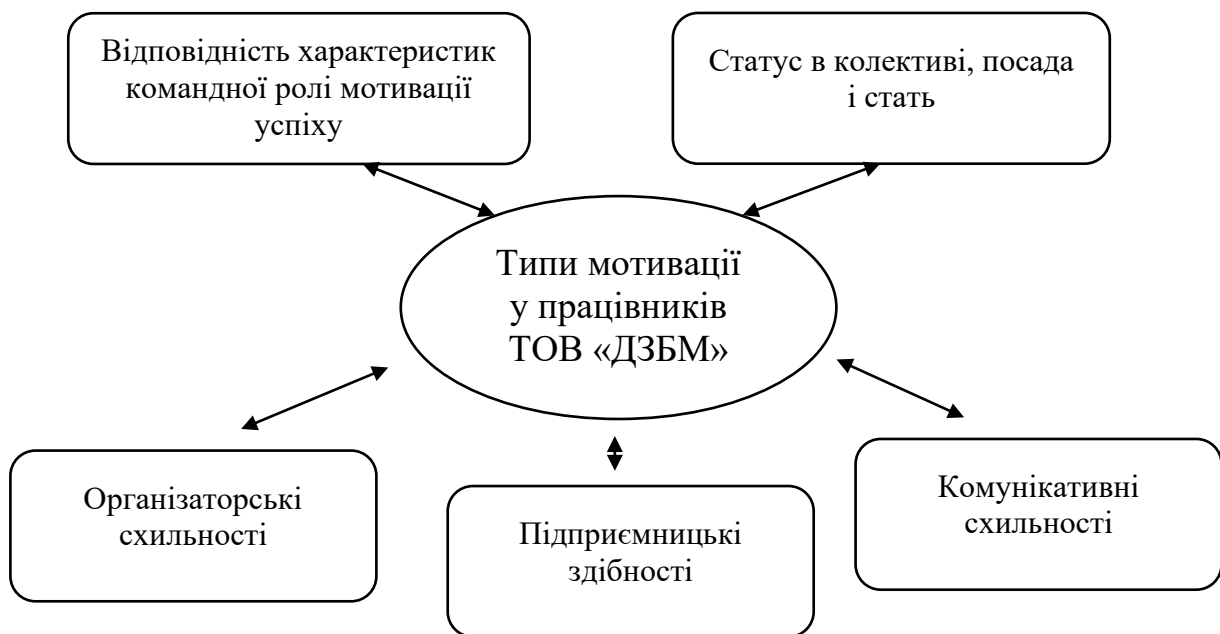


Рисунок 1.4. Модель мотивації успіху працівників ТОВ «ДЗБМ»

Зауважимо, що під проявом мотивації до успіху у працівників виробничого колективу ТОВ «ДЗБМ» розуміють поєднання високої мотивації до успіху та низької мотивації до уникнення невдачі, тобто орієнтації на успіх.

Зв'язок між рольовими характеристиками команди та мотивацією діяльності. У командах люди беруть на себе функціональні ролі на основі своїх професійних завдань, а також командні ролі на основі їхніх особистих якостей. Вибір і виконання ролі пов'язане з проявом особистісних властивостей і поведінки людини. Вважається, що командні ролі відображають те, як співробітники виконують свою роботу. Для вивчення командних ролей у виробничих групах була використана класифікація, яка включала такі назви посад: керівник, дизайнер, автор ідеї, оцінювач ідеї (критик), організатор роботи, організатор групи, дослідник ресурсів, опоряджувач. Аналізуючи погляди дослідників, які займаються вивченням командних ролей, можна зробити висновки щодо визначення командних ролей. Ми визначаємо командні ролі як прояви особистих характеристик і цінностей індивіда.

Дослідження, проведене за допомогою багатофакторного дисперсійного аналізу, показало, що існує значний зв'язок між типом мотивації та статтю у прояві командних ролей серед працівників виробничих груп. Ми виявили, що тип і стать мотивації співробітників мали значний вплив на вираження командних ролей оцінювачів ідей ($p < 0,001$). Було встановлено, що співробітники з сильною мотивацією досягти успіху та сильною мотивацією уникнути невдач найкраще працюють як командні оцінювачі ідей. Як і критики, оцінювачі ідей у команді здатні аналізувати отриману інформацію, можливі ризики та перспективи та передавати їх іншим. Слід зазначити, що висока мотивація до успіху та висока мотивація до уникнення невдачі по-різному впливають на вираження ролі оцінювача ідеї у чоловіків і жінок. Для чоловіків висока мотивація до успіху/уникнення невдач асоціюється з найбільшою ефективністю. Вираженість цієї ролі відповідає середньому рівню для бажаних людей; для жінок висока мотивація до успіху/уникнення невдачі пов'язана з найнижчою вираженістю цієї ролі, що відповідає нижчому рівню. Такі результати свідчать про те, що прояв особистісних характеристик, які характеризують роль оцінювача ідеї, пов'язаний із сильною мотивацією до успіху та сильною мотивацією до уникнення невдачі. Дослідження показали, що

керівники-чоловіки статистично частіше грають роль оцінювача ідей, ніж керівники-жінки. Це свідчить про те, що стать працівників має суттєвий вплив на вираження певних рис особистості, пов'язаних із вираженням командних ролей, зокрема розсудливості та критичності.

Виявлено статистично значущий вплив типу мотивації та статі на вираження командних ролей організаторами групи ($p < 0,005$). Дослідження показало, що серед менеджерів найважливішу роль у своїх командах відіграють жінки-лідери груп, які більш мотивовані уникати помилок. І навпаки, цю роль виявляють у середньому чоловіки, коли вони орієнтовані на успіх, мають високу мотивацію до успіху та низьку мотивацію до уникнення невдачі. Командна роль організатора групи характеризується дипломатичністю, вмінням вирішувати розбіжності, що виникають всередині колективу, він виступає як організатор групи для своїх колег. У жінок проявом цієї ролі є схильність вирішувати конфлікти та непорозуміння, бути уважним до потреб та інтересів кожного окремого члена колективу, проявляти риси жінки, яка розвинула емпатію, відкрита та піклується про долю колективу. Варто зазначити, що висока мотивація уникати невдач по-різному впливає на прояв ролі організатора групи у жінок і чоловіків. Для жінок високий рівень мотивації уникати невдачі пов'язаний з найсильнішим проявом цієї ролі. І навпаки, чоловіки менш мотивовані уникати невдачі через більшу важливість цієї ролі серед бажаних людей.

2) Підприємництво найманих працівників. У зв'язку з розвитком підприємницьких здібностей у працівників виробничих колективів ми визначаємо їх у широкому розумінні цього слова, тобто як характеристики людей, а також фахівців, які працюють у різних сферах професійної діяльності. Виявлено п'ять підприємницьких компетентностей, які виражаються як особистісні характеристики людини: потреба в незалежності, самостійності; схильність до творчості (креативності); вміння раціонально і зважено ризикувати, рішучість і рішучість; здатність до відповідного ризику ми визначаємо як орієнтацію на перемогу, а не на можливість поразки, розумну

оцінку власних можливостей. У цьому контексті свідомо йти на ризик на виробничому підприємстві означає правильно оцінювати ситуацію та виробничі можливості та приймати зважені рішення для досягнення більших прибутків.

Використовуючи багатофакторний дисперсійний аналіз, ми змогли продемонструвати, що тип мотивації працівників має значний вплив на розвиток підприємницьких навичок ($p < 000$). Співробітники з мотивацією, орієнтованою на результат, мають вищий рівень підприємницької компетентності, ніж працівники з іншими типами мотивації. Було встановлено, що найнижчим підприємницьким потенціалом є працівники, чия мотивація спрямована на уникнення невдачі. Дисперсійний аналіз показав, що тип лідерської мотивації суттєво впливає на рівень підприємницької компетентності та потреби в незалежності ($p < 0,005$). Статистично кажучи, співробітники виробничих груп з типом, орієнтованим на результат, демонструють більш високі рівні потреби в незалежності, ніж співробітники з іншими типами мотивації. Найнижчу потребу в незалежності мають працівники з типом мотивації, який спрямований на уникнення невдач. Співробітники, орієнтовані на успіх, здатні робити нестандартні речі, швидко долати нестандартні ситуації, працювати незалежно, робити все по-своєму та висловлювати свої ідеї.

Проведений багатофакторний дисперсійний аналіз показав, що тип мотивації суттєво впливає на прояв творчих здібностей, креативності та підприємницьких здібностей працівників виробничих колективів ($p < 0,001$). Встановлено, що працівники, орієнтовані на продуктивність, мають вищий рівень креативності, ніж менеджери з іншими типами мотивації. Невмотивований тип менеджера, який стурбований уникненням невдачі, не буде креативним чи творчим. Це свідчить про те, що працівники з високою мотивацією досягнення мають найвищий рівень креативності порівняно зі співробітниками з низькою мотивацією досягнення. Суб'єкти, орієнтовані на успіх, схильні займатися новою і незвичайною діяльністю, проявляти спекуляції, розвивати інтуїцію та багато ідей, очікувати викликів і мати дух змагання.

Встановлено, що тип мотивації має істотний вплив на розвиток підприємницької компетентності, тобто здатності відповідного ризику у підприємницькій компетентності ($p < 0,000$). Було встановлено, що працівники з мотивацією, орієнтованою на досягнення, більш здатні прийняти відповідний ризик, ніж працівники з іншими типами мотивації. Ці результати показують, що співробітники, орієнтовані на продуктивність, на відміну від інших форм мотивації, більш здатні прийняти належний ризик, правильно оцінити власні здібності та ресурси, і в той же час більш імовірно досягти реальних перспектив прибутку без реальних перспектив прибутку можна оцінити і взяти до уваги. Дійте в ситуаціях неповної інформації та ставте складні, але досяжні цілі.

Тенденції в спілкуванні співробітників. Схильності спілкування визначаються насамперед суб'єктивною цінністю і значущістю для людини майбутніх результатів діяльності, її ставленням до людей, з якими вона взаємодіє. У цій ініціативі комунікативні нахили співробітників визначаються як здатність чітко та швидко встановлювати ділові та дружні стосунки з людьми, бажання їх розвивати, бажання брати участь у групових заходах, вміння слухати інших вважається навичкою, швидко налагоджувати нові контакти, брати участь у громадських заходах та проявляти ініціативу.

Застосування багатofакторного дисперсійного аналізу показало наявність статистично значущого зв'язку між типом мотивації та комунікативною схильністю працівників виробничих колективів ($p < 0,000$). Працівники, орієнтовані на результат, мають більшу схильність до спілкування, ніж менеджери з іншими типами мотивації. Було встановлено, що працівники з високою мотивацією уникати невдач і низькою мотивацією до успіху, як правило, мають найнижчі комунікативні навички. Ці результати підтверджують зв'язок між мотивацією успіху та розвитком комунікативних тенденцій у менеджерів. Працівники, орієнтовані на результат, легко встановлюють ділові та професійні контакти з людьми, заводять нові знайомства та підтримують необхідне для роботи спілкування. Це свідчить про те, що працівники, які не схильні до помилок, не мають схильності до спілкування.

Організаційні схильності співробітників. Організаційні схильності працівників виробничого колективу виражаються, з одного боку, в умінні згуртувати колектив, організувати роботу і сприяти вирішенню важливих завдань, а з іншого боку, в умінні чітко і ефективно організувати роботу команди та власний робочий час. Управління робочим часом вимагає акуратності та чіткості, вміння правильно планувати роботу, розставляти пріоритети завдань, проявляти самовладання та дотримуватись встановлених термінів. Організаційні схильності включають психологічну гнучкість, вміння згуртувати команду, вміння організувати і правильно розподілити роботу в часі, вміння вкластися в поставлені терміни, вміння надихати інших.

Співробітники з продуктивно-орієнтованим типом мають вищу організаційну схильність порівняно з іншими типами мотивації, що відповідає вищому рівню ($p < 0,000$). Менеджери, які демонструють високий рівень організаційних нахилів, здатні легко й ефективно організувати як свою роботу, так і роботу своїх команд, демонструвати авторитет, справедливість і точність у своїх комунікаціях і делегувати повноваження в своїх командах. Співробітники з високими організаторськими здібностями зазвичай зранку складають плани роботи, розробляють планувальники та ставлять завдання, які будуть перед усіма завтра.

Статус в команді, звання та стать співробітника. Організація, її положення в колективі, посада і стаж роботи на цій посаді впливають на формування мотивації успіху працівників виробничого колективу. Статус в команді впливає на мотивацію успішної роботи в компанії. Це, у свою чергу, визначає характер взаємовідносин і формування взаємовідносин всередині групи і впливає на поведінку співробітників.

Розроблена модель показує взаємодію між типами мотивації та підприємницькими здібностями, комунікаційними та організаційними тенденціями, ролями в команді, посадою та статтю працівників у виробничих командах. Представлена модель показує особливості взаємодії психологічних

факторів, що беруть участь у формуванні мотивації успіху у працівників виробничих колективів.

З удосконаленням управління персоналом пов'язано багато важливих завдань, але найважливішими, безумовно, є ефективний менеджмент, який забезпечує розвиток компанії та стимулює працівників до продуктивної діяльності для досягнення цілей та формування сучасної системи мотивації праці. заплановані цілі. Визначити завдання та визначити показники.

У сучасних умовах відновлення мотивації має відбуватися насамперед у таких напрямках: а) підвищення гнучкості з метою своєчасної адаптації до змін зовнішнього середовища. б) визначити, що існує тісний зв'язок між важливістю посади, складністю роботи та рівнем мотивації; с) основні та додаткові навички працівника; г) зв'язок між результатами роботи кожного працівника та рівнем винагороди.

Для досягнення цієї мети необхідно створити сучасну систему мотивації праці в ТОВ «ДЗБМ», оновлену з урахуванням особливих обставин сьогодення та засновану на застосуванні ефективних підходів, таких як оцінювання та управління результатами.

У найширшому розумінні рейтинг – це технологія побудови системи управління персоналом, яка оцінює окремі сторони та елементи трудової діяльності та за результатами оцінювання приймає основні кадрові рішення. Ця технологія дуже широко використовується в компаніях за кордоном. У державних компаніях він рідко впроваджується та погано систематизований через відносну складність і, насамперед, відсутність відповідного методичного інструментарію. Зручність використання технологій оцінювання в сучасних умовах дозволяє на основі цієї платформи замінити усталені погляди на види діяльності, процеси, результати та важливість окремих співробітників зі складної поточної ситуації, яку можна залишити і подумати ще раз.

У більшості випадків оцінювання розглядається як підхід до підвищення трудової мотивації та створення вертикальної структури робочих місць у компанії відповідно до їх важливості. Процес застосування цієї технології

передбачає оцінку важливості роботи кожної посади в ТОВ «ДЗБМ» та групування посад з однаковими або схожими рейтингами з метою стандартизації оплати в усіх компаніях і рівнях навчання. Це визначені інтервали посадових рядів, у межах яких компанія вважає їх рівними та має однакову структуру заробітної плати.

Для об'єктивної оцінки важливості посади та належного рівня винагороди кожного працівника технологія оцінки будує систему мотивації праці на основі таких оцінок: 1) складності завдань кожної посади та їх важливості для працівника; 2) компетентність працівника; 3) продуктивність праці конкретного робітника (рис. 1.5).

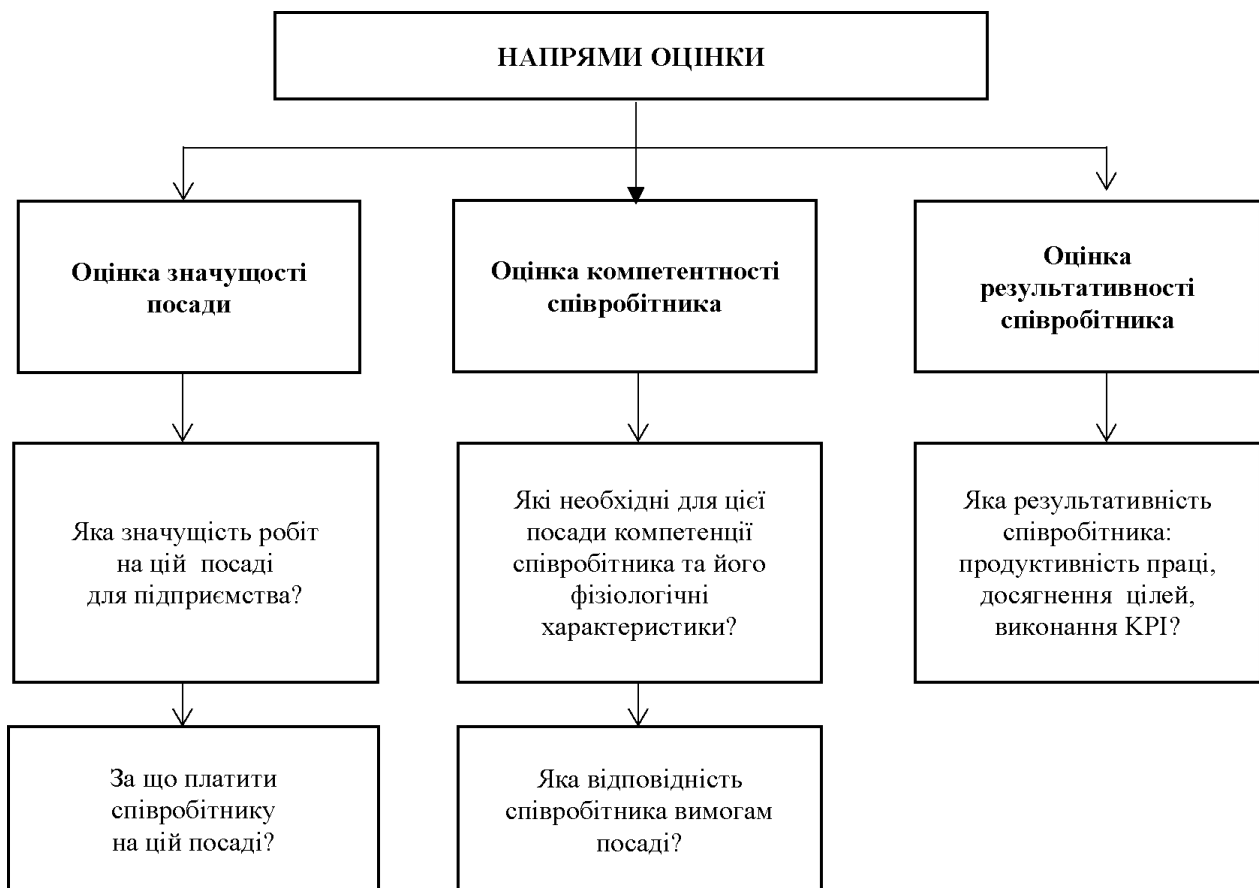


Рисунок 1.5. Оцінка в системі грейдингу

Отже, методика оцінювання включає реалізацію трьох напрямів оцінювання (рис. 1.5). Перший – це оцінка важливості посади.

Враховуючи велику кількість проблем, які вирішуються в рамках цього напрямку, вважаємо доцільним розбити реалізацію напрямку «Оцінка важливості роботи» на три етапи:

Крок 1. Розташуйте та ранжуйте посади відповідно до їх важливості для компанії.

Крок 2: Встановити оклад для кожної посади з урахуванням її важливості, яка визначається приналежністю до класу, встановленого на попередньому кроці.

Крок 3. Визначити вимоги до посади працівника, який займає посаду.

Характер роботи на кожному етапі та результати її виконання наведені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація посад і визначення грейдів в умовах ТОВ «ДЗБМ»

| | Характеристика етапу | Результат |
|----|---|--|
| 1. | Детальний опис роботи: функції, завдання, види діяльності, завдання, взаємозв'язки | Керівництво по експлуатації |
| 2. | Оцініть кожну посаду з точки зору її важливості для компанії | Кількісна оцінка (зазвичай у балах), що характеризує кожну посаду. |
| 3. | Позиції порівнюються на основі визначеної кількісної оцінки та ранжуються відповідно до їх важливості для компанії. | Список посад, упорядкований за еволюцією балів і рангів |
| 4. | Об'єднайте позиції з однаковими або схожими рейтингами в групи | Виставлення оцінок (грейдів) |

Для реалізації першого етапу (класифікація позицій і ранжування за їх важливістю для компанії) ми використовуємо різні методи, які умовно поділяються на дві групи: аналітичні та неаналітичні методи, засновані на експертних знаннях і включають методи класифікації, прямої класифікації та попарного порівняння. Аналітичні методи, як правило, базуються на використанні анкет і факторного аналізу і, як правило, є більш складними, але також забезпечують більш об'єктивні оцінки.

Найбільш повні анкети містять велику кількість інформації, що значно підвищує складність анкети, процесу обробки результатів і, головне, використання її в реальній діяльності. Тому необхідно адаптуватися до умов конкретної компанії, орієнтуватися на специфіку анкети, цілі та завдання анкети,

навички та досвід співробітників, або адаптувати існуючі анкети, враховуючи досвід здобути, розробити оригінальну анкету.

Крім того, слід підкреслити, що при оцінці важливості посади необхідно враховувати її зв'язок з кадровою стратегією та напрямом на досягнення цілей компанії. Залежно від набраних балів позиції групуються в бали. Грейди – це групи посад, які відрізняються, перш за все, своєю важливістю для компанії. Тому різниця в окладі на посадах одного класу має бути невеликою.

На другому кроці визначається можлива заробітна плата для кожної посади з урахуванням її важливості та рангу. Реалізація цього кроку включає:

- величина посадових окладів для кожного грейду визначається відповідно до розряду;
- визначення розміру суміжних якісних перетинів.

Приблизна «висота» шкали оплати праці становить 20% мінімальної заробітної плати для цього розряду (грейду). Іншими словами:

$$(\text{Максимальна зарплата} - \text{Мінімальна зарплата}) / \text{Мінімальна зарплата} = 20\%.$$

Слід підкреслити, що зазначені 20% не є обов'язковим показником, а радше орієнтиром, оскільки кількість позицій може суттєво відрізнятися залежно від оцінки.

Таким чином, після виконання вищевказаних кроків посади розподіляються між класами відповідно до їх важливості та встановлюється відповідна структура заробітної плати для кожного класу (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Визначення рівня заробітної плати для працівників ТОВ «ДЗБМ» за грейдами

| Оцінка посади, бали | Номер грейду | Діапазон окладів, грн |
|---------------------|--------------|-----------------------|
| 12 | 5 | 23001-25000 |
| 9-11 | 4 | 18001-23000 |
| 6-8 | 3 | 15001-18000 |
| 5-6 | 2 | 12001-15000 |
| Менше 4 | 1 | 10000-12000 |

Третій крок відноситься до напряму «оцінка важливості посади» і передбачає визначення вимог до працівника, який буде обіймати посаду (вимоги до роботи).

Вимоги до роботи – це те, що людина повинна знати та вміти робити, а також якими навичками вона повинна володіти, щоб ефективно виконувати роботу. Визначте, якою має бути «людина». Загалом ми рекомендуємо вказувати наступне під час створення вимог до роботи:

Що вам потрібно зробити: функції, робочі завдання та спілкування з іншими співробітниками.

Підхід до праці: мета і результат роботи, засоби і мета роботи, прийоми і методи, інформаційне забезпечення та ін.

Психічні особливості працівників: базова підготовка, додаткові навички, професійний розвиток, особистісні якості тощо;

Фізичні вимоги до працівників: фізична сила, спостережливість, ораторські здібності та ін.

Другий напрям (рис. 1.2) – це оцінка компетенцій співробітників. Розглядаючи цей напрямок, дуже важливо визначити терміни, оскільки ця тема дуже суперечлива. Щоб підтвердити це припущення, наведемо цитату. «Компетенції – це посмішка Джоконди на канві кадрової політики. Таємнича концепція, яку постійно обговорюють, яку ніхто не може розгадати до кінця і яка дає чітке й остаточне судження» [335].

Оцінка компетенції базується на концепції компетенції, і існує два різних підходи до її визначення: англійський та американський. Англійський підхід називається «Functional». Він базується на особливостях виконуваного завдання та очікуваних результатах. Відповідно до цього підходу, «навички – це здатність працівника ефективно виконувати роботу відповідно до вимог роботи».

Американський підхід можна назвати «персональним», тому що він заснований на оцінці якостей співробітника для успішної роботи. Відповідно до цього підходу компетенції – це характеристики людини, такі як знання, уміння та навички, які дозволяють їй добре виконувати роботу.

Отже, компетентність – це наявність навичок, знань і особистісних характеристик працівників. З іншого боку, компетентність характеризує

здатність реалізовувати навички, необхідні для виконання відповідної діяльності.

Враховуючи вищесказане, ми визначаємо здатність як наявність знань, навичок і особистих якостей, необхідних працівнику, і їх використання для досягнення цілей і виконання запланованих завдань і задоволення вимог працівника. Визначається як здатність ефективно виконувати завдання відповідно до посади.

Зверніть увагу, що не всі особистісні якості працівника обов'язково потрібні для виконання роботи на тій чи іншій посаді. Зрозуміло, що платити за непотрібні знання та вміння нереально (і ніхто цього не робив би). Тому на практиці часто використовується термін «коефіцієнт компенсації». До них відносяться такі параметри співробітника, як знання, навички та особистісні якості, які важливі для роботодавця і впливають на результат і вартість роботи на тій чи іншій посаді.

Після завершення етапу оцінки навичок співробітника визначаються відмінності між навичками та вимогами до роботи кожного окремого працівника, що дозволяє приймати обґрунтовані особисті рішення. По-перше, встановіть оклади, виходячи з рівня кваліфікації конкретного працівника. По-друге, мова йде про метод професійного розвитку для досягнення визначення сфери та компетентності, яка відповідає професійним вимогам. По-третє, плануєте кар'єру співробітника.

Третій напрям оцінювання (рис. 3.2) передбачає оцінку результатів діяльності співробітника. Це можна зробити такими способами: визначення досягнення мети, KPI і BSC, виконання планових завдань і нормативів, оцінка продуктивності праці, виконання бюджету, впровадження бізнес-процесів тощо.

За результатами оцінки кваліфікації та результатів діяльності працівників рекомендується скласти матрицю, яка дає змогу зробити значущі висновки про оплату праці та підвищення заробітної плати працівників, визначення додаткових премій та кар'єрних перспектив кожного працівника ТОВ «ДЗБМ» (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5

Матриця «Навички – Результативність»

| Компетентність \ Результативність | Висока компетентність | Невисока компетентність |
|-----------------------------------|--|---|
| Висока результативність | Підвищення рівня оплати праці співробітника Кар'єрне зростання | Навчання співробітника |
| Невисока результативність | Додаткова мотивація Переведення на іншу ланку роботи, іншу посаду | Є питання щодо доцільності перебування співробітника на посаді |

Таким чином, оцінка важливості посад, навичок і продуктивності співробітників ТОВ «ДЗБМ» може допомогти вирішити такі важливі проблеми управління людськими ресурсами, як:

- визначення важливості окремих посад, враховуючи складність і відповідальність функцій і завдань, а також їх важливість для функціонування та розвитку компанії;
- групування посад з однаковою важливістю в класи та формування рівня оплати в кожному класі;
- формування вимог до працівників (посадові вимоги), які забезпечують виконання функцій, обов'язків та відповідальності за кожною посадою.

Проаналізувавши можливості та напрямки удосконалення системи мотивації персоналу в ТОВ «ДЗБМ», ми відзначаємо, що діяльність компанії може повною мірою забезпечити професійний розвиток співробітників і позитивно впливає на мотивацію всієї компанії. Це ще раз доводить, що успішні компанії та бізнес-лідери усвідомлюють, що просто стимулювати працю своїх співробітників уже недостатньо. В умовах швидкого старіння знань і глобальних інноваційних змін дуже важливо забезпечити підпорядкування управління мотивацією завданням постійного професійного розвитку людських ресурсів.

Розроблено модель мотивації успіху працівників виробничого колективу ТОВ «ДЗБМ». При розробці даної моделі були враховані деталі діяльності співробітників виробничої групи та основні потреби персоналу виробничої компанії. У цій моделі мотивація успіху розглядається як взаємодія типів мотивації між працівниками з підприємницькими здібностями,

комунікативними здібностями, організаційними схильностями, роллю в команді, посадою, статтю тощо.

Визначено тип мотивації працівників виробничого колективу на основі мотивації досягнення успіху та мотивації уникнення невдачі. Співробітники вмотивованих і немотивованих виробничих команд більш задоволені своєю роботою і працюють краще, коли вони мають високу мотивацію до успіху і низьку мотивацію до уникнення невдач. Це дослідження показало, що існує значний зв'язок між посадою працівника у виробничому колективі, статтю та типом мотивації. Висока мотивація до успіху та висока мотивація до уникнення невдачі по-різному впливають на вираження ролей у команді оцінки ідей між чоловіками та жінками у виробничих командах. Сильна мотивація уникати невдач по-різному впливає на вираження ролі організатора групи серед працівників виробничих груп. У жінок сильна мотивація уникати невдачі пов'язана з найсильнішим виразом цієї ролі, але у чоловіків вона нижча. Мотивація уникнення невдачі пов'язана з більшою вираженістю цієї ролі.

Запропонований підхід до формування системи мотивації праці на основі оцінки значущості окремих посад, кваліфікації та продуктивності праці працівників відповідає сучасним динамічним умовам функціонування ТОВ «ДЗБМ». Це дозволяє переоцінити значення посад і діяльності відповідно до сьогоденних цілей і обставин, врахувати критичні навички, визначити ефективність і напрямки розвитку співробітників. Об'єктивна оцінка важливості посади та кваліфікації працівника забезпечує наукову обґрунтованість і справедливість і враховує результати роботи працівника, тобто гнучкість і ефективність системи винагороди.

SECTION 8. MARKETING

DOI: 10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.3.8.1

8.1 The main types of marketing assets in modern business in the implementation of innovation and investment activities

У сучасних умовах бізнесу успішність діяльності підприємств значною мірою залежить від глибокого розуміння та застосування різних теорій, серед яких виділяються економічна теорія підприємства, теорія ринкової вартості підприємства та теорія організаційної поведінки. Особливо актуальною в контексті управління результативністю діяльності стає «теорія ринкової вартості», яка набуває вагомого значення в період економічних трансформацій і зростаючої конкуренції.

Теорія ринкової вартості базується на гіпотезі, що основною метою підприємства є «максимізація вартості капіталу», підвищення цінності для власників та створення соціальної корисності для суспільства. Відповідно до цієї теорії, економічна цінність підприємства визначається як сумарна вартість його матеріальних та нематеріальних активів, що генерують грошові потоки протягом операційного періоду.

В умовах сучасної економіки дедалі більше уваги приділяється «нематеріальним активам», які стають важливими джерелами конкурентних переваг. Серед таких активів особливе місце займають «маркетингові активи», що є унікальними, довгостроковими та інтелектуальними ресурсами, які можуть приносити економічну вигоду в майбутньому. Маркетингові активи включають бренд, репутацію, патенти, технології, клієнтські бази та інші нематеріальні цінності, що забезпечують стійке становище на ринку.

В умовах високої конкуренції на ринку промислової продукції (B2B) питання ідентифікації, використання та оцінки впливу маркетингових активів на результативність діяльності підприємства стає дедалі актуальнішим. Вирішення цієї проблематики потребує системного підходу для прийняття своєчасних

фінансових та управлінських рішень як на тактичному, так і на стратегічному рівнях розвитку підприємства.

Основні виклики пов'язані з визначенням впливу нематеріальних активів на фінансову стійкість та конкурентоспроможність компанії, а також з розробкою методів оцінки їхньої вартості. Для цього необхідно враховувати специфічність галузі, конкурентне середовище та зміни в потребах споживачів.

Таким чином, інтеграція підходів теорії ринкової вартості з урахуванням ролі нематеріальних активів, зокрема маркетингових, дозволяє підприємствам підвищувати свою конкурентоспроможність і досягати стійкого розвитку на сучасних ринках. Це, в свою чергу, забезпечує не лише економічну ефективність, але й соціальну корисність для суспільства.

Значний внесок у розробку поняття «маркетингові активи» та їх класифікацію зробили українські вчені, такі як: О. П. Бурліцька [341, 342], С. А. Шоломейчук [340], О. Ю. Красовська [345, 346], О. М. Ніфатова, П. М. Дудко [347]. Їх дослідження спрямовані на розкриття різних типів маркетингових активів, включаючи «бренд», «ділову репутацію», «гудвіл». Філіп Котлер [344] розглядав питання оцінки результативності підприємств за умов використання бренду, ділової репутації та іміджу.

Незважаючи на існуючі напрацювання, існує потреба в подальших наукових дослідженнях, які сприятимуть вдосконаленню методів оцінки маркетингових активів та їх впливу на діяльність підприємств, що дозволить досягти сталого економічного розвитку.

Маркетингові активи визнаються потужним інструментом розвитку ділової репутації, іміджу, бренду та захисту інтелектуальної власності. Вони сприяють розширенню клієнтської бази, утриманню лояльності споживачів, підвищенню обсягів продажів та прибутковості від операційної і інвестиційної діяльності.

Останніми роками відзначається значне зростання ролі маркетингових нематеріальних активів, особливо у функціонуванні промислових підприємств. Вони стають критичним чинником, що впливає на:

- «Ринкову вартість підприємства»: ефективне використання маркетингових активів підвищує вартість компанії на ринку.

- «Конкурентоспроможність»: за допомогою маркетингових інновацій підприємства можуть створювати унікальні продукти і послуги, які відрізняють їх від конкурентів.

- «Інноваційний розвиток»: маркетингові активи сприяють впровадженню технологічних, продуктових та управлінських інновацій.

- «Сталий розвиток»: ефективне управління маркетинговими активами забезпечує стійке зростання і розвиток бізнесу.

Поняття «активи» традиційно використовується в бухгалтерському обліку і визначається НП (С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» як "ресурси, контрольовані підприємством у результаті минулих подій, використання яких, як очікується, призведе до отримання економічних вигід у майбутньому» [345].

Зростання ролі маркетингових активів у діяльності підприємств обумовлює необхідність їх систематизації та ефективного управління. Це вимагає створення нових підходів до визначення, обліку та управління цією категорією активів. Систематизація наукових підходів дозволить підприємствам більш ефективно використовувати свої маркетингові ресурси, підвищуючи свою конкурентоспроможність та стійкість на ринку.

Ефективне управління маркетинговими активами стає критичним для успіху сучасних підприємств. Вони є не лише інструментом для зміцнення конкурентних позицій, але й важливим чинником створення нової вартості через інновації. Тому, для досягнення сталого розвитку, підприємствам необхідно впроваджувати комплексні системи управління маркетинговими активами, які враховують специфіку їх функціонування у сучасних умовах ринку.

Маркетингові активи — це важлива категорія нематеріальних ресурсів підприємства, яка відіграє ключову роль у створенні стійких конкурентних переваг та довгострокового успіху на ринку. Вони не мають матеріального вираження, але забезпечують значний вплив на економічні результати діяльності

компанії, зокрема через формування лояльності, прихильності та зміцнення відносин зі стейкхолдерами.

Ключові характеристики маркетингових активів [346]:

1. «Нематеріальна природа»: маркетингові активи не мають фізичного вираження, вони втілюються у вигляді нематеріальних цінностей, таких як бренд, репутація, лояльність клієнтів та інтелектуальний капітал.

2. «Інтелектуальність»: це ресурси, що є результатом інтелектуальної діяльності та інновацій, які компанія застосовує у маркетинговій сфері. Інтелектуальні маркетингові активи можуть включати унікальні знання, досвід, патенти, товарні знаки, брендовий капітал тощо.

3. «Синергетичний ефект»: використання маркетингових активів створює синергію між науковими, мистецькими та інноваційними напрямками діяльності, що дозволяє отримувати понаднормові прибутки та формувати довгострокові конкурентні переваги.

4. «Довгострокова цінність»: Ці активи спрямовані на створення та підтримку тривалих, довірчих відносин з клієнтами, партнерами, інвесторами та іншими стейкхолдерами. Вони здатні приносити дохід у майбутніх періодах, що може вимірюватися в термінах більше ніж 12 місяців.

Види маркетингових активів:

- «Брендовий капітал» (brand equity): охоплює всі нематеріальні активи, пов'язані з брендом, які впливають на сприйняття, впізнаваність та лояльність до товарів чи послуг компанії.

- «Клієнтські відносини» (customer relationships): активи, що стосуються лояльності клієнтів, рівня задоволеності, довіри та прихильності.

- «Канали комунікації та розподілу»: активи, які опосередковано впливають на поведінку споживачів, забезпечуючи доступність товарів через різні маркетингові та комунікаційні канали.

Завдяки унікальним маркетинговим активам підприємство здатне створювати диференційовані пропозиції, що складно копіювати конкурентам.

Маркетингові активи сприяють зростанню ринкової вартості компанії за рахунок збільшення капіталізації бренду та підвищення репутації.

Отже, маркетингові активи є стратегічними ресурсами, які допомагають підприємству не лише адаптуватися до змін на ринку, а й активно впливати на поведінку споживачів, створюючи тим самим додаткову цінність та забезпечуючи стабільне зростання доходів.

Маркетингові активи охоплюють різноманітні ресурси, які мають прямий зв'язок з маркетинговою діяльністю підприємства та можуть впливати на його результативність. Ці активи мають такі ключові характеристики, як матеріальність, тривалість використання, вартісна оцінка, очікувані економічні вигоди від використання та зв'язок з основною діяльністю. Таким чином, маркетингові активи складаються з різноманітних елементів, таких як:

1. «Інтелектуальні активи»: бренд, лояльність споживачів, репутація компанії, внутрішній маркетинг, маркетингова інформаційна система (МІС), маркетингова стратегія та маркетингові інновації.

2. «Активи, орієнтовані на клієнтів і партнерів»: клієнтські, споживчі та партнерські активи, а також марочні активи.

3. «Внутрішні та зовнішні маркетингові активи»: внутрішні активи включають кадрову і технологічну компетентність, корпоративну культуру, ефекти досвіду та інші фактори, що формують конкурентні переваги. Зовнішні активи включають маркетингові ресурси, пов'язані з клієнтами, ланцюгом постачання та партнерськими відносинами.

Наразі, в умовах глобалізації та технологічних змін (включаючи Індустрію 4.0), важливим елементом маркетингових активів стає «гудвіл» (goodwill), який є нематеріальним ресурсом, що включає в себе репутацію підприємства, імідж, інновації, соціальну відповідальність і лідерські позиції на ринку. Це підкреслює важливість нематеріальних активів, таких як бренд та репутація, які стають важливими складовими для стійкого розвитку підприємств у сучасному конкурентному середовищі [343].

«Гудвіл підприємця» — це нематеріальний актив, що представляє собою репутацію, досвід і соціальний капітал власника бізнесу [348]. Його наявність та розвиток можуть суттєво вплинути на ринкову вартість компанії, а також на здатність підприємця залучати партнерів, інвесторів і клієнтів.

Оцінка гудвілу може відрізнятись в залежності від того, чи йдеться про гудвіл компанії або особистий гудвіл підприємця. Для компаній оцінка гудвілу зазвичай ґрунтується на різниці між фактичними активами та ринковою вартістю. Оцінка особистого гудвілу може бути більш складною, але вона також розраховується через потенційний дохід, який людина може генерувати без її медійного охоплення чи клієнтської бази. Зокрема, важливим аспектом для оцінки є «медійне охоплення» підприємця або керівника. Якщо він має сильний особистий бренд і довіру серед цільової аудиторії, це створює додаткову цінність для бізнесу, яку можна виразити у вигляді гудвілу.

Вплив особистого гудвілу на розвиток бізнесу:

1. «Привернення уваги та довіри»: люди, які мають добре розвинутий особистий гудвіл, можуть легко залучати клієнтів, партнерів і інвесторів. Це дозволяє значно пришвидшити процес розвитку бізнесу.

2. «Інвестиції та партнерства»: якщо бізнесмен має значний соціальний капітал, він може залучити партнерів, які довіряють йому, а також інвесторів, зацікавлених в його бренді.

3. «Простота розвитку бренду»: наявність відомої особистості чи інфлюенсера в команді або як партнера може значно прискорити розвиток бізнесу. Такі партнери можуть використовувати свій гудвіл для залучення уваги до бренду або продукту.

Таким чином, особистий гудвіл — це цінний актив, який можна використовувати для розвитку бізнесу та збільшення його ринкової вартості.

На сьогоднішній день дуже важливо створювати унікальну айдентику для бренду. Айдентика бренду — це комплекс елементів, які разом формують візуальне та емоційне сприйняття компанії споживачами. Вона охоплює не тільки логотип, шрифти та кольорові схеми, а й інші компоненти, які

взаємодіють, створюючи цілісний образ, що допомагає бренду вирізнитися серед конкурентів. Важливо розуміти, що ефективна айдентика — це не лише про привабливий вигляд, але й про створення довіри та емоційного зв'язку з аудиторією [338].

У процесі створення айдентики враховуються кілька етапів: від глибокого аналізу конкурентів до розробки унікального стилю та технічних аспектів, таких як логотип і фірмові елементи. Останній етап, що включає створення гайдлайну, допомагає забезпечити єдність та послідовність у використанні елементів айдентики в усіх точках контакту з аудиторією.

Елементи айдентики включають:

- «Логотип» — основний символ бренду, який є його обличчям.
- «Фірмові елементи» — візитки, флаєри, упаковка та інші елементи, що формують єдиний стиль.
- «Нормалізація образу» — узгодження всіх елементів для досягнення візуальної цілісності.
- «Оформлення в онлайн-просторі» — стиль, який відображається на сайті, у соціальних мережах та в інших цифрових каналах.

Професійно розроблена айдентика не тільки допомагає бренду стати впізнаваним, але й покращує корпоративний дух і зміцнює позиції на ринку. Вона є важливим інструментом для залучення нових клієнтів та партнерів, а також сприяє формуванню позитивного іміджу компанії.

Аналіз результативності підприємства під впливом маркетингових активів є важливою частиною стратегічного управління, яка дозволяє не лише оцінити поточну ефективність, а й визначити напрямки для подальшого розвитку. Основні акценти в цьому контексті мають бути зроблені на кількох важливих аспектах [339]:

1. «Показники задоволеності та ефективності маркетингових комунікацій»: визначення своєчасності і точності надходження інформації до різних стейкхолдерів є критичним. Це включає наявність бази даних про

партнерів та забезпечення якісного обміну інформацією, що позитивно впливає на взаємодію з клієнтами та іншими важливими групами.

2. «Марочний контракт»: важливим аспектом є переформулювання марочного контракту у відповідності до зміни ринкових умов та потреб покупців. Це дозволяє підтримувати актуальність і конкурентоспроможність пропозицій підприємства.

3. «Якісні показники»: потрібно враховувати такі показники, як рівень ділової репутації, лояльності покупців, а також ефективність маркетингової стратегії. Такі фактори сприяють побудові довгострокових відносин з клієнтами та іншими стейкхолдерами.

4. «Кількісні показники»: оцінка вартість підприємства, гудвілу, доходів від продажу за марками, взаємодії зі стейкхолдерами, авторських прав. Ці метрики дозволяють більш точно визначити фінансові та інші вигоди від маркетингових активів.

5. «Модель управління результативністю»: за допомогою моделі можна організувати збір даних та проведення аналізу, визначити роль маркетингових активів у зростанні доходів та прибутку. Це включає використання як якісних, так і кількісних показників для прийняття рішень, що стосуються подальшого розвитку бренду, ділової репутації та взаємовідносин з клієнтами.

6. «Фактори для підвищення результативності»: розвиток брендкультури, підвищення компетентності співробітників і соціальна відповідальність є важливими аспектами для покращення результативності. Сучасні інформаційні технології та оптимізація маркетингових витрат можуть суттєво вплинути на фінансові показники.

Загалом, запропонована модель дозволяє оцінити не лише ефективність маркетингових стратегій, а й їхнє вплив на довгострокове зростання підприємства, підвищення конкурентоспроможності та створення стійких партнерських відносин.

Отже, для досягнення успіху в умовах конкурентного ринку недостатньо лише матеріальних, трудових та фінансових ресурсів. Натомість, зростаюча роль

маркетингових активів, таких як імідж підприємства, його бренд, а також авторські права на інновації, набуває особливого значення. Зміни зовнішнього середовища вимагають від керівників застосування комплексних показників для оцінки ефективності використання маркетингових активів. Це включає як якісні, так і кількісні критерії, що дозволяють отримати точну інформацію про рівень розвитку бренду, задоволеність споживачів, а також рентабельність та темпи росту доходів від брендингу. Пропонована система показників результативності дозволяє керівникам оцінити ступінь використання кожного виду маркетингових активів і приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо подальшого розвитку підприємства, покращення фінансових результатів і зміцнення його конкурентних переваг. Це також дозволяє своєчасно виявляти та усувати загрози для іміджу та репутації підприємства, що є важливим для забезпечення його стабільного зростання та розвитку.

SECTION 9. MONEY, FINANCE AND CREDIT

DOI: 10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.3.9.1

9.1 Tax revenues in a period of uncertainty

Russia's full-scale invasion and ongoing aggression against Ukraine have caused the cost of losses in the country's economy to reach record levels in two years. Long-term counteraction to the aggressor requires a significant amount of resources, which has become a factor in powerful changes in the country's economy.

War, as a catastrophic event, has a devastating effect on the country's economy, and numerous studies have been devoted to the possibilities of counteracting the economic downturn amid martial law. In 2022, all sectors of the economy were affected: some companies suffered by 70–80%, and in some, business stopped altogether for a certain period of time [351].

At the moment, according to official sources [349], almost a third of Ukraine's gross domestic product (GDP) has been lost as a result of wars in Ukraine. At the same time, as noted in [351], the decline in real GDP in Ukraine is much higher than in most countries that have experienced armed conflicts.

Ukraine is currently a source of admiration for many economists and representatives of international financial organizations, as its economy continues to function stably even in the conditions of the largest war in Europe since the end of World War II.

Despite the fact that Ukraine has managed to maintain macro-financial stability, the war has had far-reaching consequences in addition to its immediate effects. Ukraine's economy is facing serious challenges as a result of the loss of income of entrepreneurs and employees, and thus a lack of tax revenues. In a period of uncertainty, the tax system, along with the need to adapt all possible resources, requires flexibility and innovative solutions.

There is no doubt that a full-scale war remains the key risk for the economy. After analyzing domestic initiatives, it was found that the process of Ukraine's recovery

should have a European perspective with a focus on the coverage of the value-added tax (VAT), which is one of the most controversial taxes in Ukraine [350]. Therefore, it is of particular importance to streamline the tax system as one of the most important regulators of socio-economic development and, at the same time, one of the areas that has been significantly affected by the war.

Tax revenues, which are the main source of state budget revenues, accounting for up to 85% of its revenues, have fallen to 70% as a result of the war [355]. Accordingly, this process which is gaining momentum due to the continuation of active hostilities, has become a burden not only for the domestic economy but also for ordinary people.

Against the background of these trends, given that the war in Ukraine is not just a temporary regional economic crisis but the tax burden on citizens and entrepreneurs that has increased significantly, to strategically address the issue, there is a need to study the impact of this indicator on the country's economy and taxpayers, taking into account the period of uncertainty, to formulate a strategy to counteract negative trends in the economic situation.

The relevance of tax budget revenues study in a period of uncertainty is caused by the need to understand the possibilities of reducing the negative impact of this regulator of socio-economic development by correlating tax revenue resources. The results obtained are the basis for the formation of a balanced approach to the creation of a tax system model that will promote sustainable development despite martial law and strengthen the economic stability of the state, given the need for resources for post-war reconstruction.

To carry out the scientific research in the specified direction, first of all, we present statistical data on the state budget revenues of Ukraine by revenue items for 2020-2023 (Table 1) [354].

As of January 01, 2021, according to the State Treasury Service of Ukraine, the State Tax Service ensured the actual receipt of taxes and fees (mandatory payments): Main Department of the State Tax Service – UAH 848,021.6 million to the Consolidated Budget of Ukraine, of which UAH 567,390.7 million, or 66.9%, to the State Budget.

The largest share in the total amount of revenues to the state budget is made up of revenues from:

- value-added tax on goods (works, services) produced in Ukraine, including budgetary reimbursement (UAH 126,486.6 million)
- personal income tax and fees (UAH 117,281.3 million);
- corporate income tax (UAH 108,695.0 million);
- excise tax on excisable goods (products) produced in Ukraine (UAH 80,449.3 million);
- rent for subsoil use (UAH 47,122.1 million).

Table 1.

State Budget of Ukraine by Revenue
Categories for 2020-2023 (thousand UAH)

| Type of income | YEARS | | | |
|---|---------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Value-added tax on goods (works, services) produced in Ukraine, including budgetary reimbursement | 126 486 598,8 | 155 774 751,5 | 213 947 959,9 | 214 639 287,2 |
| Personal income tax and fees | 117 281 268,9 | 147 751 747,4 | 148 427 272,0 | 206 944 764,7 |
| Corporate income tax | 108 695 040,5 | 137 555 220,3 | 117 049 864,1 | 143 837 124,3 |
| Excise tax on excisable goods (products) produced in Ukraine | 80 449 252,2 | 82 858 368,8 | 60 699 106,3 | 92 583 935,0 |
| Rent for subsoil use | 47 122 102,4 | 75 569 225,2 | 81 011 738,4 | 56 056 869,9 |
| Excise tax on excisable goods (products) imported into the Ukraine`s customs territory | 4 316 448,1 | 14 939 055,6 | 20 553 488,6 | 22 132 854,0 |
| Environmental tax | 3 307 229,4 | 3 915 851,0 | 3 322 368,2 | 3 667 859,0 |
| Total revenues of the Ukraine`s state budget | 567 390 659,1 | 652 076 370,9 | 698 719 512,9 | 783 599 339,5 |

Since the beginning of the global pandemic in Ukraine and up to now, the government has taken unprecedented measures to mitigate the socio-economic consequences faced by the state and businesses. Since the beginning of the full-scale Russian war against Ukraine, the Parliament has adopted significant changes to the

legislation, which provide for a significant relaxation of taxation for businesses for the period of martial law.

It is worth noting here that martial law, as a period of uncertainty, is a period of increasing risks for all businesses. Therefore, the authorities were forced to take a number of measures to minimize the negative consequences. However, based on the results of their implementation, we note that sometimes these measures are too radical and not fully thought out. Tax certainty suffers from this, and with it predictability not only for taxpayers, but also for regulatory authorities.

Analyzing the events, it can be argued that all the changes were implemented to protect the national business sector, the domestic market, and support the national economy of Ukraine. The following changes were made to the legislative framework [353]:

- temporary exemption from the accrual, calculation and payment of the single contribution of the amounts subject to accrual, calculation and payment for the periods from 01.03.2020 to 31.03.2020 and from 01.04.2020 to 30.04.2020 for themselves for individual entrepreneurs, including those who have chosen the simplified taxation system, as well as persons engaged in independent professional activities;

- tax penalties for single social contribution payers were canceled for 2 months, i.e. for violations related to late payment (late transfer) of the single contribution;

- land payments (land tax and rent for state and municipally owned land plots) for land plots owned or used (including on a lease basis) by individuals or legal entities and used by them in their business activities were not accrued and paid for the period from 01.03.2020 to 30.04.2020.

These were steps towards Ukrainian businesses to support it during the quarantine. As of 01.01.2022, according to the State Treasury Service of Ukraine [355], the State Tax Service bodies ensured the actual receipt of taxes and fees (mandatory payments) Main Department of the State Tax Service – UAH 993,241.1 million to the Consolidated Budget of Ukraine, of which UAH 652,076.4 million, or 65.7% – to the State Budget.

The largest share in the total amount of revenues to the state budget is made up of^

- corporate income tax (UAH 147,751.7 million)
- value-added tax on goods (works, services) produced in Ukraine, including budgetary reimbursement (UAH 155,774.8 million)
- personal income tax and fees (UAH 137,555.2 million);
- excise tax on excisable goods (products) produced in Ukraine (UAH 82,858.4 million);
- rent for subsoil use (UAH 75,569.2 million).

As of 01.01.2023, according to the State Treasury Service of Ukraine, the State Tax Service bodies ensured the actual receipt of taxes and fees (mandatory payments): Main Department of the State Tax Service – UAH 1,091,417.8 million to the Consolidated Budget of Ukraine, of which UAH 698,719.5 million, or 64.0%, to the State Budget.

The largest share in the total amount of revenues to the state budget is made up of:

- value-added tax on goods (works, services) produced in Ukraine, including budgetary reimbursement (UAH 213,948.0 million)
- personal income tax and fees (UAH 148,427.3 million);
- corporate income tax (UAH 117,049.9 million);
- rent for subsoil use (UAH 81,011.7 million);
- excise tax on excisable goods (products) produced in Ukraine (UAH 60,699.1 million).

Since the imposition of martial law, the economic situation in Ukraine continues to be unstable, with each attack by the aggressor increasing volatility, businesses are looking for ways to survive, but the fiscal authority continues to protect businesses. Ukraine has taken several important steps to adapt to a full-scale war.

In particular, the single tax was amended in 2022 to the mechanism of its calculation and payment, namely:

– individual entrepreneurs - single taxpayers of the first and second groups were granted the right not to pay the single tax;

– a new, special third group of single taxpayers was created. Individual entrepreneurs and legal entities with a maximum annual income of UAH 10 billion (instead of the usual 1167 minimum wages (or UAH 7.6 million as of the beginning of 2022), except for business entities engaged in activities prohibited for this group, became taxpayers of this group. The interest rate is 2% of income (instead of the usual 3% with VAT and 5% without VAT) [355].

Therefore, reducing not only rates but also tax administration costs in wartime conditions may be justified. Therefore, tax liberalization during a period of uncertainty is used as a forced anti-crisis measure to help businesses survive the shock.

Thanks to the implemented changes, taxpayers also support the state by paying taxes in good faith. As of 01.01.2024, according to the State Treasury Service of Ukraine [354], the State Tax Service bodies ensured the actual receipt of taxes and fees (mandatory payments) Main Department of the State Tax Service – UAH 1,213,581.8 million to the Consolidated Budget of Ukraine, of which UAH 783,599.3 million, or 65.0% – to the State Budget.

The study found that the largest share in the total amount of revenues to the state budget is made up of revenues from:

- value-added tax on goods (works, services) produced in Ukraine, including budgetary reimbursement (UAH 214,639.3 million);
- personal income tax and fees (UAH 206,944.8 million);
- corporate income tax (UAH 143,837.1 million);
- rent for subsoil use (UAH 60,699.1 million);
- excise tax on excisable goods (products) produced in Ukraine (UAH 92,583.9 million).

On August 1, 2023, the Law of Ukraine No. 3219-IX «On Amendments to the Tax Code of Ukraine and Other Laws of Ukraine on Peculiarities of Taxation during the Period of Martial Law» [353] came into force, abolishing most of the tax benefits

introduced during the period of martial law and returning the pre-war taxation system with some peculiarities. In particular, the following changes are worth noting:

- the special system of taxation by a single tax at the rate of 2% (the «Special System») has been canceled;

- for VAT payers who have formed a tax credit for the reporting (tax) periods February – May 2022 based on primary documents received from a person who, on the date of the tax liabilities for the supply of goods/services, was registered as a VAT payer and switched to paying the single tax at the rate of 2%, the right to a tax credit for February – May 2022 under tax invoices drawn up by such person is retained, provided that they are registered in the Unified Register of Tax Invoices within 60 calendar days from the date of restoration of the register;

- restored the deadlines for tax authorities to provide individual tax consultations, consider taxpayers' complaints, and for taxpayers to respond to tax authorities' requests for VAT credit formation;

- clarified the peculiarities of exemption from personal income tax (PIT) of charitable assistance received by individuals – charities;

- the procedure for applying penalties for violation of the legislation on the unified social contribution has been clarified;

- documentary scheduled inspections of taxpayers in certain areas of activity are resumed;

- clarified that from March 1, 2022, and until December 31, 2022, individual entrepreneurs shall not accrue and pay the general minimum tax liability for land plots, shares (units) owned or used by them, located in the territories of active hostilities or the temporarily occupied territories of Ukraine.

Such results of the state budget execution in 2023 could not have been achieved without numerous amendments to the Tax Code of Ukraine. As an important step of the state's policy during the war, many measures have been implemented, most of which are temporary and are intended to facilitate the business's recovery from the shock and return to normal operations. The situation remains difficult, but taxpayers continue to pay taxes and develop their businesses.

Table 2

Local Budget Revenues of Ukraine by Revenue Categories for 2020-2023
(thousand UAH)

| Type of income | YEARS | | | |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Personal income tax and fees | 177 826 005,7 | 212 230 256,3 | 272 245 343,4 | 289 398 224,4 |
| Single tax | 38 030 976,6 | 46 282 390,9 | 47 226 061,3 | 55 805 359,1 |
| Property tax | 37 433 380,0 | 43 242 743,5 | 36 790 782,5 | 43 829 378,1 |
| Tourist tax | 130 628,2 | 243 971,4 | 186 431,1 | 222 617,6 |
| Fee for parking spaces | 91 193,2 | 127 027,5 | 101 776,8 | 151 388,4 |
| Total revenues of the Ukraine`s local budget | 280 630 907,4 | 341 164 680,9 | 392 698 244,5 | 429 982 532,4 |

It should be noted that, in addition to the changes made to the Tax Code, other factors, including an increase in the minimum wage, also affected budget revenues. At the same time, the minimum wage is related to the resultant indicator, i.e., personal income tax, property tax and single tax revenues to the local budget.

Summarizing the above information, we state that the recovery and development of Ukraine, whose economic condition has suffered from Russian aggression and has been in a period of uncertainty for a long time, requires immediate concrete measures to promote the recovery of the national economy of Ukraine. Therefore, the increase in consumption taxes is progressive – the effective rate of the tax burden. Given this, the increase in the VAT rate is a relatively good tool for filling the budget.

The period of uncertainty increases the destabilization of the tax system and is proportional to its growth. At the same time, adjusting for the uncertainty factor, despite the fact that uncertainty about tax policy goes beyond budgetary considerations, requires more careful use of tax revenue instruments [352]. Meanwhile, the current tax level in Ukraine is not super high. If we compare our rates with other countries in the world, we are not in a stalemate and have room for growth.

Today, when a full-scale war is ongoing in Ukraine, the main task of the state tax system to ensure the financial security of the country and its citizens is to provide a revenue base and identify reserves for increasing resources. In the Ukrainian context,

tax revenues are a correlate of the country's focus on strategic development during the war and its readiness to rebuild after the victory. The biggest challenges for the Ukrainian tax system in this period of uncertainty, along with global economic issues, are social.

The aggression of the Russian Federation against Ukraine has especially increased the importance of social issues, which have become especially important under martial law. Thus, the events of recent years have shown the whole world what real uncertainty and chaos are, and their destructive power for the country's economic sector. Meanwhile, accumulating the necessary funds primarily through internal sources is the key to stability and further victory, while ignoring the provision of sources of revenue to the state budget entails inevitable defeat.

This year, signs of economic recovery have begun to emerge, which has had a stabilizing effect on budget revenues. Nevertheless, there is an opinion [351] that in the postwar period, when looking for sources of budget revenues, it is advisable to increase resource and environmental taxes, in particular, rent payments for mining and carbon taxes. However, the development of specific ways to implement such actions requires a separate study and generalization of the latest changes in EU legislation [356].

Russia's invasion of Ukraine has only increased attention to the aspects of economic development and determined the critical importance of regulating tax revenues in the modern business environment, which is daily at risk of Russia's terrorist tactics of warfare. Since the high level of uncertainty increases the impact of the tax system's vulnerability on the economic state of the country, it is necessary to create an adequate tax policy to limit these risks.

SECTION 10. SOCIOLOGY

DOI: 10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.3.10.1

10.1 Community development in war time: migration risks and challenges

Introduction.

In the modern world, where conflicts and humanitarian crises have become an integral part of social life, the issue of community development and resilience during wartime is particularly relevant. This article is based on theoretical concepts of multilevel governance, resilience, and community development, which serve as the foundation for analyzing the characteristics of the humanitarian crisis caused by Russian aggression in Ukraine. The situation arising from the full-scale invasion requires a deep understanding of how communities and all governance actors respond to the migration risks and challenges that arise during this period.

The aim of this article is to provide a detailed analysis of the factors that contribute to community development and resilience during war, in comparison to peacetime conditions. Community resilience is defined as the ability to adapt to changes, maintain social cohesion, and recover after crises. In this context, it is important to identify both objective and subjective indicators of community resilience. Objective indicators may include the availability of infrastructural and economic resources, while subjective aspects encompass trust, public perception, and emotional resilience.

This article is dedicated to the study of migration risks associated with the displacement of populations from frontline areas and their impact on local communities in Ukraine. The focus of the research is on analyzing the changes that occur in the dynamics of social ties and economic conditions as a result of large-scale population displacement. These changes create new challenges for local communities, which require effective strategies to maintain their resilience in wartime conditions.

The article emphasizes the importance of interaction among various governance actors, such as government bodies, non-governmental organizations, and volunteer

initiatives, in responding to these challenges. It assesses which collaborative mechanisms can be applied to improve the situation in communities affected by migration processes.

The empirical foundation of the research consists of interviews with representatives from executive and local authorities, the public sector, businesses, volunteer corps, and informal initiatives. These interviews were conducted as part of the Polish-Ukrainian research grant «Multilevel Governance of the Humanitarian Crisis Caused by Russian Aggression against Ukraine: Examples of Activities in Lublin Voivodeship (Poland) and Volyn Oblast (Ukraine)» (funded by NAWA).

The results of the research indicate that identifying the risks and challenges associated with migration serves as an effective tool for developing policies capable of supporting communities in wartime. The article aims to contribute to the understanding of the complexity of community resilience in the context of crisis and social instability, offering recommendations for developing strategies that ensure the long-term adaptation and growth of local communities.

This article specifically focuses on studying the changes in social ties and economic conditions that arise as a result of migration processes. The mass displacement of people from frontline areas creates new challenges for local communities, which require effective strategies to support their resilience. It is also important to consider how various governance actors, including government bodies, non-governmental organizations, and volunteer initiatives, respond to these challenges and what collaborative mechanisms can be implemented to improve the situation.

Thus, this article aims to contribute to a comprehensive understanding of the complexity of community development and resilience in wartime, emphasizing the importance of multilevel governance and the integration of migration challenges and risks for developing effective policies capable of supporting communities in crisis.

Theoretical Aspects of the Research: Literature Review

Adger, W. N. (2000) in «Social and Ecological Resilience: Are They Related?» explores the relationship between social and ecological resilience. Adger W. argues that both dimensions are interconnected and that enhancing social resilience is crucial

for effective adaptation to environmental changes, particularly during conflicts. Cutter, S. L., et al. (2008) in «A Place-based Model for Understanding Community Resilience to Natural Disasters» propose a model that emphasizes the significance of local context in assessing community resilience. This model is applicable to understanding how communities adapt to the challenges posed by warfare and displacement. Norris, F. H., et al. (2008) in «Community Resilience as a Metaphor, Theory, Set of Capacities, and Strategy for Disaster Readiness» define community resilience as a multifaceted concept. The authors highlight the importance of social support networks and collective action in fostering resilience, especially in the face of crises such as war. Schwerdtle, P. N., et al. (2018) in «Migration and Health: A Systematic Literature Review on the Health Impacts of Migration in Europe» conduct a comprehensive review of the health effects of migration. Their findings underscore the health risks associated with displacement during conflicts, which can significantly impact community resilience. Béné, C., et al. (2016) in «Resilience and Food Security: A Review of the Literature» highlight the intersection of resilience and food security. They argue that stable food systems are essential for community resilience, especially in conflict settings where resources may be scarce. Berkes, F., & Ross, H. (2013) in «Community Resilience: Toward an Integrated Approach» advocate for a holistic approach to studying community resilience. The authors emphasize that integrating social, economic, and environmental factors is critical for understanding how communities withstand and recover from the impacts of war. Aldrich, D. P. (2012) in «Building Resilience: Social Capital in Post-Disaster Recovery» explores how social capital facilitates recovery after disasters. This work is particularly relevant for understanding how communities can leverage social networks to enhance resilience during wartime.

Assessment of Community Capacity and the Concept of Resilience

The assessment of community capacity serves as a crucial indicator when developing or revising prospective development plans, especially during periods of conflict and instability, such as wartime. In formulating these plans, it is vital to consider the distribution of community capacities within the region. Specifically, it is

recommended that the number of communities classified as having low capacity should not exceed 10% of the total number of capable communities within that region.

This guideline plays a significant role in promoting a balanced approach to territorial development. By ensuring that a limited proportion of communities operate at a low capacity, it helps to create an environment where the overall progress of more capable communities is not hindered by those that may lack the necessary resources or infrastructure. Such balance is particularly important in the context of migration challenges, where an influx of displaced individuals can place additional strain on local resources and services.

In times of war, communities often face heightened vulnerabilities, and those with lower capacities may struggle to adapt to rapid demographic changes. By maintaining a threshold for low-capacity communities, regional planners and policymakers can better allocate resources, implement targeted support strategies, and foster collaboration among communities. This approach not only aids in the immediate management of migration pressures but also contributes to the long-term resilience and sustainability of all communities involved.

In addition, it is crucial to consider the establishment of optimal networks of social infrastructure and the accessibility of public services when forming capable territorial communities during times of war. The existence of a well-developed social infrastructure that effectively meets the diverse needs of the population is not only beneficial but essential for fostering stable community development. This infrastructure encompasses various services, including healthcare, education, transportation, and social support systems, all of which play a vital role in enhancing the quality of life for residents.

During wartime, the challenges faced by communities often intensify, particularly for those individuals and families directly affected by the conflict. Access to essential services becomes even more critical in these circumstances, as many residents may experience displacement, trauma, and economic hardship. Therefore, ensuring that social infrastructure is not only present but also fully functional and accessible is a prerequisite for the well-being of the community.

Developed social infrastructure can serve as a foundation for resilience, enabling communities to respond effectively to the needs of their residents. For instance, accessible healthcare facilities can provide necessary medical attention to those injured in the conflict, while educational institutions can support the continuity of learning for children amidst turmoil. Furthermore, well-established social support systems can offer psychological assistance to individuals coping with the stresses of war, thereby fostering a sense of community solidarity and resilience.

The integration of robust social infrastructure into the planning and development of territorial communities is essential. It ensures that these communities are not only capable of withstanding the immediate impacts of war but also positioned for long-term recovery and growth. By prioritizing the accessibility and effectiveness of public services, communities can enhance their overall stability and improve the quality of life for all residents, particularly those who are most vulnerable during times of crisis.

When discussing the concepts of «resilience» and «sustainable community» it is essential to recognize that interpreting resilience as «something that can be supported and protected» provides a valuable framework for analyzing these ideas, especially in the context of war and conflict. Resilience, in this sense, refers to the capacity of communities to absorb disturbances, adapt to changing conditions, and recover from setbacks while maintaining their essential functions and structures.

This understanding of resilience is deeply rooted in the principles of sustainable development, which is defined as «the balanced use of existing resources without compromising the ability of future generations to meet their own needs». This definition underscores the importance of not only addressing immediate challenges but also ensuring that the strategies employed today do not deplete or degrade the resources available for tomorrow.

In times of crisis, such as during armed conflicts, the relevance of these concepts becomes even more pronounced. The primary goal during such challenging periods is to safeguard both current resources – such as food, water, and shelter – and future resources, which include social capital, economic opportunities, and environmental integrity. By prioritizing resilience, communities can implement strategies that enable

them to withstand shocks and stresses while also preparing for a more sustainable future.

For example, a community that invests in renewable energy sources not only addresses its immediate energy needs but also contributes to long-term sustainability by reducing reliance on finite resources. Similarly, fostering strong social networks and community ties can enhance resilience by ensuring that individuals have access to support systems during difficult times.

Ultimately, the interplay between resilience and sustainable community development is critical for navigating the complexities of wartime challenges. By embracing the idea of resilience as something that can be nurtured and fortified, communities can develop comprehensive strategies that promote both immediate recovery and long-term sustainability. This dual focus ensures that they are better equipped to face current adversities while laying the groundwork for a more stable and prosperous future.

One of the most effective ways to grasp the concept of resilience and evaluate its significance is by examining the 17 Sustainable Development Goals (SDGs) established under the United Nations Agenda for 2030. These goals provide a comprehensive framework that addresses a wide array of global challenges and is designed to foster sustainable development across all nations.

The SDGs encompass a range of aspirations, including the eradication of poverty and inequality, the promotion of quality education, the prevention of environmental degradation, and the creation of a prosperous, peaceful, and just world. Each of these goals is interconnected, highlighting the complex relationships between social, economic, and environmental factors that contribute to the overall well-being of communities.

In the context of war and conflict, the relevance of the SDGs becomes even more pronounced. For instance, efforts to eradicate poverty are critical in regions affected by conflict, where economic instability and displacement can lead to increased vulnerability. Ensuring access to quality education is equally vital, as education serves

as a powerful tool for empowerment and social cohesion, particularly for children and youth affected by violence.

Moreover, the goals related to environmental sustainability are particularly important in conflict zones, where resource scarcity can exacerbate tensions. By prioritizing the protection of natural resources and promoting sustainable practices, communities can mitigate some of the underlying causes of conflict and build resilience against future crises.

The overarching aim of the SDGs is to create a world that is not only prosperous but also equitable and peaceful, which is essential for fostering resilience in the face of adversity. By aligning community development efforts with these global goals, communities can cultivate the capacities necessary to withstand shocks, adapt to changing circumstances, and ultimately thrive despite the challenges posed by war and conflict.

In summary, the 17 Sustainable Development Goals serve as a vital reference point for understanding resilience. They provide a holistic approach that emphasizes the importance of addressing immediate needs while also considering long-term sustainability. This integrated perspective is crucial for developing effective strategies that support communities in navigating the complexities of wartime challenges while striving for a better future for all.

In conclusion, assessing the level of community capacity in the context of resilience and sustainable development is a crucial component for ensuring the successful functioning of communities during wartime. This assessment involves evaluating various factors, including the availability of resources, the strength of social networks, and the adaptability of local governance structures. By understanding these elements, stakeholders – including policymakers, community leaders, and humanitarian organizations – can identify the strengths and weaknesses of communities, which is essential for effective intervention.

The concepts of resilience and sustainable development provide a framework for developing strategic solutions that are not only responsive to immediate crises but also geared towards long-term growth and stability. For instance, communities that possess

a high level of resilience are better equipped to cope with the disruptions and challenges posed by war, such as population displacement, loss of livelihoods, and damage to infrastructure. By focusing on enhancing these capacities, communities can create environments that foster recovery and adaptation.

Furthermore, a deep understanding of these concepts enables the formulation of targeted strategies that address the specific needs of the population, particularly in times of heightened migration and social tension. Communities facing an influx of displaced individuals may require tailored support in areas such as housing, employment, healthcare, and education. By integrating resilience-building measures with sustainable development goals, communities can ensure that they not only meet the immediate needs of their residents but also lay the groundwork for a more equitable and prosperous future.

This holistic approach not only helps to mitigate the impacts of war but also reinforces the social fabric of communities, allowing them to emerge stronger and more united in the face of adversity. By prioritizing these elements, we can work towards creating resilient communities that are prepared to navigate the complexities of contemporary challenges while striving for a sustainable and peaceful future.

Resilience as the Foundation for Community Development in Wartime

Resilience serves as a fundamental factor in community development and is essential for establishing a developed and capable territorial community, particularly during times of war. This multifaceted concept encompasses a wide range of processes across various domains, including social, educational, cultural, economic, and ecological facets. Each of these areas plays a critical role in fostering equitable development and enhancing the overall well-being of individuals and communities.

In the social realm, resilience involves building strong networks and relationships among community members, which can provide vital support during crises. Social cohesion is crucial, as it enables individuals to come together to face challenges collectively, share resources, and support one another emotionally and practically.

From an educational perspective, resilience emphasizes the importance of ensuring access to quality education for all community members, including those affected by conflict. Education not only equips individuals with the knowledge and skills necessary for personal and professional growth but also fosters critical thinking and problem-solving abilities that are essential during turbulent times.

Culturally, resilience encourages the preservation and promotion of local traditions and identities, which can strengthen community ties and provide a sense of belonging. Cultural activities and expressions can serve as powerful tools for healing and unity, especially in the aftermath of conflict.

Economically, resilience is linked to the ability of communities to adapt to changing circumstances and recover from economic shocks. This includes diversifying local economies, supporting entrepreneurship, and creating job opportunities that can empower residents and reduce dependency on external aid.

Ecologically, resilience underscores the importance of sustainable practices that protect the environment while meeting the needs of the present population. In a globalized context, environmental preservation is critical not only for maintaining local ecosystems but also for contributing to global efforts to combat climate change and its associated risks.

In the context of Ukraine, community resilience has become particularly relevant due to the numerous challenges posed by war. Communities may operate under conditions of uncertainty and instability, requiring them to adapt to new circumstances. War creates risks that impact social ties, economic conditions, and the overall state of the community.

Among the main factors influencing community resilience, it is important to highlight both risks and elements of stability. Millions of Ukrainians have been forced to leave their homes, becoming refugees or internally displaced persons, which creates additional challenges for local communities. It is crucial to investigate how these changes affect social structures, economic conditions, and access to basic services.

Communities affected by war require effective strategies to support their resilience. This includes strengthening social cohesion, developing infrastructure, and

ensuring access to essential services. Active participation of all community members in decision-making processes fosters trust and cooperation, which is critical for overcoming challenges.

Thus, community resilience in wartime becomes not only a matter of survival but also a necessary condition for further development. Developing policies that consider the specifics of local conditions and needs is essential for supporting communities in their quest for stability and prosperity, especially in the context of migration risks and challenges.

Challenges of Community Development in Wartime

Communities can either thrive and progress toward a brighter future or find themselves operating in a state of turbulence, uncertainty, and instability. This duality is particularly pertinent in the context of the ongoing war in Ukraine, where the repercussions of conflict profoundly affect the functioning and dynamics of local communities.

The war has created a complex landscape of challenges that compel Ukrainian communities to navigate new realities. As the conflict unfolds, many individuals and families have been displaced, leading to significant migration both within the country and across its borders. This sudden influx of displaced persons places additional pressure on local resources and services, requiring communities to adapt quickly to meet the needs of both newcomers and long-standing residents.

In this environment of uncertainty, communities are forced to reassess their capabilities and strategies for survival. They must find ways to address immediate humanitarian needs, such as housing, food security, and healthcare, while also considering the long-term implications of these changes. The ability to adapt to such challenges is a critical indicator of resilience, as communities strive to maintain social cohesion and minimize disruption to their everyday lives.

Moreover, the ongoing conflict has the potential to exacerbate existing inequalities and social tensions within communities. Those already vulnerable may face heightened risks, and the additional strain on local infrastructures can challenge the capacity of communities to function effectively. As such, community leaders and

policymakers must prioritize inclusive approaches that ensure all voices are heard and that support systems are strengthened.

As communities grapple with a persistent sense of anxiety and uncertainty regarding their future, it becomes increasingly essential to identify both the risks associated with migration and the stability factors that exist within these communities. The ongoing war creates a unique set of circumstances that challenge traditional ways of living and functioning, forcing communities to confront the complexities of survival in an ever-changing environment.

In this context, the risks related to migration are multifaceted. Displacement often leads to increased competition for limited resources, such as housing, healthcare, and employment opportunities. This can strain local infrastructures and social services, potentially exacerbating tensions between newcomers and long-term residents. Communities may also face challenges related to cultural integration, as differing backgrounds and experiences can lead to misunderstandings and conflict if not addressed thoughtfully.

At the same time, it is crucial to recognize the stability factors that can help communities weather these challenges. Strong social networks, for instance, play a vital role in fostering a sense of belonging and support among residents, whether they are long-standing members of the community or newly displaced individuals. Effective communication and collaboration among community leaders, local organizations, and residents are also essential for creating inclusive environments that promote understanding and cooperation.

Moreover, the resilience of a community can be bolstered by its ability to mobilize resources and develop adaptive strategies. This includes leveraging local assets, such as skills, knowledge, and community spaces, to create opportunities for engagement and support. By fostering a culture of inclusivity and solidarity, communities can enhance their capacity to cope with the pressures of migration and conflict while ensuring that the needs of all residents are met.

Millions of Ukrainians have been compelled to leave their homes due to the ongoing conflict, resulting in a significant refugee crisis. Many individuals become

refugees when they cross national borders to seek safety in other countries, while others are classified as internally displaced persons (IDPs) when they relocate to relatively peaceful cities and villages within Ukraine itself. This widespread movement of people has profound implications not just for the demographic landscape but also for the social fabric of the communities that receive these newcomers.

The migration processes initiated by the war have the potential to alter the demographic situation in various ways. Communities that absorb large numbers of refugees or IDPs may experience shifts in population density, age distribution, and cultural diversity. These changes can strain local resources, such as housing, healthcare, and educational facilities, leading to increased competition for these essential services. As a result, it becomes imperative for local authorities and community organizations to assess and respond to these new demands effectively.

Moreover, the integration of newcomers into existing communities presents additional challenges that need to be addressed. Refugees and IDPs often arrive with specific needs, including access to shelter, food, healthcare, and employment opportunities. It is critical for communities to develop strategies that not only meet these immediate needs but also facilitate long-term integration. This could involve providing language and vocational training, connecting individuals with job opportunities, and offering support services that help them navigate their new environment.

Fostering social cohesion is another vital aspect of this integration process. The arrival of newcomers can sometimes lead to tensions between long-standing residents and migrants, especially if there are perceived competition for resources or differences in cultural backgrounds. Therefore, initiatives that promote dialogue, understanding, and collaboration among community members are essential. Community-building activities, cultural exchanges, and joint projects can help bridge gaps and create a sense of unity among diverse populations.

In this context, it is essential to devise comprehensive strategies that will enable communities to adapt to the new conditions imposed by the influx of displaced individuals while simultaneously strengthening their resilience. The challenges

presented by such significant demographic shifts necessitate a proactive and multifaceted approach to community development.

One crucial aspect of these strategies may involve the establishment of tailored social support programs specifically designed to address the unique needs of displaced individuals. These programs could encompass a range of services, including mental health support, legal assistance, and access to education and job training. By providing targeted resources, communities can help displaced individuals navigate the complexities of their new environment, thereby facilitating a smoother transition and integration process.

Additionally, the development of infrastructure that accommodates these changes is vital. This includes not only physical infrastructure, such as housing and transportation systems, but also social infrastructure that encourages community engagement and interaction. For instance, creating community centers that serve as hubs for information, resources, and social gatherings can foster connections among residents, both new and longstanding. Improved public transport can enhance mobility and access to essential services, making it easier for displaced individuals to seek employment and participate in community life.

Furthermore, enhancing social ties among diverse population groups is critical for fostering a sense of belonging and unity. Initiatives that promote cultural exchange, dialogue, and collaboration can help bridge divides and cultivate mutual understanding among residents. Community events, workshops, and joint projects can serve as platforms for building relationships and celebrating diversity, ultimately strengthening the social fabric of the community.

A resilient community is one that can withstand challenges, adapt to changes, and thrive despite adversity. Through thoughtful planning and inclusive practices, communities can emerge from these difficult times stronger and more united, paving the way for a more sustainable and harmonious future for all residents.

Thus, the challenges confronted by Ukrainian communities during wartime necessitate a comprehensive and multifaceted approach to their development and support. The impact of conflict on these communities is profound, affecting not only

the physical landscape but also the social, economic, and psychological well-being of their residents. In order to navigate these complexities effectively, it is essential to adopt strategies that consider both the immediate needs of those affected and the long-term goals of community resilience.

A fundamental aspect of this comprehensive approach is the need to understand the migration risks associated with the conflict. This includes recognizing the vulnerabilities faced by displaced individuals, such as limited access to essential services, potential social isolation, and the challenges of integrating into new communities. By identifying these risks, stakeholders can develop targeted interventions that address the specific needs of migrants, facilitating their transition and enhancing their ability to contribute meaningfully to the community.

Equally important is the assessment of community stability factors. Understanding what makes a community resilient – such as strong social networks, effective local governance, and access to resources – provides a foundation for building strategies that promote stability and growth. Communities that possess these stability factors are better equipped to respond to the challenges posed by war and migration, as they can mobilize resources, foster collaboration, and maintain social cohesion.

By integrating insights on migration risks and community stability into the planning process, policymakers and community leaders can formulate effective solutions that not only address the immediate impacts of the crisis but also lay the groundwork for sustainable development. This could involve creating programs that enhance social support systems, investing in infrastructure that meets the needs of both newcomers and existing residents, and fostering initiatives that promote dialogue and collaboration among diverse population groups.

Research on Resilience and Risks in Community Development During Wartime

The study of resilience and risk factors in community development is an important task that becomes particularly relevant in times of war. In a situation of uncertainty, instability, and anxious anticipation of the future, communities face numerous challenges that require a comprehensive approach to their development.

Community resilience defines its ability not only to endure difficulties but also to adapt to new conditions while preserving its identity and the quality of life of its residents. In wartime, when fundamental institutions and mechanisms of development may be disrupted, it is crucial to understand which factors influence this resilience.

According to Béné, C., et al. (2016), there is a connection between resilience and food security. The researchers note that resilience not only means recovery after a crisis but also includes the ability to adapt to new conditions. For communities facing the consequences of war, ensuring food security becomes critically important, as conflicts can significantly disrupt access to food and resources. Conflicts often lead to disruptions in supply chains, which directly impacts the availability of food. This can result in not only physical hunger but also social tensions that further exacerbate the situation.

Community resilience in the context of war means not only the ability to recover from crisis events but also the readiness to adapt to new realities. Communities that can adjust their food systems and resources to changes can mitigate risks associated with food security. This includes developing local agriculture, creating food reserves, and collaborating with humanitarian organizations to secure necessary resources. Thus, the connection between resilience and food security, as discussed by the authors, is crucial for understanding how communities can cope with the challenges that arise during wartime. Investing in food security and adaptive strategies is essential for ensuring the resilience and development of communities experiencing conflict.

Berkes, F., & Ross, H. (2013) emphasize the need for an integrated approach to community development that takes into account environmental, social, and economic aspects. In times of war, this approach is particularly important, as various factors interact and influence the community's ability to recover. Research shows that community resilience can be strengthened through collaboration and knowledge sharing among different sectors.

War typically leads to significant changes in the environmental, social, and economic landscape, which require an integrated approach to effectively address the issues. The integration of various aspects of development, such as environmental

sustainability, social cohesion, and economic stability, enables communities to better cope with the consequences of conflicts. For example, environmental aspects may include the restoration of natural resources that have been affected by war, while social aspects may focus on supporting local communities and strengthening social ties.

Collaboration among various sectors – governmental, private, non-governmental, and local communities – is critically important for successful recovery. The exchange of knowledge and experience among these sectors can lead to more effective solutions and strategies that address the specific needs of the community.

Thus, the concept of an integrated approach is key to understanding how communities can adapt to the challenges of war and migration. It emphasizes the necessity of joint efforts and collaboration to ensure resilience and development of the community in times of crisis.

Cutter, S. L., et al. (2008) propose a model that takes into account local characteristics to understand community resilience to natural disasters. The researchers argue that it is important to consider social, economic, and environmental factors in the context of local conditions. This approach can be applied to analyze the risks and challenges faced by communities during wartime, including issues of migration and recovery. War, like natural disasters, can have a profound impact on communities, and a model that considers local specifics becomes particularly relevant.

Considering social, economic, and environmental factors in the context of a specific community allows for a better understanding of how different elements interact and influence the community's ability to recover. For example, social ties can aid in mobilizing resources during crises, while economic conditions can impact opportunities for the recovery of businesses and infrastructure.

This approach is also significant for analyzing migration issues, as war can lead to mass population displacement. Knowledge of local conditions can assist in developing strategies for integrating refugees and meeting their needs. This underscores the necessity of a thorough analysis of local conditions to create effective strategies for development and recovery in times of crisis.

Norris, F. H., et al. (2008) propose the concept of community resilience as a metaphor, theory, and strategy for disaster preparedness. They define community resilience as a set of capabilities that enable adaptation to change and enhance resistance to future risks. This concept can be useful for analyzing how communities can prepare for challenges related to war and migration by developing their internal resources and capacities. Norris and his colleagues emphasize that resilience is not a static concept but a dynamic set of capabilities that communities can develop to address challenges.

In the context of war, when communities may experience significant changes in their social, economic, and environmental surroundings, it is important for them to have the capacity to adapt. This can include developing local resources, enhancing emergency preparedness, and educating the population. Community resilience means not only the ability to endure a crisis but also the capacity to recover and emerge stronger as a result.

The concept of resilience is also highly significant for analyzing risks associated with migration. Communities that actively work on developing their internal resources may be better prepared to receive refugees and integrate them into the local environment. This not only helps reduce social tensions but also contributes to strengthening social ties within the community itself. The findings derived from this research underscore the necessity of investing in the development of internal resources and capacities to ensure resilience and prosperity in times of crisis.

Schwerdtle, P. N., et al. (2018) investigate the impact of migration on health in Europe. They point out that migrants may face various challenges in accessing healthcare services, which can worsen their health and well-being. In times of war, these issues may be exacerbated, as migrants often encounter additional risks such as psychological stress related to conflict.

This study highlights the serious challenges that migrants face in times of war, particularly regarding access to healthcare services. Migrants may not only experience difficulties navigating the healthcare system of a new country but also encounter

barriers such as language difficulties, legal issues, and a lack of information about available services.

During conflicts, these challenges become even more pressing, as war can lead to increased demand for medical assistance due to injuries, infectious diseases, and mental health disorders. The psychological stress associated with experiencing war can result in serious health issues, such as anxiety and depression, which, in turn, worsen the overall well-being of migrants.

Understanding these issues is critically important for developing policies and programs that support the integration of migrants into new communities. This may include ensuring access to medical services, psychological support, and informational campaigns that help migrants better adapt to new conditions. A comprehensive approach to managing migrant issues in the context of war is essential for ensuring resilience and community development in crisis situations.

The report «The architecture of help. Multilevel governance of the humanitarian crisis caused by the Russian aggression on Ukraine on the examples of activities in the Lubelskie Voivodeship (PL) and the Volyn Oblast (UA)» examines how multilevel governance affects the humanitarian crisis triggered by Russia's aggression against Ukraine. The study shows how effective coordination between local and international organizations can enhance assistance for refugees and affected communities. This is crucial for community development, as proper governance can provide the necessary resources and support for recovery.

The focus of the report's analysis is the importance of multilevel governance in the context of humanitarian crises arising from military conflicts, such as the war in Ukraine. Coordination among local, regional, and national authorities, as well as international organizations, is critically important for effectively responding to the needs of refugees and affected individuals.

The Lubelskie Voivodeship and Volyn Oblast serve as examples of how different levels of governance can interact to provide support and distribute resources for those affected by conflict. This includes not only delivering humanitarian aid but

also developing integration programs for refugees, which contribute to social cohesion and economic recovery.

In wartime conditions, when migration flows can significantly increase, it is important for communities to be able to quickly adapt and respond to new challenges. Multilevel governance allows for the consideration of local needs and resources, making assistance strategies more effective. Thus, the concept of "architecture of help" is key to understanding how communities can organize their activities in response to the challenges associated with war and migration risks. This highlights the necessity of integrating efforts at various levels to ensure resilience and development in crisis situations.

War brings numerous risks that can significantly impact community development. These include economic risks, such as a decline in financial resources, damage to infrastructure, and a decrease in employment levels, which lead to exacerbated social issues. Social risks manifest in increased anxiety and stress among residents, reduced social cohesion, and migration processes that can result in divisions within society. Environmental threats are also significant, as war can trigger ecological disasters that negatively affect natural resources, which in turn impacts the quality of life for residents.

In conditions of uncertainty, it is important to ensure progressive and sustainable community development. This involves developing adaptive strategies that allow the community to quickly adjust to changes, including engaging residents in the decision-making process. Social cohesion is critically important, and fostering dialogue between residents and authorities encourages collective action and strengthens trust. Infrastructure investments, which include allocating resources for the restoration and modernization of infrastructure, enhance the quality of life and create new opportunities for economic development.

Risk management becomes a critically important aspect in wartime, including the identification of risks through the analysis of potential threats to the community and their impact on daily life. Developing response plans involves creating clear strategies for rapid reaction to crisis situations, while ongoing monitoring of the

situation allows for the adaptation of development strategies according to changes in the environment. It is important not only to respond to challenges but also to proactively shape strategies that help communities adapt to changes and preserve their identity. Engaging residents in this process is key to successful development and strengthening the community in wartime conditions.

The impact of wartime conditions on community resilience factors

Social resilience is defined as the ability of communities to adapt to external stresses and changes, such as war or natural disasters. During conflicts, communities must rely on their social connections and resources for recovery and development (Adger, W. N. (2000)). Conflicts create numerous challenges for communities, including the loss of resources, destruction of infrastructure, and emigration of the population. Social resilience becomes critically important, as communities with strong social networks are able to adapt more quickly to changes and overcome the consequences of war.

By relying on their internal resources, communities can provide support to one another, facilitating recovery and development in situations where external assistance may be limited. This is especially relevant in circumstances where migration leads to population dispersion and a decrease in the workforce. Strengthening social ties and community development are crucial for maintaining resilience, enabling communities not only to survive but also to recover after conflicts, which in turn forms the foundation for their further development.

In this case, it is important to emphasize that the concept of «social resilience» is key to understanding how communities can cope with the risks and challenges associated with war and migration. This highlights the need to support social integration and community development to ensure their resilience and capacity for recovery.

Aldrich, D. P. (2012) defines social capital as a determinant of resilient communities. Social capital plays a key role in the recovery of communities after disasters. He explains that social networks enable communities to recover more quickly by providing access to information, resources, and support. In the context of war, this

means that communities with strong social ties can better cope with challenges such as migration and resource loss. Social capital, which includes trust, mutual assistance, and active social networks, becomes an important tool for communities experiencing a crisis.

During wartime, communities often face numerous challenges, including mass migration, infrastructure destruction, and loss of economic resources. In such conditions, social ties become a source of support and information, enabling communities not only to survive but also to organize recovery efforts. Communities with strong social networks are able to mobilize resources more quickly, coordinate assistance, and share information about available resources. This enhances their resilience to external risks and helps maintain social cohesion, which is critically important for development after conflicts.

Thus, the concept of social capital discussed by D. Aldrich is highly significant for understanding how communities can cope with the risks and challenges associated with war and migration. This emphasizes the necessity of investing in social ties and community engagement to ensure their resilience and capacity for recovery.

In the context of war, where resource distribution can be complicated, strong social ties can facilitate quicker recovery and reduce risks associated with migration. Social capital, which includes trust and interaction among community members, is fundamental for rapid recovery after crises. In wartime, where resources may be limited, it is these social connections that enable communities to mobilize available resources and support one another.

When communities have strong social networks, they can coordinate their actions more effectively, share information and resources, which is especially important in conditions of uncertainty and stress that accompany conflicts. This can contribute not only to physical recovery but also to psychological support, which is critical during wartime.

Reducing migration-related risks is also an important aspect. Communities that actively support their members can better manage potential influxes of refugees by facilitating integration and addressing their needs. Accordingly, investing in social

capital is vital for community development during war. This enables them not only to recover more quickly but also to strengthen communities, which is necessary for their resilience and development in times of crisis.

The impact of wartime conditions on community resilience factors differs significantly from that in peacetime. In peaceful periods, the dominant factor of resilience is the level of community well-being, whereas during war, successful communities are those that demonstrate organization and cohesion around the idea of achieving victory and resisting aggression. In such conditions, the level of civic activity and participation becomes the defining factor of community resilience.

In peaceful conditions, community resilience is often measured by economic well-being, accessibility of social services, and the levels of education and health among residents. This means that communities with stable financial resources and developed infrastructure can better cope with challenges and provide a high quality of life for their residents.

During wartime, the focus shifts, and communities that are most organized and cohesive can unite their efforts around a common goal – victory. During this period, the level of civic activity and participation becomes crucial for maintaining social cohesion and resilience.

In wartime conditions, residents' participation in volunteer initiatives, organizing support for the military and those affected, as well as active involvement in decision-making, become synonymous with community resilience. Research conducted by analytical centers in Ukraine and the Volyn region, particularly the study by the «Volyn Analytical Center» shows an unprecedented level of civic activity during the war. At the beginning of the conflict, engagement reached 82%, and one year into the full-scale conflict, it remained high at 75%. These results indicate that, despite some fatigue from the war and a decline in trust in volunteer initiatives, civic activity remains strong.

Factors of community resilience in the context of migration policy to support internally displaced persons

In the context of implementing migration policies designed to assist forcibly displaced individuals, it is crucial to examine the various aspects that influence

community resilience. These factors play a significant role not only in supporting the needs of displaced persons but also in stimulating the broader development of local communities.

First and foremost, effective migration policies must prioritize the integration of displaced individuals into existing communities. This involves understanding the specific needs of refugees and internally displaced persons (IDPs) and providing tailored support that addresses those needs. Such support may include access to essential services like healthcare, education, housing, and employment opportunities. By ensuring that these basic needs are met, migration policies can help individuals rebuild their lives and contribute positively to their new communities.

Moreover, fostering social connections between displaced individuals and local residents is vital for enhancing community resilience. Initiatives that promote cultural exchange, community events, and collaborative projects can help bridge gaps between different population groups. These interactions not only facilitate the integration of newcomers but also enrich the social fabric of the community as a whole, fostering understanding and cooperation.

Additionally, the presence of strong local governance and community organizations can significantly bolster resilience. These entities are often best positioned to identify the unique challenges and opportunities within their communities. By engaging local leaders and organizations in the planning and implementation of migration policies, stakeholders can ensure that solutions are context-specific, sustainable, and supportive of both displaced individuals and long-standing residents.

Economic considerations also play a crucial role in the resilience of communities facing an influx of migrants. Policies that promote local economic development can create job opportunities for both newcomers and existing residents, thereby reducing competition for resources and fostering a sense of shared purpose. Supporting local businesses and encouraging entrepreneurship among displaced individuals can further stimulate economic growth and stability.

One of the most noticeable consequences of the arrival of forcibly displaced individuals is the mobilization of local populations to provide assistance to those in need. Communities that welcome new residents often experience a heightened sense of cohesion, as local residents come together to address shared challenges and support one another. This collective response can manifest in a variety of ways, including the organization of volunteer initiatives, the collection of humanitarian aid, and the provision of social services.

For instance, many communities have established volunteer networks that focus on helping displaced individuals navigate their new environments. These networks may coordinate efforts to distribute food, clothing, and essential supplies, ensuring that newcomers have access to the resources they require. Volunteers often play a crucial role in creating welcoming atmospheres, helping to ease the transition for those who have experienced trauma and dislocation.

Furthermore, community-driven initiatives often include fundraising campaigns and drives to gather humanitarian aid, which can be distributed to displaced individuals and families. Such efforts not only meet immediate needs but also foster a sense of solidarity among community members. As residents contribute their time, resources, and skills, they strengthen their social bonds, creating a more resilient and interconnected community.

In addition to direct assistance, the engagement of local populations in supporting displaced individuals can lead to the enhancement of social services within the community. For example, local organizations may expand their programs to include language training, job placement services, and mental health support specifically tailored to the needs of newcomers. This not only benefits the displaced individuals but also enriches the community as a whole by promoting inclusivity and diversity.

Moreover, this increased community engagement can have lasting positive effects on social cohesion. As residents work together to address common challenges, they cultivate a sense of shared purpose and mutual respect. This collaborative spirit can help to mitigate potential tensions that may arise from the arrival of newcomers, fostering an environment where all residents feel valued and supported.

Another important aspect to consider is the contribution that forcibly displaced individuals make to the local budget through their employment and economic activities. Many of these individuals possess valuable professional skills and are eager to work, which not only helps meet their personal needs but also positively impacts the financial resources of local communities. By integrating into the workforce, displaced persons can stimulate economic growth and enhance the overall well-being of the region.

When displaced individuals enter the job market, they bring a diverse array of skills and experiences that can benefit local businesses and organizations. Their willingness to work can help fill gaps in the labor market, particularly in sectors facing labor shortages. This can be particularly beneficial in areas such as healthcare, construction, education, and hospitality, where the demand for skilled labor may exceed the local supply.

As these individuals gain employment, they contribute to the local economy through their spending on goods and services. This increased economic activity can lead to greater demand for local businesses, potentially resulting in job creation and further economic development. In turn, the enhanced economic vitality of the community can lead to increased tax revenues, which can be reinvested into public services and infrastructure, benefiting all residents.

Moreover, the integration of displaced individuals into the local workforce can lead to higher employment levels within the community. As they secure jobs and become financially stable, they are better positioned to support their families and participate in community life. This not only improves their quality of life but also fosters a sense of belonging and investment in the community's future.

Furthermore, the presence of a diverse workforce can lead to innovation and creativity within local businesses. Different perspectives and experiences can inspire new ideas and approaches, enhancing productivity and competitiveness. This diversity can also contribute to a more dynamic and resilient local economy, better equipped to adapt to changing circumstances and challenges.

In the context of war, many businesses are compelled to relocate their operations to safer regions, and this process of business relocation can serve as a significant factor for community development. When companies move to these areas, they bring with them not only job opportunities but also vital investments that can stimulate local economies. This influx of new businesses not only contributes to economic growth but also provides fresh opportunities for local residents, enhancing their livelihoods and quality of life.

The arrival of new companies can lead to a variety of positive outcomes for the community. First and foremost, the creation of jobs is one of the most immediate benefits. As businesses establish themselves in the area, they require a workforce to operate, which can lead to increased employment rates. This is particularly important in regions that may have experienced economic downturns or job losses due to the conflict. New employment opportunities can help to reduce unemployment rates and provide stability for families.

Additionally, the investments made by these relocating businesses can have a ripple effect on the community. These investments often lead to improvements in local infrastructure, such as roads, utilities, and public services, as businesses require reliable facilities to operate efficiently. Enhanced infrastructure not only benefits the new companies but also improves the overall quality of life for all residents, making the area more attractive for further investment and development.

Communities that successfully create favorable conditions for business operations are particularly well-positioned to attract new entrepreneurs. Factors such as supportive local governance, access to resources, and a welcoming business environment can make a significant difference in the decision-making process of companies considering relocation. By offering incentives, such as tax breaks or grants, and by ensuring a streamlined regulatory process, local authorities can encourage businesses to set up shop in their regions.

Moreover, the presence of new businesses can foster a spirit of entrepreneurship within the community. As residents witness the establishment of successful companies,

they may be inspired to start their own ventures. This entrepreneurial culture can lead to innovation, increased competition, and a more dynamic local economy.

One of the most notable effects of migration is the mobilization of the local population to assist newcomers. As communities welcome displaced individuals, local residents often come together to provide support, fostering a sense of solidarity and cooperation. This grassroots mobilization can lead to initiatives that not only meet the immediate needs of displaced persons – such as food, shelter, and healthcare – but also strengthen social ties within the community. By working collaboratively, community members develop a shared purpose that enhances social cohesion and resilience.

Moreover, the contributions of displaced individuals to the local budget through their labor and economic activities represent another vital element of community resilience. Many of these individuals possess valuable skills and expertise, enabling them to enter the workforce and contribute to the local economy. As they secure employment, they generate income that supports local businesses and increases tax revenues. This influx of resources can be reinvested into community services and infrastructure, ultimately benefiting all residents and promoting sustainable development.

Additionally, the relocation of businesses to safer regions during times of conflict can create significant opportunities for community growth. As new companies establish themselves in these areas, they bring jobs, investments, and innovations that can stimulate economic activity. Communities that successfully foster a supportive business environment can attract new entrepreneurs and enhance local infrastructure, leading to a dynamic and resilient economy.

The successful integration of forcibly displaced individuals not only aids their adaptation to new circumstances but also plays a crucial role in the overall development of territorial communities. By embracing newcomers and facilitating their participation in community life, localities can create inclusive environments that harness the diverse skills and perspectives of all residents. This integration process not only supports the well-being of displaced individuals but also strengthens community bonds, enhances social capital, and builds resilience in the face of adversity.

In summary, the various factors influencing community resilience in the context of migration policy implementation highlight the interconnected nature of social, economic, and infrastructural elements. The positive effects of migration – through local mobilization, economic contributions, and business relocation – create valuable opportunities for development and fortification of communities. By prioritizing successful integration strategies, communities can enhance their resilience and ensure a brighter future, even during challenging times.

Risk factors for the community in the context of implementing migration policy to support internally displaced persons

In the process of implementing migration policies aimed at assisting forcibly displaced individuals, it is essential to consider the risk factors that may negatively impact the development of communities. These factors require particular attention, as they have the potential to create tension and conflict not only among the displaced individuals themselves but also between them and the local population.

One of the primary risk factors is the strain on local resources and services that can occur when a large number of displaced individuals arrive in a community. This influx may overwhelm existing infrastructure, such as healthcare facilities, schools, and housing, leading to competition for limited resources. Local residents may feel that their needs are being sidelined as newcomers receive assistance, which can foster resentment and friction. Addressing this imbalance is critical to maintaining social harmony and ensuring that both displaced individuals and long-standing residents have access to necessary services.

Another significant risk factor is the potential for cultural misunderstandings and social tensions. Displaced individuals often come from diverse backgrounds with different customs, traditions, and languages. These differences can lead to misconceptions and conflicts if not managed properly. Local communities may struggle to welcome newcomers fully, and displaced individuals may feel isolated or marginalized. Promoting intercultural dialogue and community-building activities can help bridge these gaps, fostering mutual understanding and respect.

Economic competition can also emerge as a risk factor, particularly in times of limited job availability. Local residents may perceive newcomers as competitors for jobs, which can exacerbate feelings of insecurity and frustration. This situation can be particularly tense in regions experiencing high unemployment rates or economic downturns. Implementing inclusive economic policies that benefit both displaced individuals and local residents is essential for mitigating these concerns. By creating job opportunities and promoting entrepreneurship, communities can foster a sense of shared purpose and reduce competition-related tensions.

Furthermore, the psychological impacts of war and displacement can influence community dynamics. Both displaced individuals and local residents may experience trauma, anxiety, and stress due to the ongoing conflict and its consequences. These emotional challenges can complicate interactions and relationships, making it more difficult for communities to come together. Providing mental health support and community resources can help address these issues, promoting healing and resilience among all residents.

One of the primary challenges faced by communities is the issue of accommodating internally displaced persons (IDPs). The sudden influx of individuals who have been forced to leave their homes can create significant stress on local systems and resources. Key difficulties include a lack of available housing, inadequate infrastructure, and limited resources, all of which can complicate the process of integrating new residents into the community.

The shortage of housing is often one of the most pressing issues. Many communities may not have sufficient housing stock to accommodate a sudden increase in population. Existing residents may struggle with rising rents and housing shortages, leading to frustration and tension. The competition for available housing can create an environment of stress, as both newcomers and long-standing residents vie for limited options. This situation can exacerbate feelings of insecurity and dissatisfaction among local inhabitants, particularly if they perceive that their own needs are being overlooked in favor of newcomers.

In addition to housing shortages, the infrastructure in many communities may be ill-equipped to handle a rapid population surge. Essential services such as healthcare, education, and transportation may become overwhelmed, leading to longer wait times and reduced quality of service. Schools may experience overcrowding, making it difficult to provide adequate education for both IDP children and local students. Similarly, healthcare facilities may struggle to meet the increased demand, which can compromise the health and well-being of all residents.

Limited resources also present a significant barrier to successful integration. Financial constraints may hinder local governments from adequately supporting both displaced individuals and existing residents. This scarcity can lead to competition for social services, with both groups feeling that their needs are not being sufficiently addressed. The perceived inequality in the distribution of resources can further fuel resentment and conflict within the community.

Moreover, communities often find themselves unprepared for the rapid demographic changes that come with an influx of IDPs. Local authorities may lack the necessary plans and strategies to effectively manage such situations, leading to reactive rather than proactive responses. This lack of preparedness can contribute to social tension, as locals may feel overwhelmed by the changes and uncertain about their future.

The second significant issue is the difficulties faced by forcibly displaced individuals in adapting to and integrating into life under new conditions. Many of these individuals have experienced traumatic events, which complicates their social inclusion and overall adjustment to their new environments.

The trauma associated with displacement can manifest in various ways, affecting both mental and emotional well-being. Individuals may struggle with anxiety, depression, and post-traumatic stress disorder (PTSD), which can hinder their ability to engage with their new surroundings and build meaningful connections with others. The psychological scars left by their experiences can create barriers to forming relationships with local residents, making it challenging for them to feel a sense of belonging in their new communities.

Moreover, the process of adapting to a new culture, language, and social norms can be daunting. For many displaced individuals, the transition involves not only physical relocation but also a significant cultural shift. They may encounter unfamiliar customs, practices, and values that can feel overwhelming. Language barriers can further exacerbate these challenges, as effective communication is crucial for building relationships, accessing services, and participating fully in community life. Without language proficiency, newcomers may feel isolated and excluded from social interactions and opportunities.

The lack of social networks is another critical factor in the integration process. Many displaced persons arrive in their new communities without the support of family or friends, leaving them to navigate their new reality alone. This absence of a support system can make it difficult for them to access essential resources, such as housing, employment, and healthcare. Building new connections takes time and effort, and the initial period of isolation can lead to feelings of loneliness and despair.

Additionally, the stigma or misconceptions surrounding displaced individuals can further hinder their integration. Local residents may harbor biases or fears about newcomers, perceiving them as competition for jobs or resources, or viewing them through the lens of media portrayals that may not accurately reflect their reality. These attitudes can create a hostile environment, making it even harder for displaced individuals to feel accepted and welcomed.

To address these challenges, it is essential for communities to implement targeted support programs that facilitate the integration of displaced individuals. Such initiatives may include language and vocational training, mental health support, and community-building activities that promote interaction between newcomers and local residents. By fostering an inclusive environment and providing the necessary resources, communities can help displaced individuals overcome the barriers to adaptation and integration, enabling them to rebuild their lives and contribute to the social and economic fabric of their new home.

Internally displaced persons (IDPs) often encounter a range of barriers that hinder their ability to integrate into their new environments. Among the most

significant obstacles are language difficulties, a lack of social connections, and insufficient information about the opportunities available in their new locality. These challenges can lead to feelings of alienation and isolation, which can severely impact their psychological and emotional well-being.

Language barriers are one of the foremost challenges faced by many IDPs. For those who have relocated to areas where the predominant language differs from their own, communication can become a significant hurdle. This lack of proficiency not only complicates everyday interactions but also limits access to essential services such as healthcare, education, and employment. When individuals are unable to effectively communicate their needs or understand the information provided to them, it can exacerbate their feelings of frustration and helplessness.

In addition to language difficulties, the absence of social connections can contribute to a sense of isolation. Many IDPs arrive in their new communities without established support networks, such as family, friends, or familiar acquaintances. This lack of social ties can make it challenging for them to navigate their new environment, seek assistance, or find companionship. The initial period of displacement often leaves individuals feeling alone, which can lead to increased anxiety and depression. Establishing new relationships takes time, and the difficulty in forming connections can intensify feelings of loneliness.

Furthermore, insufficient information about available resources and opportunities can leave IDPs feeling lost and unsupported. Many individuals may not be aware of the services tailored to assist them in their new settings, such as job training programs, mental health resources, or community events designed to foster integration. Without access to this vital information, IDPs may struggle to find employment, secure housing, or engage with local community life. This lack of awareness can further entrench their feelings of alienation, as they may perceive their situation as overwhelming and devoid of solutions.

The cumulative effects of these barriers can lead to significant negative consequences for the mental and emotional health of IDPs. The stress of navigating a new environment without adequate support can result in feelings of despair and

hopelessness. Additionally, prolonged isolation can exacerbate existing mental health issues, making it even more difficult for individuals to adapt and thrive in their new circumstances.

To address these challenges, it is critical for communities and local authorities to implement comprehensive support systems aimed at facilitating the integration of IDPs. This could include language classes, social events that encourage interaction between newcomers and local residents, and information campaigns to raise awareness about available resources. By creating an inclusive environment and providing the necessary assistance, communities can help IDPs overcome these barriers, ultimately improving their mental well-being and fostering a sense of belonging.

Conflicts between forcibly displaced individuals and the local population can arise from the psychological and emotional states of people who have experienced the trauma of war. The constant stress and anxiety caused by the ongoing conflict leave deep marks on everyone in affected regions, including both displaced individuals and long-standing residents.

For many displaced persons, the experience of war is not just a physical relocation; it encompasses profound emotional upheaval. Having fled their homes, they may carry with them the weight of trauma, loss, and uncertainty about the future. This emotional burden can manifest in various ways, including heightened anxiety, depression, and feelings of helplessness. As these individuals attempt to adapt to their new surroundings, the residual effects of their experiences can lead to difficulties in interactions with the local population.

Similarly, local residents who have endured the stresses of war may also find themselves dealing with their own emotional challenges. The ongoing conflict can create a pervasive atmosphere of fear, uncertainty, and frustration. Residents may be grappling with their own losses – whether it be the loss of loved ones, the destruction of property, or the disruption of daily life. This shared but different experience of trauma can shape local perceptions of displaced individuals, sometimes resulting in misunderstandings or negative assumptions.

The interplay of these emotional states can create a fertile ground for conflict. For instance, local residents may feel threatened by the sudden influx of newcomers, perceiving them as competitors for limited resources such as jobs, housing, and social services. This perception can lead to resentment, especially if local populations believe that their needs are being overlooked in favor of displaced individuals. Conversely, displaced persons may feel marginalized or unwelcome, exacerbating their feelings of isolation and contributing to tensions.

Moreover, the psychological impact of war can affect communication and social dynamics. Misunderstandings and mistrust may arise, as individuals on both sides struggle to cope with their emotional states. This can result in a cycle of conflict where negative interactions reinforce stereotypes and further entrench divisions.

To mitigate these tensions, it is essential for communities to prioritize mental health support and promote initiatives aimed at fostering understanding and empathy between displaced persons and local residents. Programs that facilitate dialogue, community-building activities, and shared experiences can help bridge the gap between different groups. Creating spaces for interaction and collaboration can foster a sense of mutual support, allowing both displaced individuals and local residents to understand each other's experiences and challenges better.

«Internally displaced persons often arrive in new communities with the expectation of receiving ongoing support and assistance from local authorities and organizations. Conversely, local residents may anticipate that IDPs will strive for self-sufficiency and integration into the local workforce. This divergence in expectations can lead to significant tensions, especially if either group feels that their needs are being overlooked. Such situations often create an environment where misunderstandings flourish, further complicating the integration process» [364].

An increase in anxiety can often be accompanied by a rise in aggression and conflict. In such circumstances, it is crucial to consider the emotional landscape of both parties involved in order to prevent the escalation of conflicts.

When individuals experience heightened anxiety, their ability to respond calmly and rationally may be compromised. This stress can lead to irritability and a lower

tolerance for frustration, which in turn can manifest as aggressive behavior. For both forcibly displaced individuals and local residents, the pressures of their circumstances can make interactions fraught with tension. As each group grapples with its own set of challenges, misunderstandings can easily arise, leading to confrontations that might not have occurred under more stable conditions.

Moreover, the emotional background of both displaced persons and local community members plays a significant role in shaping their interactions. Displaced individuals, having endured trauma and loss, may approach new situations with suspicion or defensiveness. This can be further exacerbated by their feelings of vulnerability and uncertainty about their future. Similarly, local residents, who may be dealing with their own stressors related to the conflict, might react to newcomers with skepticism or hostility, perceiving them as a threat to their own stability and resources.

Recognizing the emotional states of both groups is essential for effective conflict resolution. By understanding the underlying anxieties and fears that drive behavior, community leaders and stakeholders can take proactive steps to mitigate potential conflicts. This might involve creating supportive environments where open dialogue is encouraged, allowing both displaced individuals and local residents to express their concerns and feelings.

Additionally, conflict prevention strategies should include educational programs that foster empathy and understanding. Initiatives that promote awareness of the challenges faced by each group can help break down barriers and reduce misconceptions. By highlighting the common humanity shared by all residents, communities can work toward building trust and cooperation.

Furthermore, mental health support services should be readily available to address the psychological needs of both displaced individuals and local residents. Providing access to counseling and support groups can help individuals process their emotions and develop healthier coping mechanisms. This, in turn, can reduce the likelihood of aggressive reactions and promote more constructive interactions.

The final aspect to consider involves conflicts arising from differing expectations between internally displaced persons (IDPs) and the local population.

Typically, IDPs anticipate ongoing assistance and support as they navigate their new circumstances. Having faced significant upheaval, they often look to local communities, governments, and organizations for resources that can help them rebuild their lives and achieve a sense of stability.

For displaced individuals, these expectations are rooted in their experiences of trauma and loss. They may have had to leave behind their homes, jobs, and social networks, leading to feelings of vulnerability and uncertainty. Consequently, many IDPs expect to receive consistent support in the form of housing assistance, access to healthcare, education for their children, and job placement services. This reliance on external aid is often seen as a necessary step for them to regain a sense of normalcy and security.

Conversely, local residents may have different expectations regarding the integration of displaced individuals into their communities. Many locals hope for greater independence and self-sufficiency among newcomers, including their ability to find employment and adapt to the local environment without relying heavily on external aid. This desire for independence can stem from concerns about resource allocation, as locals may feel that support directed towards IDPs could detract from the assistance available for themselves and their families.

These divergent expectations can lead to tension and conflict when one party feels that its needs are not being adequately addressed. For instance, if displaced individuals perceive that the support they require is insufficient or inconsistent, they may express frustration or disappointment, potentially leading to feelings of resentment towards the local population. On the other hand, if local residents believe that displaced individuals are not making sufficient efforts to integrate or become self-sufficient, they may become increasingly critical or hostile, feeling that their own needs are being overlooked.

To mitigate these tensions, it is crucial for both groups to engage in open dialogue about their expectations and needs. Community leaders and organizations can play a vital role in facilitating this conversation, ensuring that both IDPs and local residents have the opportunity to express their perspectives and concerns. By fostering

an environment of mutual understanding, communities can work towards finding common ground and developing solutions that address the needs of both parties.

Additionally, implementing programs that encourage the self-sufficiency of displaced individuals can help bridge the gap between these differing expectations. Providing vocational training, language classes, and job placement services can empower IDPs to become active participants in their new communities, reducing their reliance on external assistance and fostering a sense of agency.

Therefore, the risk factors affecting communities in the context of implementing migration policies to support forcibly displaced persons are multifaceted and require a comprehensive approach. Issues related to housing, difficulties in adaptation, psychological and emotional states, and differing expectations between internally displaced persons (IDPs) and the local population can lead to conflicts and social tension.

The challenges surrounding housing are particularly significant, as communities may struggle to accommodate a sudden influx of displaced individuals. This shortage can create competition for resources, leading to frustration among both newcomers and long-standing residents. Without effective planning and resource allocation, the strain on local infrastructure can exacerbate existing tensions and foster a sense of unfairness among the local population.

Adaptation difficulties further complicate the integration of IDPs into their new environments. Many displaced individuals carry the scars of trauma and loss, which can hinder their ability to engage socially and emotionally. The lack of social networks and support systems can leave them feeling isolated and vulnerable. Conversely, local residents may also feel anxious about the changes in their community dynamics, worrying about their own stability and security in the face of new challenges.

Additionally, the psychological and emotional states of both IDPs and local populations can significantly influence interactions. Heightened levels of anxiety and stress can lead to misunderstandings, aggression, and conflict. Recognizing that both groups are often navigating their own struggles can help foster empathy and

understanding, yet it also underscores the need for effective communication and support.

The differing expectations between IDPs and local residents can further contribute to tensions. While displaced individuals may expect ongoing assistance and support, local residents may desire greater independence and self-sufficiency among newcomers. These conflicting expectations can create a sense of frustration and resentment if either group feels that their needs are not being met.

Given these complexities, it is crucial for communities to develop strategies that address these risks and promote harmonious coexistence. Such strategies may include establishing clear communication channels that encourage dialogue between IDPs and local residents, allowing both groups to express their concerns and needs. Community leaders can facilitate workshops and community events that foster understanding, empathy, and collaboration.

Furthermore, implementing support programs that focus on the integration and self-sufficiency of IDPs is essential. Providing access to vocational training, language courses, and job placement services can help empower displaced individuals, enabling them to contribute positively to their new communities while alleviating the perceived burden on local resources.

In addition, mental health support services should be made available to both IDPs and local residents to help them cope with the psychological impacts of their experiences. By addressing these emotional needs, communities can create a more supportive environment that encourages resilience and social cohesion.

In summary, the risk factors influencing communities in the context of migration policy implementation are complex and require a multifaceted response. By recognizing the interplay of housing challenges, adaptation difficulties, psychological states, and differing expectations, communities can develop comprehensive strategies to mitigate these risks. Ultimately, fostering an environment of understanding and cooperation will support harmonious coexistence and enhance community resilience in challenging circumstances.

Conclusions

As a result of the analysis conducted, several key conclusions can be drawn regarding the resilience of communities during wartime, particularly in the context of migration risks and challenges. Firstly, in wartime conditions, there is a significant increase in civic engagement and social cohesion. This phenomenon indicates the ability of communities to mobilize their resources and unite efforts to overcome the challenges that arise in crisis situations. Civic engagement manifests through volunteering, initiatives to assist displaced persons, and joint projects that strengthen the ties between community members.

However, alongside these positive changes, there are serious risks that can threaten social stability. The main challenges include issues related to the accommodation of internally displaced persons, who often face difficulties in finding housing, accessing medical services, and obtaining education. This can lead to an escalation of social tensions and conflicts between displaced persons and the local population. It is important to note that these conflicts may arise not only due to competition for resources but also because of cultural differences and misunderstandings, which can undermine community resilience.

Wartime also fosters a transformation of values within society, particularly a shift from individualism to collectivism. People begin to recognize the importance of supporting one another, leading to the formation of new social connections and strengthening the community. This process can serve as a foundation for creating more cohesive and resilient social structures capable of facing challenges.

Nevertheless, to ensure effective integration of displaced persons into local communities, a clear and effective migration policy is necessary. It is crucial to develop strategies that consider the needs of both displaced persons and the local population, particularly in terms of social security, education, and employment. Without adequate integration policies, the risk of social division and tension will only increase.

Community resilience in wartime is a multidimensional phenomenon. It encompasses both subjective and objective aspects that are interconnected. The psychological state of residents, their readiness for active participation and collective

efforts, as well as the availability of material resources and community infrastructure – all of these factors significantly impact the overall level of resilience. Individuals who feel supported by their community are more likely to engage actively in community life, thereby strengthening resilience in crisis conditions.

The study of these aspects, as well as the analysis of risks and challenges associated with migration, presents extremely relevant topics for further research. War continues to alter social structures and relationships within society, making it essential to understand how these changes affect community resilience. Thus, the Ukrainian experience emphasizes that community resilience during wartime is the result of collective efforts and active citizen participation. This requires not only the support of social cohesion but also the development of effective policies aimed at strengthening territorial communities in crisis situations. The formulation and implementation of such policies will be crucial for successfully addressing the challenges faced by communities during wartime and ensuring their resilience in the future.

SECTION 11. TOURISM AND HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

DOI: 10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.3.11.1

11.1 Substantiation of the prospects for the medical tourism development in Ukraine

Medical tourism is one of the most dynamic and promising sectors of the global economy, combining the opportunities of healthcare, tourism and economic development. Ukraine, due to its geographical location, developed infrastructure, qualified medical staff and competitive prices for services, has significant potential for the development of this area. Modern challenges and trends in the field of healthcare contribute to the growth of demand for quality medical services abroad, which opens up new opportunities for attracting foreign patients to Ukraine [365].

The medical tourism development in Ukraine can bring significant benefits in several key aspects [366-368]:

1. Economic growth. Medical tourism contributes to attracting foreign investment and income to the national economy. This includes the costs of foreign patients for medical services, stay in the country, food, transport and other related services, which in turn stimulates the development of business in tourism, hotel services, transport, restaurants, etc.

2. Improving the image of the country. Active medical tourism development can improve the international image of Ukraine, demonstrating it as a country with highly qualified medical workers and modern medical technologies. This can stimulate interest in other sectors of the economy and attract investors.

3. Creation of new jobs. The medical tourism development stimulates the creation of jobs in various sectors: from medicine and pharmaceuticals to tourist services, the hotel business, transport and other industries, which directly supports employment in the country.

4. Improvement of the quality of medical services. Competition in the international medical services market contributes to raising the standards of quality of treatment and improving medical technologies. This, in turn, can positively affect the

country's medical system as a whole, providing access to the latest treatment methods and technologies for local patients.

5. Development of infrastructure. To attract medical tourists, it is necessary to improve the infrastructure, in particular, transport networks, the hotel business, as well as introduce the latest service standards. This leads to the overall development of the country's infrastructure, which is beneficial for the citizens of Ukraine.

6. Stimulation of scientific and research activities. Medical tourism contributes to the development of medical research and innovation, as doctors and medical institutions are guided by high international standards and the latest technologies to meet the needs of foreign patients.

7. Improving the health of the population. Increasing demand for medical services and the exchange of experience between countries can contribute to the integration of international medical standards into Ukrainian medicine, which will positively affect the quality of service for domestic patients.

In general, the medical tourism development can become an important factor in the economic and social development of Ukraine, opening up new prospects for business, medical institutions and citizens of the country.

Among the problems and barriers that hinder the medical tourism development in Ukraine, the following should be highlighted [369-372]:

- insufficient quantity and quality of services in the field of hospitality;
- low number of tour operators specializing in medical tourism;
- security problems: the conflict in the east of the country and the annexation of Crimea scare away potential clients, most of whom do not understand the situation;
- lack of state support and a clear development strategy;
- low level of personal data protection;
- imperfect professional training of service personnel;
- lack of sufficient legal assistance for patients;
- lack of clear rules and standards regulating medical tourism;
- outdated material and technical base;
- lack of international pricing standards in state medical institutions;

- lack of a closed cycle of services, difficulties in organizing postoperative care;
- lack of qualified specialists with knowledge of a foreign language;
- social and cultural differences;
- bureaucratic obstacles;
- difficulties in obtaining a visa to enter Ukraine;
- lack of direct air connections with potentially interesting countries;
- insufficient development of transport and logistics infrastructure, problems with the quality of service;
- lack of specialized medical centers for foreign patients;
- insufficiently developed system of promotion of medical services abroad.

To substantiate the prospects for the medical tourism development in Ukraine, we will use the SWOT analysis method, which involves assessing the strengths and weaknesses of the store, as well as identifying opportunities and threats. SWOT analysis is a universal method used in business, marketing, management, and personal development. SWOT analysis helps identify internal and external factors that affect the achievement of goals and develop an effective strategy. This tool is used to make informed decisions by analyzing the current state and development prospects [373, 374]. The identified strengths and opportunities will become the basis for developing a strategy for the medical tourism development in Ukraine.

The results of the SWOT analysis of the prospects for the medical tourism development in Ukraine are presented in the Table 1. We will conduct a quantitative analysis of these prospects using SWOT analysis according to a certain algorithm. We will assess the probability of the implementation of the identified opportunities or threats on the scale given in the Table 2, with possible values from 0 to 1.

Table 1

SWOT analysis of the prospects for the medical tourism development in Ukraine

| Strengths (S) | Weaknesses (W) |
|--|--|
| – Competitive prices for medical services – the cost of treatment in Ukraine is significantly lower than in most European countries and the USA (S1) | – Uneven level of quality of medical services – there are significant differences between medical institutions in terms of quality of service and equipment (W1) |

Continuation of table 1

| | |
|---|---|
| – Qualified medical staff – high professional training of doctors and medical staff (S2) | – Bureaucratic obstacles – complex procedures for licensing and certification of medical institutions for working with foreign patients (W2) |
| – Developed infrastructure for receiving tourists – the availability of modern hotels, transport routes and affordable services (S3) | – Insufficient financing of the medical sector – some medical institutions cannot afford to upgrade equipment and invest in development (W3) |
| Opportunities (O) | Threats (T) |
| – Development of international cooperation – signing agreements and partnerships with international medical organizations and tour operators to attract patients (O1) | – Competition with other countries – other countries (e.g. Turkey, Poland, Czech Republic) are also actively developing medical tourism and may offer similar services (T1) |
| – Growing popularity of alternative treatment methods – medical tourism can be favorable for the development of specializations such as health procedures and rehabilitation, especially in war conditions (O2) | – Economic and political instability – possible fluctuations in the economy, political and social crises, which may affect the financial accessibility and attractiveness of medical services for both foreign and domestic patients (T2) |
| – Investment in the medical infrastructure development – attracting capital investments in medical institutions and clinics to improve service conditions (O3) | – Reduced safety for patients and medical personnel – the threat of security due to military actions may reduce the attractiveness of Ukraine for foreign patients (T3) |

Source: compiled by the author

Table 2

Scale of probability of opportunities and threats

| Assessment of the likelihood of opportunities and threats (p_i) | |
|---|--|
| 0.05 | The probability of occurrence is extremely low, the threat or opportunity is practically not manifested. |
| 0.25 | the probability of occurrence is low, the threat or opportunity is most likely not to manifest |
| 0.50 | the probability of occurrence or non-occurrence of the threat or opportunity is equal |
| 0.75 | the probability of occurrence is high, the threat or opportunity is most likely to manifest |
| 0.95 | the probability of occurrence is very high, the threat or opportunity is sure to manifest |

Source: [375]

The intensity of the influence of strengths and weaknesses on the medical tourism development in Ukraine is assessed on the scale given in the Table 3. Intensity values can vary from 1 to 5 for strengths and weaknesses.

Table 3

Scale for assessing the influence of strengths and weaknesses

| Score (points) | Strengths (a_{si}) | Weaknesses (a_{wi}) |
|----------------|---|--|
| 5 | highest influence (important, unique) | highest impact (catastrophic impact) |
| 4 | sufficient influence (can have a strong impact) | sufficient impact (can have a strong impact) |
| 3 | moderate influence (medium impact) | moderate impact (medium impact) |
| 2 | insufficient influence (not very important) | insufficient impact (not very important) |
| 1 | least influence (has a small impact) | least impact (has a small impact) |

Source: [375]

The intensity of the impact of opportunities and threats on the medical tourism development in Ukraine is assessed on the scale given in the Table 4, where the intensity can vary from 1 to 5.

Table 4

Scale for assessing the impact of threats and opportunities

| Score (points) | Characteristics of the intensity of impact | |
|----------------|--|-----------------------|
| | Opportunities (k_{oi}) | Threats (k_{ti}) |
| 5 | new opportunities arise | cessation of activity |
| 4 | high impact | high impact |
| 3 | moderate impact | moderate impact |
| 2 | weak impact | weak impact |
| 1 | negligible impact | negligible impact |

Source: [375]

The Table 5 presents the mathematical justification for determining the integral estimates of the SWOT matrix.

Table 5

SWOT matrix of consolidated integral assessments

| | | Opportunities (O) | | | Threats (T) | | | $\sum_{SW} =$ $\sum_{Smax} - \sum_{Wmin}$ | |
|---|---------------------------------|-------------------|-----------|----------|---------------|-----------|----------|--|-----------|
| | | O_1 | | O_j | T_1 | | T_j | | |
| Power of influence (k_j) | | k_{o1} | | k_{oj} | k_{t1} | | k_{tj} | | |
| Probability of occurrence (p_j) | | p_{o1} | | p_{oj} | p_{t1} | | p_{tj} | | |
| Strengths (S) | Power of influence (a_{si}) | SO | | | ST | | | \sum_{Smax} | |
| | S_1 | a_{s1} | SO_{11} | | SO_{1j} | ST_{11} | | | ST_{1j} |
| | | | | | | | | | |
| | S_j | a_{sj} | SO_{j1} | | SO_{jj} | ST_{j1} | | | ST_{jj} |
| Weaknesses (W) | Power of influence (a_{wi}) | WO | | | WT | | | \sum_{Wmin} | |
| | W_1 | a_{w1} | WO_{11} | | WO_{1j} | WT_{11} | | | WT_{1j} |
| | | | | | | | | | |
| | W_j | a_{wj} | WO_{j1} | | WO_{jj} | WT_{j1} | | | WT_{jj} |
| $\sum_{OT} = \sum_{Omax} - \sum_{Tmin}$ | | \sum_{Omax} | | | \sum_{Tmin} | | | | |

Source: [376]

To determine the integral estimates for the quadrants of the SWOT matrix, we use the formulas [376]:

$$ST_{ij} = a_{si} \times p_{ti} \times k_{ti} \quad (1)$$

$$SO_{ij} = a_{si} \times p_{oi} \times k_{oi} \quad (2)$$

$$WT_{ij} = a_{wi} \times p_{ti} \times k_{ti} \quad (3)$$

$$WO_{ij} = a_{wi} \times p_{oi} \times k_{oi} \quad (4)$$

The Table 6 presents the results of the integrated SWOT analysis of the opportunities for the medical tourism development in Ukraine.

Table 6

SWOT matrix for integrated assessments of the prospects for the medical tourism development in Ukraine

| | | Opportunities (O) | | | Threats (T) | | | Total | 48.0 |
|------------------------------|---------------------------------|-------------------|-------|-------|-------------|-------|-------|-------|------|
| | | O_1 | O_2 | O_3 | T_1 | T_2 | T_3 | | |
| Power of influence (k_j) | | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | | |
| Probability (p_j) | | 0.5 | 0.75 | 0.75 | 0.5 | 0.5 | 0.75 | | |
| Strengths (S) | Power of influence (a_{si}) | SO | | | ST | | | | |
| | S_1 | 5 | 10 | 15 | 18.75 | 7/5 | 10 | 18.75 | 80 |
| | S_2 | 4 | 8 | 12 | 15 | 6 | 8 | 15 | 64 |
| | S_3 | 4 | 8 | 12 | 15 | 6 | 8 | 15 | 64 |
| Weaknesses (W) | Power of influence (a_{wi}) | WO | | | WT | | | | |
| | W_1 | 3 | 6 | 9 | 11.25 | 4.5 | 6 | 11.25 | 48 |
| | W_2 | 3 | 6 | 9 | 11.25 | 4.5 | 6 | 11.25 | 48 |
| | W_3 | 4 | 8 | 12 | 15 | 6 | 8 | 15 | 64 |
| | Total | | 46 | 69 | 86.25 | 34.5 | 46 | 86.25 | 368 |
| 34.5 | | 201.25 | | | 166.75 | | | | |

Source: calculated by the author

Based on the results of calculating the integral estimates (Table 6), we can draw the following conclusions about the prospects for the medical tourism development in Ukraine:

1. Positive prospects (strengths and opportunities):

– the combination of strengths (S) and opportunities (O) shows a high potential for the medical tourism development in Ukraine;

– the greatest impact on the medical tourism development is the opportunities within O3 (investment in medical infrastructure) and O1 (international cooperation development). This provides great potential for improving conditions and attracting foreign patients;

– the high level of qualification of medical personnel (S2), the availability of modern infrastructure (S3) and competitive prices for medical services (S1) create the basis for the implementation of these opportunities.

2. Negative impacts (weaknesses and threats):

– the assessment of the combined impacts of weaknesses (W) and threats (T) shows risks that are less than positive factors. However, this indicates the need to overcome certain obstacles to ensure sustainable development;

– the main threats, such as T2 (Economic and political instability) and T3 (Reduced safety for patients and medical personnel), can significantly reduce the attractiveness of Ukraine for medical tourists, especially in conditions of military conflict;

– problems with the heterogeneous level of quality of medical services (W1), bureaucratic obstacles (W2) and insufficient financing of the medical sector (W3) significantly reduce the chances of overcoming these threats.

3. Prospects:

– the combination of strengths with opportunities gives Ukraine great chances for the medical tourism development, if it is possible to effectively resolve the issue of investments in medical infrastructure, improve cooperation with international partners and develop alternative treatment methods;

– given the low score for weaknesses and threats, the medical tourism development will depend on overcoming bureaucratic barriers, stabilizing the economic situation and ensuring safety for patients.

Thus, the prospects for the medical tourism development in Ukraine have significant potential due to competitive prices for medical services, a high level of qualification of medical personnel and a developed infrastructure for receiving tourists. However, there are also certain challenges, in particular, the heterogeneous level of quality of medical services, bureaucratic obstacles, insufficient financing of the medical sector and threats associated with economic and political instability and security. The main opportunities for development are the expansion of international cooperation, the growth of the popularity of alternative treatment methods and

investments in medical infrastructure. However, competition with other countries, such as Turkey, Poland and the Czech Republic, as well as the military situation in the country can create significant risks for attracting foreign patients. To ensure success, it is necessary to focus on improving the medical infrastructure, simplifying bureaucratic procedures and ensuring the safety of patients and medical personnel. Provided that these obstacles are effectively overcome, medical tourism in Ukraine has great chances for further development and can become an important part of the country's economy.

Prospects for further research into the medical tourism development in Ukraine include analyzing the competitiveness of medical services on the global market, studying the needs of foreign patients, assessing the investment attractiveness of the industry, developing strategies for integrating innovative technologies into the medical field, and studying legal and infrastructure barriers that hinder the development of the industry.

REFERENCES

1. Дороніна О.А., Капранова Л., Каспрук А.В. Місія соціального підприємництва як інструменту управління економікою в умовах воєнного стану. Економіка і організація управління. 2023. Вип. 4. С. 132-144.
2. Костриця В.І., Бурлай Т.В. Сучасні пріоритети соціального розвитку: вплив глобальних трансформацій і завдання України (по)воєнного періоду. Економіка України. 2023. № 4. С. 97-116.
3. Назарук В. Соціальне підприємництво в умовах війни: ліки чи плацебо? URL: <https://pravda.com.ua/columns/2024/01/9/708567>.
4. Теслюк С., Демчук І. Розвиток соціального підприємництва в Україні в умовах воєнного стану. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2022. № 4. С. 116-125.
5. Ваніна Н.М. Соціально-економічні передумови консультування з питань молодіжного підприємництва в закладах професійної (професійно-технічної) освіти у період воєнного стану та повоєнного відновлення економіки України. Наукові записки Малої академії наук України. 2023. № 2. С. 21-28.
6. Давидюк Л. П., Шкварко А. О. Молодіжне підприємництво як прогресивна сила розвитку країни. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 37. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct37-6>.
7. У 2023 році в Україні очікується «катастрофічне» падіння народжуваності — Інститут демографії. Суспільне. Новини. 2022. 26 грудня. URL: <https://suspilne.media/346718-u-2023-roci-v-ukraini-ocikuetsa-katastroficne-padinnanarodzuvanosti-institut-demografii>.
8. Ільченко В.М., Кисельов В.Р. Регулювання та діяльність соціального підприємництва в умовах воєнного стану. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2023. Вип. 1. С. 32-37.
9. Болдижар С.М., Хохлова І.В. Соціальне підприємництво: інноваційний інструмент вирішення суспільних проблем в Україні. Аналітично-порівняльне правознавство. 2024. № 5. С. 356-360.
10. Переверзева А., Волков В. Дослідження моделі соціального підприємництва як інноваційної форми бізнесу. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2020. № 1-2. С. 28-40.
11. Каширнікова І.О., Спірідонова К.О., Кірнос О.В. Соціальне підприємництво у сучасній Україні. Економічний простір. 2024. № 190. С. 62-65.
12. Другова О.С. Соціальне підприємництво: шлях до сталого розвитку бізнесу та суспільства. Суспільство та національні інтереси. 2024. № 4. С. 945-958.

13. Наумова М.О. Орієнтири державної політики стимулювання розвитку соціального підприємництва в Україні. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. 2022. № 2. С. 84-88.
14. Гладій І.О., Майстер Л.А. Формування облікової політики щодо витрат на пожежну та техногенну безпеку як елемент соціальної відповідальності підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. 2021. Вип. 2. С. 173-178.
15. Деділова Т.В., Токар І.І., Жованик О.О., Кононенко Я.В. Соціальне підприємництво як драйвер соціально-економічного розвитку України. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2023. № 2. С. 102-111.
16. Давидкова К.М., Оберемчук В.Ф. Концептуальне підґрунтя розвитку соціального підприємництва та виклики сьогодення. Стратегія економічного розвитку України. 2022. Вип. 51. С. 5-18.
17. Морозова Л., Міх О. Соціальна відповідальність бізнесу: сучасний стан та перспективи розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 8. С. 38-42.
18. Федорович І.М., Шевчук Я.О. Соціальний захист населення в умовах воєнного стану: сучасний стан та перспективи розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 4. С. 161-167.
19. Кулиняк І.Я., Копець Г.Р., Гарасюк І.Р. Заходи забезпечення соціальної рекламної-інформаційної кампанії у протидії поширенню пандемії COVID-19. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1142>.
20. Літинська В.А. Особливості соціальної політики в умовах воєнного стану. Економіка України. 2023. № 1. С. 61-73.
21. Підтримка соціального підприємництва в умовах воєнного стану. <https://www.if.gov.ua/sotsialne-pidpriemnytstvo/pidtrymka-sotsialnoho-pidpriemnytstva-v-umovakh-voiennoho-stanu>.
22. Непрямі втрати економіки України перевищили \$1,1 трильйона – KSE. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3911874-neprami-vtrati-ekonomiki-ukraini-perevisili-11-triljona-kse.html>
23. Демографічна криза в Україні: мільйони біженців, воєнні втрати та як покращити ситуацію. URL: <https://espresso.tv/poyasnuemo-demografichna-kriza-v-ukraini-milyoni-bizhentsiv-voenni-vtrati-ta-yak-pokrashchiti-situatsiyu>
24. Сухомудь Г. Виклики і регулювання орендного ринку в часи криз. URL: <https://mistosite.org.ua/articles/vyklyky-i-rehulivannia-orendnoho-rynku-v-chasy-kryz>

25. Красномовець П. План «Диджиталізація». На цифровий розвиток України до 2025 року хочуть витратити 69 млрд грн. Куди підуть гроші. <https://forbes.ua/innovations/plan-didzhitalizatsiya-na-vidnovlennya-ta-tsifroviy-rozvitok-do-2025-roku-khochut-zaluchiti-i-vitratiti-692-mlrd-grn-kudi-pidut-groshi-05072022-7000>
26. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Вересень 2023 року URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-veresen-2023>
27. Бабич Ю. Що допоможе будівельній галузі пережити 2023 рік: думка фахівців. URL: https://realestate.24tv.ua/shho-dopomozhe-budivelnyj-galuzi-perezhati-2023-rik-dumka-fahivtsiv_n2239796
28. Будівельний ринок України в умовах війни: аналітика, оцінки та перспективи. <https://profbuild.in.ua/uk/vsi-statti-zhurnala-prof-build/4828-budivelnyj-rinok-ukrayini-v-umovakh-viyni-analitika-otsinki-ta-perspektivi>
29. Грищенко В. Підсумки за 2023 рік будівельного ринку. URL: <https://nerukhomi.ua/ukr/news/ryinok/pidsumki-za-2023-rik-budivelnogo-rinku.htm>
30. Пристанська Н. Вплив нинішньої ситуації в Україні на ринок нерухомості: чого очікувати у 2025 році. URL: https://24tv.ua/realestate24/yak-viyna-vplivaye-rinok-neruhomosti-ukrayini-progozi-2025-rik_n2694743
31. Особливі умови надання житла у фінансовий лізинг. URL: <https://ipoteka.gov.ua/leasing/>
32. Denysenko, M., Breus, S., Levchenko, O., Prytula, Y., Balymov, O. Strategic management: from the digitalization of the construction industry to the development of the housing market under the terms of financial leasing. *Economics, Finance and Management Review*. 2024. (3(19)). С. 78–90. URL: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2024-3-78-90>
33. Переселенці з Харкова та чоловіки із заходу країни. Чому вартість оренди житла в Києві зросла на 15%. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/economics/rinok-orendi-zhitla-v-kiyevi-zrostannya-popitu-ta-novi-trendi-50442152.html>
34. Цифровізація будівельної галузі. URL: <https://cases.media/article/cifrovizaciya-budivelnoyi-galuzi>
35. Denysenko M. P., Breus S. V., Balymov O.S., Prytula Y.M. The rental housing market of ukraine through theprism of digitization of the construction sector. *Moderní aspekty vědy: XLVII. Díl mezinárodní kolektivní monografie / Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2024. str. 461. P. 127-136.*

36. Denysenko, M., Breus, S., Prytula, Ye. 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>
37. 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.
38. 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>
39. 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
40. Denysenko M., Breus S., Prytula Ye. Development of the rental housing market through the prism of managing the state economic security for the recovery of the economy of Ukraine in the during the war and post-war periods. 4th International conference on corporation management (ICCM) (Aprile 26, 2024). Estonia. URL: <https://conf.scnchub.com/index.php/ICCM/ICCM-2024/paper/view/742>
41. Xu W., Xiang L., Proverbs D., Xiong S. The Influence of COVID-19 on Community Disaster Resilience. International Journal of Environmental Research and Public Health. 2020. Vol. 18(1): 88. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph18010088>
42. Gilbar O., Gelkopf M., Greene T. Perceived stress during COVID-19: Community resilience three years before the pandemic as a protective factor. International Journal of Disaster Risk Reduction. 2022. Vol. 82: 103337. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2022.103337>
43. Killam K. Lessons from COVID-19: Improving Social Health to Build Community Resilience. Generations. Journal of the American Society on Aging. 2022. Vol. 46(2). P. 1–11. Available at: <https://www.jstor.org/stable/48697098> (accessed on 10 August 2024).

44. Fleming M.D., Safaeinili N., Knox M., Brewster A.L. Organizational and community resilience for COVID-19 and beyond: Leveraging a system for health and social services integration. *Health Services Research*. 2024. Vol. 59 (S1): e14250. DOI: <https://doi.org/10.1111/1475-6773.14250>
45. Johannsdottir L., Cook D. COVID-19 and local community resilience in the Westfjords of Iceland. *International Journal of Circumpolar Health*. 2024. Vol. 83(1). DOI: <https://doi.org/10.1080/22423982.2024.2311966>
46. Johnson B.A.M., Wilson D., Stokan E., Overton M. Patterns in Local Economic Development in Light of COVID-19. *State and Local Government Review*. 2022. Vol. 54(2). P. 174–191. DOI: <https://doi.org/10.1177/0160323X221097711>
47. He Z., Xiang Y., Qi C., Liu X., Li S. The emergence and impact of community resilience initiatives during the COVID-19 pandemic: an exploration study from a Chinese urban community. *Asia Pacific Journal of Social Work and Development*. 2022. Vol. 32(4). P. 262–277. DOI: <https://doi.org/10.1080/02185385.2022.2136235>
48. Alghamdi N.S., Alghamdi S.M. The Role of Digital Technology in Curbing COVID-19. *Int. J. Environ. Res. Public Health*. 2022. Vol. 19(14): 8287. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph19148287>
49. Shi C., Liao L., Li H., Su Z. Which urban communities are susceptible to COVID-19? An empirical study through the lens of community resilience. *BMC Public Health*. 2022. Vol. 22: 70. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12889-021-12419-8>
50. Jewett R.L., Mah S.M., Howell N., Larsen M.M. Social Cohesion and Community Resilience During COVID-19 and Pandemics: A Rapid Scoping Review to Inform the United Nations Research Roadmap for COVID-19 Recovery. *International Journal of Health Services*. 2021. Vol. 51(3). P. 325-336. DOI: <https://doi.org/10.1177/0020731421997092>
51. South J., Stansfield J., Amlôt R., Weston D. Sustaining and strengthening community resilience throughout the COVID-19 pandemic and beyond. *Perspectives in Public Health*. 2020. Vol. 140(6). P. 305-308. DOI: <https://doi.org/10.1177/1757913920949582>
52. Yi F., Woo J.J., Zhang Q. Community Resilience and COVID-19: A Fuzzy-Set Qualitative Comparative Analysis of Resilience Attributes in 16 Countries. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2023. Vol. 20(1): 474. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph20010474>
53. Patel S. S., Rogers M. B., Amlôt R., Rubin G. J. What Do We Mean by ‘Community Resilience’? A Systematic Literature Review of How It Is Defined in the Literature. *PLoS currents*. 2017. Vol. 9. DOI: <https://doi.org/10.1371/currents.dis.db775aff25efc5ac4f0660ad9c9f7db2>
54. Meng B., Li N., Fang D. Attributes, challenges and future directions of community resilience. *Frontiers of Engineering Management*. 2018. Vol. 5(3). P. 307–323. DOI: <https://doi.org/10.15302/J-FEM-2018030>

55. Kulig J. C. Community resiliency: The potential for community health nursing theory development. *Public Health Nursing*. 2000. Vol. 17(5). P. 374–385. DOI: <https://doi.org/10.1046/j.1525-1446.2000.00374.x>
56. Fan Y., Lyu X. Exploring Two Decades of Research in Community Resilience: A Content Analysis Across the International Literature. *Psychology Research and Behavior Management*. 2021. Vol. 14. P. 1643-1654. DOI: <https://doi.org/10.2147/PRBM.S329829>
57. Faulkner L., Brown K., Quinn T. Analyzing community resilience as an emergent property of dynamic social-ecological systems. *Ecology and Society*. 2018. Vol. 23(1). P. 24. DOI: <https://doi.org/10.5751/ES-09784-230124>
58. Menzies J., Raskovic M. Taming COVID-19 through Social Resilience: A Meta-Capability Policy Framework from Australia and New Zealand. *AIB Insights*. 2020. Vol. 20(3). DOI: <https://doi.org/10.46697/001c.18165>
59. Fenxia Z. The community resilience measurement throughout the COVID-19 pandemic and beyond – an empirical study based on data from Shanghai, Wuhan and Chengdu. *International journal of disaster risk reduction: IJDRR*. 2022. Vol. 67, 102664. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2021.102664>
60. Suleimany M., Mokhtarzadeh S., Sharifi A. Community resilience to pandemics: An assessment framework developed based on the review of COVID-19 literature. *Int J Disaster Risk Reduct.* 2022. Vol. 80:103248. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2022.103248>
61. Valinejad J., Guo Zh., Cho J.-H., Chen I.-R. Measuring Community Resilience During the COVID-19 based on Community Wellbeing and Resource Distribution. *medRxiv*. 2022. 2022.05.23.22275454 DOI: <https://doi.org/10.1101/2022.05.23.22275454>
62. Marston C., Renedo A., Miles S. Community participation is crucial in a pandemic. *The Lancet*. 2020. Vol. 395 (10238). P. 1676-1678. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)31054-0](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)31054-0)
63. Mao G., Fernandes-Jesus M., Ntontis E., Drury J. What have we learned about COVID-19 volunteering in the UK? A rapid review of the literature. *BMC Public Health*. 2021. Vol. 21. P. 1470. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12889-021-11390-8>
64. Liang X., Cui J., Qin W., Liu Y., Zhang Y. Revealing the Perceived Community Resilience During the Pandemic in the City Area of Harbin through Social Media. *Polish Journal of Environmental Studies*. 2024. Vol. 33(3). P. 3263-3281. DOI: <https://doi.org/10.15244/pjoes/178402>
65. Fenxia Z., Wei Z. The dynamics of community resilience perception between two waves of COVID-19 in 2020 and 2022: A longitudinal study from Shanghai. *Progress in Disaster Science*. 2024. Vol. 22, 100316. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pdisas.2024.100316>

66. Leach M., MacGregor H., Scoones I., Wilkinson A. Post-pandemic transformations: how and why COVID-19 requires us to rethink development. *World Development*. 2021. Vol. 138: 105233. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.105233>
67. Penkler M., Müller R., Kenney M., Hanson M. Back to normal? Building community resilience after COVID-19. *Lancet Diabetes Endocrinol*. 2020. Vol. 8(8). P. 664-665. DOI: [https://doi.org/10.1016/S2213-8587\(20\)30237-0](https://doi.org/10.1016/S2213-8587(20)30237-0)
68. McClelland A.G., Jordan R., Parzniewski S., Shaw D., O'Grady N., Powell D. Post-COVID recovery and renewal through whole-of-society resilience in cities. *Journal of Safety Science and Resilience*. 2022. Vol. 3(3). P. 222-228. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jnlssr.2022.03.003>
69. Fransen J., Peralta D.O., Vanelli F., Edelenbos J., Olvera B.C. The emergence of urban community resilience initiatives during the COVID-19 pandemic: an international exploratory study. *The European Journal of Development Research*. 2022. Vol. 34. P. 432-454. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41287-020-00348-y>
70. ISO/TS 22393 Security and resilience – Community resilience – Guidelines for planning Recovery and Renewal, International Standards Organisation. 2021. Available at: <https://www.iso.org/standard/84336.html> (accessed on 10 August 2024).
71. OECD. Nordic Lessons for an Inclusive Recovery? Responses to the Impact of COVID-19 on the Labour Market. OECD Publishing, Paris, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1787/2aa7bcc1-en>
72. Cromarty H. Coronavirus: Support for rough sleepers (England). House of Commons Library, 2021. Available at: <https://commonslibrary.parliament.uk/research-briefings/cbp-9057/> (accessed on 10 August 2024).
73. Brachman L., Haskins G. The American Rescue Plan, two years later: Analyzing local governments' efforts at equitable, transformative change. *Brookings Metro*. 2023. Available at: <https://www.brookings.edu/articles/the-american-rescue-plan-two-years-later-analyzing-local-governments-efforts-at-equitable-transformative-change/> (accessed on 10 August 2024)
74. European Commission. EU budget policy brief. The EU as an issuer: the NextGenerationEU transformation. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2022. DOI: <https://doi.org/10.2761/111076>
75. Goniewicz K., Khorrman-Manesh A., Burkle F. M., Hertelendy A. J., Goniewicz M. The European Union's post-pandemic strategies for public health, economic recovery, and social resilience. *Global Transitions*. 2023. Vol. 5. P. 201-209. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.glt.2023.10.003>
76. Gerke S., Stern A.D., Minssen, T. Germany's digital health reforms in the COVID-19 era: lessons and opportunities for other countries. *npj Digital Medicine*. 2020. Vol. 3: 94. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41746-020-0306-7>

77. Parotto E., Lamberti-Castronuovo A., Censi V., Valente M., Atzori A., Ragazzoni L. Exploring Italian healthcare facilities response to COVID-19 pandemic: Lessons learned from the Italian Response to COVID-19 initiative. *Front Public Health*. 2023. Vol. 10: 1016649. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.1016649>
78. Pramesh C.S., Seshadri D.V.R., Fernandez E., Rao G.N., Dutta M., Mohan P., Equitable Healthcare Access Consortium. Healthcare in post-COVID India: A call for a decentralized healthcare system. *Journal of Family Medicine and Primary Care*. 2021. Vol. 10(12). P. 4337-4340. DOI: https://doi.org/10.4103/jfmprc.jfmprc_2032_21
79. За 2023 рік імпорт сільгосптехніки в Україну скоротився на 6,6 % – Інститут аграрної економіки. URL: <http://www.iae.org.ua/presscentre/presrelease/3758-za-2023-rik-import-silhosptekhniky-v-ukrayinu-skorotyvsya-na-66-instytut-ahramnoyi-ekonomiky.html>
80. росіяни зруйнували завод великого виробника систем зрошення. URL: <https://agroportal.ua/news/novosti-kompanii/rosiyani-zruynovali-zavod-velikogo-virobnika-sistem-zroshennya>
81. Втрати агрохолдингів у війні з росією. URL: <https://latifundist.com/spetsproekt/999-vtrati-agroholdingiv-u-vijni-z-rosiyeyu-spojler-veliki-ale-vsi-planuyut-vidbudovuvatisya>
82. Олександр Захарчук: Зменшення енергоємності в сільському господарстві можна досягти шляхом комплексного запровадження низки системних заходів. URL: <http://www.iae.org.ua/presscentre/archnews/3820-oleksandr-zakharchuk-zmenschennya-enerhozemnosti-v-silskomu-hospodarstvi-mozhna-dosyahty-shlyakhom-kompleksnoho-zaprovadzhennya-nyzky-systemnykh-zakhodiv.html>
83. Налбандян А. (2024) III Меліоративний форум. URL: <https://youtu.be/wwpv4RKEmoY?si=GQ9KIuvRt2dMyorf>
84. Гадзало Я. (2023). Вітчизняне сільське господарство в сучасних умовах: виклики та шляхи їх подолання. URL: <http://naas.gov.ua>
85. Лужні та кислі ґрунти. Вирішення проблеми кислотності. URL: <https://superagronom.com/blog/780-lujni-ta-kisli-gruntii-virishennya-problemi-kislotnosti>
86. Скільки коштують сонячні панелі. Вартість енергонезалежності в Україні. URL: <https://www.tsina.lviv.ua/skilky-koshtuyut-sonyachni-paneli/>
87. Angel Sanchez de Vera Quintero. Energy audits in irrigation communities. URL: <https://www.idae.es/en/news/energy-audits-irrigation-communities>
88. Judit Montoriol Garriga (2022). The use of water in agriculture: making progress in modernising irrigation and efficient water management. URL: <https://www.caixabankresearch.com/en/sector-analysis/agrifood/use-water-agriculture-making-progress-modernising-irrigation-and-efficient>

89. Програма допомоги на проведення заходів з енергоефективності в агрохолдингах. URL: <https://www.idae.es/en/support-and-funding/aid-program-carrying-out-energy-efficiency-actions-agricultural-holdings>
90. Market analysis for Rebuilding and Modernization of on-farm Irrigation in Ukraine. URL: https://darg.gov.ua/files/26/02_01_report.pdf
91. Гайдай, М. (2018). Роль міжнародних організацій у стимулюванні розвитку "зеленої економіки" в країнах світу. Україна і світ: перспективи та стратегії розвитку. 1 (6). 205–218. URL: <http://er.nau.edu.ua/handle/NAU/37745>.
92. Quitzowet, R. et al. (2019). Advancing a global transition to clean energy the role of international cooperation. *Economics*. 1. Vol. 13. 1–18. URL: <http://dx.doi.org/10.5018/economics-ejournal.-ja.2019-48>.
93. Chygryn, O., Pimonenko, T., Luylyov, O., & Goncharova, A. (2018). Green Bonds like the Incentive Instrument for Cleaner Production at the Government and Corporate Levels Experience from EU to Ukraine. *Journal of Advanced Research in Management*. 9(7). 1443-1456.
94. Yevdokimov, Y., Chygryn, O., Pimonenko, T., & Lyulyov, O. (2018). Biogas as an alternative energy resource for Ukrainian companies: EU experience. *Innov. Mark*. 14. 7-15.
95. Prokopenko, O., Chayen, S., Cebula, J., & Pimonenko, T. (2017). Wind energy in Israel, Poland and Ukraine: Features and opportunities. *International Journal of Ecology and Development*, 32(1), 98-107.
96. Melnik, L. G. (2013). The efficiency of using the natural resource potential of Ukraine and the prerequisites for the formation of a "green" economy. *Bulletin of socio-economic research*, 3(50), 2, 169-174.
97. Вигоди від встановлення сонячних електростанцій для аграріїв. URL: <https://unisolar.com.ua/blog/sonyachni-elektrostrancyi-dlya-agrariyiv-ta-fermeriv>.
98. Кошарська, Л., Бредньова, В., Нікіфоров, Ю. (2022). Розвиток зеленої енергетики на сучасному етапі як політика світового енергетичного переділу. *Вісник Одеського національного морського університету*. 67. 168-188. <https://www.doi.org/10.47049/2226-1893-2022-1-168-188>.
99. Exproconsulting (2021). NEURC predicts an increase in the cost of electricity produced from renewable energy sources in 2021 by 24% - up to UAH 51 billion. URL: <https://expro.com.ua/novini/nkrekp-prognozu-zblshennya-vartost-virobleno-ee-z-vdev-2021r-na-24---do-51-mlrd-grn>.
100. UABIO (2023). Lecture materials of Block 4 "General issues of the development of the bioenergy sector". Project EBRD /GEF. URL: <https://uabio.org/>.

101. Страпчук, С. (2021). Виробництво та використання біоенергетичних ресурсів у сільському господарстві України на засадах сталості. Економіка природокористування і сталий розвиток. К.: ДУ ІЕПСР НАН України, 9 (28). 80-87.
102. Гелетуха, Г. (2024). У аграріїв великі перспективи у відновлювальній енергетиці. URL: <https://agrotimes.ua/opinion/u-agrariyiv-velyki-perspektyvy-u-vidnovlyuvalnij-energetyczi/>.
103. Нова енергетика України: коли біопаливо замінить газ та вугілля. URL: <https://www.unian.ua/economics/energetics/biopalivo-v-ukrajini-koli-vono-zaminit-gaz-ta-vugillya-dlya-ukrajinciv-12140649.html>.
104. Renewable energy statistics. Eurostat (2023). URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php?title=Renewable_energy_statistics#Share_of_renewable_energy_more_than_doubled_between_2004_and_2022.
105. Мельник М. І. Класифікація бізнес-середовища: системний підхід / М. І. Мельник // Регіональна економіка. - 2008. - № 2. - С. 251-260.
106. Мельник М. І. Формування бізнес-середовища України в умовах інституційних трансформацій : монографія / Мар'яна Іванівна Мельник. – Львів : ІРД НАН України, 2012. – 568 с
107. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
108. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: Закон України від 22.03.2012 № 4618-VI. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2013, № 3, ст.23. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-VI#Text>
109. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1991, № 47, ст.646. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>
110. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 12, ст.64. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>
111. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018—2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р. Київ. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-konceptsiyi-rozvitku-cifrovoyi-ekonomiki-ta-suspilstva-ukrayini-na-20182020-roki-ta-zatverdzhennya-planu-zahodiv-shodo-yiyi-realizaciyi>

112. Проект Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого та середнього підприємництва на період до 2027 року. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=454b13bc-3503-4185-b59d-b60f6467748c&title=ProektStrategiiVidnovlennia-StalogoRozvitkuTaTsifrovoiTransformatsiiMalogoTaSerednogoPidprimnitstvaNaPeriodDo2027-Roku>
113. Біла І.С., Насікан Н.І. Бізнес-середовище в Україні. Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 17. 2017. С.127-131. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/29.pdf>
114. Chiaradia, A., Sepe, M., Ellul, C., Conrow, L., Law, S., & He, Z. Spatial Metrics: Conceptual Framework and Methods to Analyse the Built Environment Through Urban Forms. *Frontiers in Built Environment*. 2023. № 10. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/built-environment/articles/10.3389/fbuil.2023.1207564/full>
115. Chen, J., & Yi, J. Institutional environments, entrepreneurial orientation, and the internationalization of Chinese SMEs: The moderating role of export market dynamism. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2021. № 10. URL: <https://innovation-entrepreneurship.springeropen.com/articles/10.1186/s13731-021-00147-7>
116. Cherunilam, F. *Business Environment: Text and Cases*. 25th edition. Himalaya Publishing House Pvt. Ltd., 2016.
117. Мазур К. В. Стан бізнес-середовища малих та середніх підприємств в Україні / К. В. Мазур, Л. С. Сімоник // Молодий вчений. - 2018. - № 5(2). - С. 726-729. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_5%282%29__88
118. Шумейко О. Ю., Овсяннікова Н. І., Селецька А. В. Оцінювання рейтингових позицій бізнес-середовища полтавської області за інвестиційною складовою. *Ефективна економіка*. 2019. № 4. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6995> (дата звернення: 04.04.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.4.44
119. Ivanytska, T., Shubravska, O., Prokopa, I., & Voloshchuk, L. Business environment of regions in Ukraine: peculiarities of structural-institutional changes. *Problems and Perspectives in Management*. 2021. № 19(3). URL: <https://www.businessperspectives.org/journals/problems-and-perspectives-in-management/issue-370/business-environment-of-regions-in-ukraine-peculiarities-of-structural-institutional-changes>
120. Грищенко, В. Ф., & Грищенко, І. В. Бізнес-середовище як фактор розвитку ринку інноваційних технологій в Україні. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. № 6(80). С. 7-15. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-6-1>

121. Ревенко О. В. Вплив податкових факторів на результати діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 8. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9145> (дата звернення: 04.04.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.8.78
122. Набока, Ю. В. (2018). Бізнес-середовище: характеристика, структура, розвиток, діагностика. Економічний простір, (138), 192-200. вилучено із <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/331>
123. Нікитенко Д.В. Інвестиційна сприятливість бізнес-середовища як чинник інвестиційної безпеки. Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 18. 2017. С.114-120. <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/24.pdf>
124. Головащенко В.П., Сидорова А.В. Сучасне бізнес-середовище України. Вісник СНТ. 2018. Т. 1. № 10. С.145–148.
125. Saukkonen, N., & Kirjavainen, J. Business Environment: Emerging External and Internal Pressures for Sustainable Production. In: Responsible Consumption and Production. 2019. С. 1–11. URL: https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-319-71062-4_1-1
126. Gogokhia, T., & Berulava, G. Business environment reforms, innovation and firm productivity in transition economies. Eurasian Business Review. 2021. Т. 11. С. 221–245. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s40821-020-00167-5>
127. Швець, Г. О. (2017). Сучасне бізнес-середовище малого та середнього підприємництва в Україні. Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки, (34), 31–39. <https://doi.org/10.31498/2225-6725.34.2017.128864>
128. Пікулик О.І. Бізнес-середовище в Україні: проблеми та перспективи розвитку. Серія: Економіка та підприємництво, 2021 р., № 2 (119), с. 23-36
129. Діагностика бізнес-середовища підприємства і роль неурядових організацій щодо запобігання та протидії корупції у сфері оподаткування / Ю. Я. Візньак, Р. М. Скриньковський, Т. Б. Процюк // Бізнес Інформ. - 2016. - № 1. - С. 235-240. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2016_1_39
130. Okeyo, W. O., Gathungu, J. M., & K'Obonyo, P. (2016). Entrepreneurial Orientation, Business Development Services, Business Environment, and Performance: A Critical Literature Review. European Scientific Journal, ESJ, 12(28), 188. <https://doi.org/10.19044/esj.2016.v12n28p188>
131. Eco-innovation policies for food waste management: A European Union-ASEAN comparison. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 10(2), 100295. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100295>

132. Case: Strategic PESTEL Analysis – Maritime Shipping Company Targeting Global Expansion. Flevy. URL: <https://flevy.com/topic/pestel/case-strategic-pestel-analysis-maritime-shipping-company-targeting-global-expansion?srsId=AfmBOoqzclIune1UXT6LkwUO-aK4NIejS0h5p58wB76lFvd9Pah42Q0d>
133. Vardopoulos, I., Tsilika, E., Sarantakou, E., Zorpas, A. A., Salvati, L., & Tsartas, P. An Integrated SWOT-PESTLE-AHP Model Assessing Sustainability in Adaptive Reuse Projects. Applied Sciences. 2021. № 11(15). С. 7134. URL: <https://doi.org/10.3390/app11157134>
134. PESTEL and SWOT impact analysis on renewable energy development in Togo. Frontiers in Sustainability. 2023. Т. 3. Секція: Modeling and Optimization for Decision Support. URL: <https://doi.org/10.3389/frsus.2022.99017>
135. Business Model Canvas. Digital Leadership. URL: <https://digitalleadership.com/unite/business-model-canvas/>
136. Міжнародна Конвенція по запобіганню забрудненню з суден 1973 року від 02.11.1973 URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/mu73027?ed=1997_09_26
137. Міжнародна конвенція про цивільну відповідальність за шкоду від забруднення нафтою, 1992. Документ 995_839, поточна редакція від 27.11.1992. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_839#Text
138. Міжнародна конвенція щодо втручання у відкритому морі у випадках аварій, які призводять до забруднення нафтою, 1969. Документ 995_203. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_203
139. Указ Президента України «Про приєднання України до Міжнародної конвенції про контроль над шкідливими протиобростаючими системами на суднах» від 21.04.2017 № 112/2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/112/2017#Text>
140. Міжнародна конвенція про контроль суднових баластних вод й осадів та управління ними, 2004. Документ 896_050, поточна редакція від 13.02.2004. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/896_050#Text
141. Конвенція про боротьбу з незаконними актами, спрямованими проти безпеки морського судноплавства, 1988. Документ 995_220, чинний, ратифіковано 17.12.1993. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_220#Text
142. Конвенція про боротьбу з незаконними актами, спрямованими проти безпеки морського судноплавства, 1988. Документ MU74K04U, поточна редакція. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MU74K04U>
143. Поправки до Міжнародної конвенції про пошук і рятування на морі, 1979 року. Документ 896_001-98, поточна редакція від 18.05.1998. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/896_001-98

144. Міжнародна конвенція про безпечні контейнери. Документ 995_013, чинний, редакція від 04.11.1993. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_013#Text
145. Конвенція про робочий час моряків і склад суднового екіпажу N 180. Документ 993_049, редакція від 22.10.1996, остання редакція від 23.02.2006. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_049#Text
146. Конвенція про найм та працевлаштування моряків N 179. Документ 993_048, редакція від 23.02.2006, оновлена підстава 993_519. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_048#Text
147. Міжнародна конвенція про підготовку і дипломування моряків та несення вахти, 1978 року. Документ 995_053, чинний, редакція від 25.06.2010, підстава - 896_052. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_053#Text
148. Міжнародна конвенція по обмірюванню суден, 1969 року. Документ 995_145, чинний, приєднання від 21.09.1993, підстава - 772-93-п. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_145#Text
149. Міжнародна конвенція про стандарти підготовки, сертифікації персоналу риболовних суден та несення вахти, 1995 року. Документ 995_707, чинний, приєднання від 17.01.2002, підстава - 2993-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_707#Text
150. Міжнародна конвенція про вантажну марку, 1966 року. Документ 896_007, чинний, редакція від 05.03.2019, підстава - 896_001-88. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/896_007#Text
151. Будапештська конвенція про договір перевезення вантажів внутрішніми водними шляхами (КПВВ). Документ 995_998, чинний, ратифікація від 17.04.2014, підстава - 1229-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_998#Text
152. Афіїнська конвенція про перевезення морем пасажирів та їх багажу, 1974 року. Документ 995_095, чинний, приєднання від 15.07.1994, набрання чинності для України 09.02.1995. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_095#Text
153. Закон України «Про морські порти України» від 17.05.2012 № 4709-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4709-17#Text>
154. Закон України «Про мультимодальні перевезення» від 17.11.2021 № 1887-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1887-20#Text>
155. Закон України «Про перевезення небезпечних вантажів» від 06.04.2000 № 1644-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1644-14#Text>
156. Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» від 25.06.1991 № 1264-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text>
157. Закон України «Про перевезення небезпечних вантажів» від 06.04.2000 № 1644-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1644-14#Text>

158. Закон України «Про управління відходами» від 20.06.2022 № 2320-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#n802>
159. Закон України «Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року» від 28.02.2019 № 2697-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text>
160. Закон України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності» від 05.04.2007 № 877-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/877-16#n2>
161. Закон України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності» від 05.04.2007 № 877-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/877-16#n2>
162. . Кодекс цивільного захисту України від 02.10.2012 № 5403-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#n1616>
163. Закон України «Про Державну прикордонну службу України» від 03.04.2003 № 661-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/661-15#Text>
164. Закон України «Про державний кордон України» від 04.11.1991 № 1777-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1777-12#Text>
165. Кодекс цивільного захисту України від 02.10.2012 № 5403-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#n1616>
166. Митний кодекс України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text>
167. Закон України «Про Державну прикордонну службу України» від 03.04.2003 № 661-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/661-15#Text>
168. Закон України «Про управління об'єктами державної власності» від 21.09.2006 № 185-V URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16#Text>
169. Закон України «Про концесію» від 03.10.2019 № 155-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20#Text>
170. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» від 02.03.2015 № 222-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text>
171. Закон України «Про страхування» від 18.11.2021 № 1909-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text>
172. Земельний кодекс України від 25.10.2001 № 2768-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#n3191>
173. Податковий кодекс України. ВВР, 2011, № 13-14, № 15-16, № 17, ст.112. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
174. Цивільний кодекс України. ВВР, 2003, №№ 40-44, ст.356. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

175. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 р. № 430-р. Із змінами, внесеними згідно з Розпорядженням КМ № 321-р від 07.04.2021, Постановою КМ № 416 від 28.04.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-p#Text>

176. Стратегія розвитку морських портів України на період до 2038 року була затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 11 липня 2013 року № 548-р. Офіційний текст документу можна знайти на сайті Верховної Ради України або в офіційному віснику: Розпорядження КМУ № 548-р від 11.07.2013.

177. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження переліку внутрішніх водних шляхів, що належать до категорії судноплавних» від 12.06.1996 № 640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-96-%D0%BF#o1>

178. Постанова Кабінету Міністрів України «Про утворення Державної служби морського та річкового транспорту України» від 06.09.2017 № 1095. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1095-2017-%D0%BF#n2>

179. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання оптимізації функціонування центральних органів виконавчої влади у сферах морського і внутрішнього водного транспорту та судноплавства» від 06.03.2022 № 212. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/212-2022-%D0%BF#n21>

180. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження критеріїв оцінки допустимості державної допомоги суб'єктам господарювання, діяльність яких пов'язана з використанням об'єктів портової інфраструктури» від 22.03.2024 № 323. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/323-2024-%D0%BF#Text>

181. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Правил охорони внутрішніх морських вод і територіального моря від забруднення та засмічення» від 29 лютого 1996 р. № 269. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/269-96-%D0%BF#Text>

182. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Правил охорони внутрішніх морських вод і територіального моря від забруднення та засмічення» від 29 лютого 1996 р. № 269. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/269-96-%D0%BF#Text>

183. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку розслідування та обліку нещасних випадків невиробничого характеру» від 22.03.2001 №270. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270-2001-%D0%BF#Text>

184. Про затвердження Правил плавання і перебування в територіальному морі, внутрішніх водах, на рейдах та в портах України іноземних військових кораблів: Постанова Кабінету Міністрів України від 16 травня 1996 р. № 529, чинна редакція від 29.07.2011, підстава - 755-2011-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/529-96-p#Text>

185. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про Державну службу України з безпеки на транспорті» від 11.02.2015 № 103 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/103-2015-%D0%BF#Text>
186. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку відкриття та закриття морських портів» від 11.07.2013 № 495. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/495-2013-%D0%BF#Text>
187. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку ведення Реєстру морських портів України» від 11.07.2013 № 496. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/496-2013-%D0%BF#Text>
188. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Технічного регламенту щодо вимог до автомобільних бензинів, дизельного, суднових та котельних палив» від 01.08.2013 № 927. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/927-2013-%D0%BF#Text>
189. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Технічного регламенту щодо вимог до автомобільних бензинів, дизельного, суднових та котельних палив» від 01.08.2013 № 927. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/927-2013-%D0%BF#Text>
190. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження критеріїв, за якими оцінюється ступінь ризику від провадження господарської діяльності у сфері безпеки на морському та річковому транспорті і визначається періодичність здійснення планових заходів державного нагляду (контролю) Державною службою з безпеки на транспорті» від 26.11.2014 № 668. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/668-2014-%D0%BF#Text>
191. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку участі стивідорних компаній, власників (користувачів) морських терміналів у розробленні плану локалізації та ліквідації аварій (катастроф), придбанні, утриманні обладнання, пристроїв та механізмів, відшкодуванні витрат на ліквідацію аварій на території та в акваторії морського порту» від 24.07.2013 № 926. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/926-2013-%D0%BF#Text>
192. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Переліку районів обов'язкового лоцманського проведення та категорій суден, що звільняються від обов'язкового лоцманського проведення» від 04.09.2013 № 662 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1575-13>
193. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання реалізації положень Митного кодексу України щодо надання авторизацій» від 27.09.2022 № 1092 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1092-2022-%D0%BF#Text>
194. Наказ Міністерства транспорту України «Про затвердження Положення про систему управління безпекою судноплавства на морському і річковому транспорті» від 20.11.2003 № 904 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1193-03#Text>

195. Наказ Міністерства транспорту України «Про затвердження Типового положення про службу регулювання руху суден» від 28.05.2001 № 340. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0545-01#Text>
196. Наказ Міністерства транспорту України «Про затвердження Правил плавання і лоцманського проведення суден у північно-західній частині Чорного моря, Бузько-Дніпровсько-лиманському та Херсонському морському каналах» від 01.08.2014 № 655 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1150-07#Text>
197. Наказ Міністерства транспорту України «Про затвердження Положення про відомчу пожежну охорону об'єктів морського і річкового транспорту України» від 01.07.1998. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0651-98#Text>
198. Наказ Міністерства транспорту України «Про затвердження Правил контролю суден з метою забезпечення безпеки мореплавства» від 17.07.2003 № 545. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/REG8952>
199. Наказ Міністерства транспорту та зв'язку України «Про затвердження Правил технічної експлуатації портових гідротехнічних споруд» від 27.05.2005 № 257. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1191-05#Text>
200. Наказ транспорту та зв'язку України «Про затвердження Положення про навігаційно-гідрографічне забезпечення мореплавства у внутрішніх морських водах, територіальному морі та виключній (морській) економічній зоні України» від 29.05.2006 № 514. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0708-06#Text>
201. Про затвердження Переліку обов'язкового суднового навігаційного обладнання та систем для торговельних суден (за винятком риболовних суден) валовою місткістю менше 150 одиниць, які здійснюють будь-які рейси, та інших суден, що не здійснюють міжнародні рейси: Наказ Міністерства транспорту та зв'язку України від 22.07.2008 № 912, чинний, поточна редакція від 23.04.2013, підстава - z0539-13. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0706-08#Text>
202. Наказ Міністерства транспорту та зв'язку України «Про затвердження Положення про огляд підприємств, організацій та установ, що проводять підготовку моряків» від 25.11.2004 № 1042 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1577-04#Text>
203. Наказ Міністерства інфраструктури «Про затвердження Правил льодового проведення суден» від 12.03.2011 № 447/19185. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/RE19185>
204. Наказ Міністерства інфраструктури України «Про затвердження Положення про навігаційно-гідрографічне забезпечення судноплавства на внутрішніх водних шляхах України» від 24.06.2022 № 447. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0896-22#Text>
205. Наказ Міністерства інфраструктури «Про затвердження Положення про капітана морського порту та службу капітана морського порту» від 17.11.2021 №621. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1590-21#Text>

206. Наказ Міністерства інфраструктури України «Про затвердження Порядку оформлення приходу суден у морський порт, надання дозволу на вихід суден у море та оформлення виходу суден із морського порту» від 27.06.2013 №430. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1230-13#Text>
207. Наказ Міністерства Інфраструктури України «Про затвердження Типового положення про загін охорони морського порту» від 15.04.2013 № 220 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0922-13#Text>
208. Наказ Міністерства Інфраструктури України «Про затвердження Типового положення про службу морської безпеки» від 25.08.2011 № 339 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1233-11#Text>
209. Наказ Міністерства Інфраструктури України «Про затвердження Порядку надання послуг із забезпечення запобігання і ліквідації розливу забруднюючих речовин у морських портах України» від 21.08.2013 № 631 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1533-13#Text>
210. Наказ Міністерства внутрішніх справ «Про затвердження Правил пожежної безпеки в Україні» від 30.12.2014 № 1417. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0252-15#Text>
211. Про затвердження Правил безпечного перевезення радіоактивних матеріалів (ПБПРМ-2020): Наказ Державної інспекції ядерного регулювання України від 27.10.2020 № 436, зареєстрований у Міністерстві юстиції України 30 грудня 2020 р. за № 1313/35596. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1313-20#Text>
212. Про електронну реєстрацію гарантій для цілей спільного транзиту: Наказ Державної митної служби України від 13.04.2023 № 143. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0143913-23#Text>
213. Про затвердження Порядку реалізації положень Конвенції про процедуру спільного транзиту на території України: Наказ Міністерства фінансів України від 07.10.2022 № 325, зареєстрований у Міністерстві юстиції України 24 жовтня 2022 р. за № 1309/38645, чинна редакція від 11.11.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1309-22#Text>
214. Про затвердження Порядку надання гарантій компенсації шкоди, заподіяної внаслідок збройної агресії Російської Федерації проти України та воєнних дій на території України, фрахтувальникам, операторам та/або власникам морських суден та суден внутрішнього плавання, що ходять під прапором України та під прапорами іноземних держав: Постанова Кабінету Міністрів України від 29 березня 2024 р. № 361, чинна редакція, набрання чинності 03.04.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-2024-п#Text>
215. Подцерковний. О. П. Проблеми правого забезпечення портової галузі в умовах війни. Право та державне управління. 2023. № 3. Сторінки. URL: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/3_2023/32.pdf

216. Лайко, О., Алексеєвська, Г., & Михайленко, В. (2024). Методика оцінки потужностей портової інфраструктури водного транспорту України у сучасному бізнес-середовищі. Науковий вісник Міжнародної асоціації науковців. Серія: економіка, управління, безпека, технології, 3(2). <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2024-3-2-2>
217. Михайленко, В., & Алексеєвська, Г. (2024). Можливість та перспективи використання транснаціональних компаративних індексних систем для аналізу бізнес-середовища України в період війни. Економіка та суспільство, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-51>
218. Шлафман Н., Михайленко В., Зотєєв Р. (2024). Вирішення основних проблем бізнес-середовища морського транспорту України з урахуванням воєнного періоду. ГРААЛЬ НАУКИ : міжнар. наук. журнал. (41). DOI 10.36074/grail-of-science.04.10.2024.024
219. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#n642.
220. Колмакова В.М. Принципи інституціоналізації екосистемних платежів із позицій екосистемного підходу. Перспективи стабільного економічного розвитку та соціальних комунікацій в умовах сучасних викликів: вітчизняні реалії та світовий досвід: матеріали І Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (присвяченої 30-річчю економічного факультету ДДТУ), м. Кам'янське, 25-26 квітня 2024 р./ред. кол.: Н.А. Караван [та ін.]. Кам'янське: ДДТУ, 2024. С. 108-110.
221. Мороз Г.В. Інституціоналізація інтересів у контексті забезпечення екологічної функції держави. Часопис Київського університету права. 2020. № 1. С. 270-273.
222. Публічно-приватні форми забезпечення сталого просторового розвитку України : [монографія] / за заг. ред. акад. НААН України, д.е.н., проф. М.А. Хвесика. – К. : ДУ ІЕПСР НАН України, 2019. – 723 с.
223. Микитенко В.В. Механізм інституціоналізації публічно-приватних форм управління сталим просторовим розвитком України. Економічний вісник Донбасу. № 2(56), 2019. С. 10-21.
224. Цілі організації як вихідна точка планування діяльності. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/13392/>.
225. Бандурка О. Економічні аспекти бізнес-планування // Економічний вісник України. – 2022. – № 4. – С. 15–22.
226. Лисенко С. Соціальні тренди в управлінні підприємствами // Маркетинг і менеджмент. – 2023. – № 1. – С. 34–40.

227. Коваленко Т. Цифровізація як чинник ефективного бізнес-планування // Інноваційна економіка. – 2022. – № 3. – С. 45–52.
228. Денисенко О. Автоматизація бізнес-процесів: український контекст // Управління підприємством. – 2023. – № 2. – С. 18–25.
229. Колесник Т. Професійна мобільність працівників як чинник успіху // Соціально-економічні дослідження. – 2023. – № 5. – С. 60–67.
230. Кравченко Н. Стратегічне планування діяльності підприємств // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2022. – № 6. – С. 102–110.
231. Устенко В. Бізнес-планування: стратегічний аспект // Економічний вісник КПП. – 2022. – № 3. – С. 45–50.
232. Forbes Україна. 200 найбільших компаній України 2023 // Forbes.ua. – 2023. – URL: <https://forbes.ua/ratings/200-lideriv-ukrainskoi-ekonomiki-08112023-17066> .
233. Кошельок Г., Міндова О., Чернишова Л. Факторний аналіз рентабельності виробництва торговельних підприємств // Економіка та суспільство. – 2023. – № 47. – URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2124>
234. Овсійчук О.В. Основні аспекти стратегічного аналізу діяльності торговельних підприємств // Вісник Харківського національного економічного університету. – 2022. – № 5. – С. 89–96.
235. Бескровна Л. Роль бізнес-планування в діяльності підприємства та міжнародні підходи // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – 2022. – № 300-301. – С. 89–96.
236. Данік Н. Методологічні аспекти бізнес-планування в умовах нестабільного ринкового середовища // Економічний аналіз. – 2022. – № 52. – С. 43–48.
237. Діденко Є. Вплив бізнес-планування на фінансові результати підприємств // Фінанси України. – 2022. – № 10. – С. 73–77.
238. Рудницька О. Аналіз операційної діяльності за основними бізнес-процесами торговельних підприємств // Економіка та суспільство. – 2023. – № 47. – URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2124> .
239. Ковальчук П. Роль і місце факторного аналізу у формуванні прибутку підприємства // Інноваційна економіка. – 2013. – № 3. – С. 173–175. – URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/19882/2/IVMNK_2013_Kovolchuk_P_P-Role_and_place_factor_173-175.pdf .
240. Пекна Г. Бізнес-планування та його роль у сучасних умовах розвитку України // Економічний вісник України. – 2022. – № 4. – С. 15–22.
241. Serhiienko-Berdiukova, L., 2015. Peredumovy formuvannia ta vprovadzhennia kontseptsii tsyrkuliarnoi ekonomiky. Problems of theory and methodology of accounting, control and analysis: an international collection of scientific papers, 3 (33).

242. Wuyts, W., Marin, J., Brusselaers, J., & Vrancken, K., 2020. Circular economy as a COVID- cure?. *Resources, conservation, and recycling*, 162, 105016.
243. Rizos, V., Behrens, A., 2016. Managing the Transition to Circular Economy: A Dynamic Capabilities Perspective. *Sustainability*, 8(8), 1–20.
244. Zvarych, I., 2016. Hlobalna tsyrkuliarna ekonomika yak zasib pobudovy novoho ekolohichno stiikoho suspilstva. *The World of Finance*, 4, 148-155.
245. Boons, F., & Lüdeke-Freund, F., 2019. Strategic Decision-Making for the Circular Economy: A Systematic Literature Review. *Journal of Cleaner Production*, 215, 679–692.
246. Pigosso, D.C.A., Behdad, S., 2019. A Framework for Circular Business Model Innovation: Exploring Drivers and Barriers for Implementation. *Journal of Cleaner Production*, 215, 198–216.
247. Ellen MacArthur Foundation, 2020a. Circular economy and the Covid-19 recovery. Retrieved from: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/The-circular-economy-a-transformative-Covid19-recovery-strategy.pdf>
248. Morseletto, P., 2020. Targets for a circular economy. *Resources, Conservation and Recycling*, 153.
249. Makovetska, Yu., Omelianenko, T., 2018. Formuvannia ta realizatsiia polityky tsyrkuliarnoi ekonomiky v Ukraini. *Efficient economy*, 11. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6689>
250. Tukker, A., Aurisicchio, M., Dijkema, G., 2018. Circular Economy: A Review of Literature and Directions for Future Research. *Resources, Conservation and Recycling*, 135, 245–257
251. Sarkis, J., & Zhu, Q., 2018. Circular Economy Strategies in Supply Chain Management: An Empirical Study. *Journal of Cleaner Production*, 194, 42–55.
252. Nasr, N., Russell, J., Bringezu, S., Hellweg, S., Hilton, B., Kreiss, C., & VonGries, N., 2018. Re-defining Value — The Manufacturing Revolution. Remanufacturing, Refurbishment, Repair and Direct Reuse in the Circular Economy. International Resource Panel: Nairobi, Kenya.
253. Stoppato, A., Benato, A., & De Vanna, F., 2021. Environmental Impact of Energy Systems Integrated with Electrochemical Accumulators and Powered by Renewable Energy Sources in a Life- Cycle Perspective. *Applied Sciences*, 11(6), 2770.
254. Ellen MacArthur Foundation and Material Economics, 2020. Completing the picture: how the circular economy tackles climate change. Retrieved from: https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/Completing_The_Picture_How_The_Circular_Economy-_Tackles_Climate_Change_V3_26_September.pdf

255. Bilyk M.D. (2005). *Finansovyi analiz: navch. posibnyk* / M.D. Bilyk, O.V. Pavlovska, N.M. Prytuliak, N.Iu. Nevmerzhytska. / K.: KNEU, 592 p.
256. Shkolnyk I.O., Lieonov S.V., Boiarko I.M. ta in.(2012). *Finansovyi stan pidpriemstv Ukrainy: analitychnyi statystychnyi ohliad*. Derzhavnyi vyshchyi navchalnyi zaklad "Ukrainska akademiia bankivskoi spravy Natsionalnoho banku Ukrainy", Sumy: DVNZ "UABSNBU", 69 p.
257. Nadtoka T.B., Vynohradov A.H. (2009). "Zolotoe pravylo ekonomyky predpriiatyia" kakyndykator ekonomycheskoi aktyvnosti predpriiatyia. *Naukovi pratsi Donetskoho NTU, seriia: ekonomichna, vyp. 36-1, p. 80-86.*
258. Ie. M. Rudenko (2014). *Zastosuvannia «Zolotoho pravyla ekonomyky» dlia otsinky dilovoi aktyvnosti silskohospodarskykh pidpriemstv*. Ahrosvit, № 16, Dniprovskiy derzhavnyi ahrarno-ekonomichnyi universytet, vydavnytstvo TOV «DKS-tsentr», p. 42-49.
259. H. I. Kindratska, Yu. I. Kulyniak (2017). *Dilova aktyvnist ukrainskykh pidpriemstv: rivni ta osnovni faktory vplyvu*. Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika». *Problemy ekonomyky ta upravlinnia*. Lviv, Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki, № 873, p. 50-59.
260. Ie.M.Danylova, V.Ie.Tredit (2015). *Analiz dilovoi aktyvnosti silskohospodarskykh pidpriemstv*. *Ekonomika ta derzhava*, № 6, p. 95 – 98.
261. Derzhavna sluzhba statystryky Ukrainy : URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (data zvernennia: 06.09.2024).
262. Shubina, S. V., Peniak, Yu. S., & Cherednychenko, M. S. (2023, July). *Problematyka vykorystannia metodiv ta modelei v analitychnomu doslidzhenni finansovoi zvitnosti subiekta hospodariuvannia*. In The 11 th International scientific and practical conference “Science and innovation of modern world”(July 13-15, 2023) Cognum Publishing House, London, United Kingdom. 321 p. (p. 292).
263. Shirinian, L. V. (2024). *Kompleksna diahnostyka ekonomichnykh pokaznykiv diialnosti dlia zabezpechennia finansovoi bezpeky strakhovykh kompanii*. *Oblik i finansy*, № 2 (104). DOI : [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2024-2\(104\)-94-99](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2024-2(104)-94-99).
264. Ruba O.P. (2018). *Udoskonalennia metodyky otsinky zbalansovanosti interesiv uchasykiv farmatsevychnoho pidpriemstva*. *Natsionalna ekonomika, Intelpekt KhKhI*, № 6, p.90 – 95.
265. Bo Li, Yicai Hao, Yongqing Zhou. (2024). *Private economic support policies, enterprise financialization, and productivity*. *Finance Research Letters*, Volume 69, Part A, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.106123>.
266. Chkan, A., Markova, S., Kovalenko, N. (2014). *Self-Management: A Textbook for Students of the Bachelor's Degree in Management*. ZNU.

267. Ratushniak, O., Kavetskiy, V., Lesko, O. (2022). Self-Management as the Main Component in the Work of the Operations Manager. *Efektyvna Ekonomika*, 1. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.76>
268. Yurynets, Z., Makara, O. (2014). Textbook on Self-Management. Ivan Franko Lviv National University.
269. Vasylyk, S., Maistrenko, K., Nemashkalo, K., Kryvobok, K., Nechyporuk, O. (2020). E-Textbook on Self-Management. Semen Kuznets KhNUE.
270. Ratushniak, O., Lialiuk, O. (2021). Study Guide in Self-Management. VNTU.
271. Kolpakov, V. (2008). Self-Management: A Study Guide for Students of Higher Educational Institutions. Publishing House "Personnel".
272. Sakhno, O., Denysova, A. (2017). Self-Management: A Study Guide for Independent Study of the Special Course "Time Management" by Students of Advanced Training Courses for Teachers of Higher Education Institutions. BINPO UMO.
273. Yuryk, N. (2015). Self-Management: A Course of Lectures. Ivan Puluj National Technical University.
274. Shtepa, O. (2012). Self-Management (Self-Organization of Personality): A Study Guide. Ivan Franko Lviv National University.
275. Seliutin, V. (2017). E-Textbook on Self-Management. HDUHT.
276. Netepchuk, V. (2013). Self-Management: A Study Guide. NUWEE.
277. Shylnikova, Z. (2022). Self-Management: A Study Guide for Applicants for Higher Education of the First (Bachelor's) Level of Full-Time and Part-Time Education in the Specialty 073 "Management", EP "Management of Organizations and Administration". Taras Shevchenko Luhansk National University.
278. Leskiv, H., Levkiv, H., Blikhar, M., Hobela, V., Podra, O., Koval, H. (2021). Textbook on Self-Management. Lviv State University of Internal Affairs.
279. Chaika, H. (2014). Manager's Self-Management: A Study Guide. Znannia.
280. Luhova, V., Holubiev, S. (2019). Fundamentals of Self-Management and Leadership: Textbook. Semen Kuznets KhNUE.
281. Project Management Office (PMO). URL: <https://www.projectmanager.com/pmo>.
282. Budunov S. Virtualnyi ofis upravlenia proektami. [Virtual project management office] URL: <http://www.pmhelp.ru/services/consulting/pmvirtualoffice/index.php>.
283. Koretska N.I. (2017). Project office as a tool for selection, planning, and control of management decisions. Project Management and Production Development: collection of scientific papers. No. 4 (36). Luhansk: SNU named after V. Dahl, 156–162.

284. Darling E. D, Whitty S. D. The Project Management Office : it's just not what it used to be. *International Journal of Managing Projects in Business*. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJMPB-08-2015-083/full/html>.
285. Belkadi, F., Dhuieb, M. A., Aguado, J. V., Laroche, F., Bernard, A., & Chinesta, F. (2020). Intelligent assistant system as a context-aware decision-making support for the workers of the future. *Computers & Industrial Engineering*, 139, 105732. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2019.02.046>
286. Dacre, N., & Kockum, F. (2022). Artificial intelligence in project management: A review of AI's usefulness and future considerations for the project profession. Association for Project Management. <https://www.apm.org.uk/media/59853/artificial-intelligence-in-project-management-research-fund-series.pdf>
287. Dam, H. K., Tran, T., Grundy, J., Ghose, A., & Kamei, Y. (2019). Towards effective AI-powered agile project management. In 2019 IEEE/ACM 41st International Conference on Software Engineering: New Ideas and Emerging Results (ICSE-NIER) (pp. 41-44). IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICSE-NIER.2019.00019>
288. Davahli, M. R. (2020). The last state of artificial intelligence in project management. ArXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2012.12262>
289. Duică, M. C., Vasciuc Săndulescu, C. G., & Panagoreț, D. (2024). The Use of Artificial Intelligence in Project Management. *Valahian Journal of Economic Studies*, 15(1), 105–118. <https://doi.org/10.2478/vjes-2024-0009>
290. Felicetti, A. M., Cimino, A., Mazzoleni, A., & Ammirato, S. (2024). Artificial intelligence and project management: An empirical investigation on the appropriation of generative Chatbots by project managers. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(3). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100545>
291. Gil, J., Martínez Torres, J., & González-Crespo, R. (2021). The Application of Artificial Intelligence in Project Management Research: A Review. *International Journal of Interactive Multimedia and Artificial Intelligence*, 6(6), 54. <https://doi.org/10.9781/ijimai.2020.12.003>
292. Hess, C., & Kunz, S. (2024). The Project Management Assistant that Never Sleeps - Using Generative Artificial Intelligence to Support Project Management Activities. *International Journal on Advances in Software*, 17(1 & 2), 44-58.
293. McKinsey & Company. (2023). The state of AI in 2023: Generative AI's breakout year. <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023-generative-ais-breakout-year>
294. Müller, R., Locatelli, G., Holzmann, V., Nilsson, M., & Sagay, T. (2024). Artificial Intelligence and Project Management: Empirical Overview, State of the Art, and Guidelines for Future Research. *Project Management Journal*, 55(1), 9-15. <https://doi.org/10.1177/87569728231225198>

295. Project Management Institute Sweden. (2024). Artificial intelligence and project management: A global chapter-led survey (p. 34). PMI.org.
296. Project Management Institute. (2024). First movers' advantage: The immediate benefits of adopting generative AI for project management. PMI.org.
297. Project Management Institute. (2024). Global megatrends 2024: People, planet and innovation. PMI.org.
298. Project Management Institute. (2024). Pushing the limits: Transforming project management with GenAI innovation. PMI.org.
299. Project Management Institute. (2024). Shaping the future of project management with AI. PMI.org.
300. Ribeiro, A., Amaral, A., & Barros, T. (2021). Project Manager Competencies in the context of the Industry 4.0. *Procedia Computer Science*, 181, 803–810. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.233>
301. Sahadevan, S. (2023). Project Management in the Era of Artificial Intelligence. *European Journal of Theoretical and Applied Sciences*, 1(3), 349-359. [https://doi.org/10.59324/ejtas.2023.1\(3\).35](https://doi.org/10.59324/ejtas.2023.1(3).35)
302. Sira, M. (2023). Generative AI takes centre stage: Revolutionizing productivity and reshaping industries. *System Safety: Human - Technical Facility - Environment*, 5(1), 57-65. <https://doi.org/10.2478/czoto-2023-0007>
303. Taboada, I., Daneshpajouh, A., Toledo, N., & de Vass, T. (2023). Artificial Intelligence Enabled Project Management: A Systematic Literature Review. *Applied Sciences*, 13(8), 5014. <https://doi.org/10.3390/app13085014>
304. Yevdokymova, A., Kovalov, B., Balahurovska, I., Kubatko, O. (2024). Ethical Partnership between Representatives of Institutions in the Implementation of Sustainable Development Projects. *Journal of Sustainability Research*, 6(3). <https://doi.org/10.20900/jsr20240052>
305. Horwath R. The Origin of Strategy. Strategic Thinking Institute. 2006. URL: http://strategyskills.com/Articles_Samples/origin_strategy.pdf(дата звернення: 07.12.2024).
306. Місце для вставки
307. Довбня С.Б., Найдовська А.О., Хитько М.М. Стратегія підприємства: навчальний посібник для студ. вищ. навч. закл. Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2011. 71 с.
308. Henry Mintzberg Five Ps for Strategy. *California Management Review*.1978 p.
309. Боришкевич І. І. Теоретичні підходи до розуміння сутності стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. *Інноваційна економіка*. 2016. № 9-10. С. 88-92.

310. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2014. №26 (1). С. 32-41.
311. Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Гуренко Т.О. Менеджмент підприємницької діяльності : навчальний посібник. К.: ППК ДСЗУ, 2010. 321с.
312. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип.24 (7).С. 245-250.
313. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравела, 2008. 480 с.
314. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. Інноваційна економіка.2016. № 1-2. С. 114-118.
315. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1 (1). С. 369-373.
316. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: навчальний посібник. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 390 с.
317. Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету.2014. № 3. Т. 3. С. 168-172.
318. Бельтюков Є. А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. Економіка: реалії часу.2014. N 2. С. 6-13.
319. Масюк Ю.В. Конкурентні стратегії: сутність та особливості формування на сільськогосподарському підприємстві. Економіка і суспільство.2018. Вип.19. С.506-510.<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-77>
320. Мороз Л.І. Підприємницькі ризики в умовах сьогодення. Розділ 2.1. Колективна монографія “Economy, finance, management: world problems and development prospects”. Boston. 2024. С.61-72.
321. Устенко О.Л. Теорія економічного ризику. Міжрегіональна акад. управління персоналом – К.: 1997. – 164 с.
322. Бланк І.О. Основи фінансового менеджменту. У 2-ох томах. К. : «Ніка-Центр, Эльга», 2009. 1374 с.
323. Вітлінський В.В. Ризикологія в зовнішньоекономічній діяльності : [навч. посіб.] / В.В. Вітлінський, С.І. Наконечний, О.Д. Шарапов. – К. : КНЕУ, 2007. — 432 с.
324. Вітлінський В.В. Аналіз ризиків. – К.: КНЕУ, 2002. – 198 с.

325. Черкасов В.В. Діловий ризик підприємницької діяльності: практичний посібник. К: ЛІБРА, 1996. - 160 с.
326. Катренко А.В., Пасічник В.В.. Прийняття рішень: теорія та практика.- 2-е вид. за ред. проф. В.В.Пасічника. – Львів: «Новий Світ – 2000», 2020. -447 с.
327. Тони Райс, Брайн Койли. Фінансові ризики: пер. с англ./ Общ. Ред. М.А. Гольберга, Л.М.Хасан-Бек. – К.: Торгово-видав. бюро ВНУ, 1997. – 590 с.
328. Зятковський І. В. Фінанси підприємств: навчальний посібник. К.: «Кондор», 2003. 364 с.
329. Вдовін М. Л. , Данилюк Л. Г. , Лелик Л. І. , Березяк І. М. , Мельник О. М. Моделі і методи оцінювання економічних ризиків у різних функціональних сферах бізнесу: монографія – Львів : Вид-во ННБК «АТБ», 2015. – 248 с.
330. Лучик С., Лучик В. Дистанційна праця: проблеми мотивації. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics. 2022. Вип. 1. С. 60-69. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aabere_2022_1_6
331. Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
332. Почтовюк А.Б., Семеніхіна В.В., Комсомольський М.Г. Особливості та функції професійної мотивації персоналу сучасного підприємства. Економічний простір. 2021. № 176. С. 120-123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/escpros_2021_176_23
333. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів / С. А. Прохоровська // Трансформаційна економіка. 2023. № 2. С. 45-48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tranec_2023_2_10
334. Хачатрян В.В. Мотивація працівників як індикатор розвитку підприємницького потенціалу підприємства. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2021. № 3. С. 16-20. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2021_3_5
335. Цимбалюк Г.С., Кравчук Р.В. Оплата праці як елемент матеріальної мотивації працівників. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2022. Вип. 2. С. 54-58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupe_2022_2_8
336. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
337. Юдіна А.В. Модель мотивації успіху в працівників виробничих колективів: зміст та аналіз компонентів. Вісник Університету імені Альфреда Нобеля. Серія : Педагогіка і психологія. 2021. № 2. С. 146-153. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vduer_2021_2_18

338. Бурліцька О. П. Сутність трейд-маркетингу як основного інструменту стимулювання збуту // «Галицький економічний вісник». – Вип. 4 (83), 2023.- С. 122-129.
339. 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.
340. 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.
341. Бурліцька О. П. Шоломейчук С. А. Особистий гудвіл підприємця як нематеріальний актив в системі маркетингу // Topical aspects of modern scientific research. Proceedings of the 8th International scientific and practical conference. CPN Publishing Group. Tokyo, Japan. 2024. Pp. 458-462. URL: <https://sci-conf.com.ua/viii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-topical-aspects-of-modern-scientific-research-18-20-04-2024-tokio-yaponiya-arhiv/>.
342. 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.
343. Кирильєва Л. О., Шеховцова Д. Д. Організаційно-методичне забезпечення обліку гудвілу під час придбання (корпоратизації) підприємства. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2020. Вип. 1 (31). С. 20–29.
344. Котлер Ф., Катарджая Г., Сетьяван Ї. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового; пер. з англ. К. Куницької та О. Замаєвої. Київ : Вид. група КМ-БУКС, 2018. 208 с.
345. Красовська О. Ю. Класифікація маркетингових активів підприємства. Агросвіт. 2017. № 24. С. 66-71.
346. Красовська О. Ю. Сутність та значення маркетингових активів підприємства. Бізнес Інформ. 2017. № 12. С. 457-463.
347. Ніфатова О. М., Дудко П. М. Інституціональні засади функціонування інтегрованого брендингу: сутність та особливості управління. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. 2018. № 2 (121). С. 61–71.

348. Особистий гудвіл. Коли бренд підприємця стає інвестицією. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/02/13/709833/>, (дата звернення 13. 02. 2024).
349. Bondarenko D. P. Local taxes and fees in the context of the Tax Code of Ukraine: theoretical and comparative aspect. [Electronic resource]. Access mode: http://elkniga.info/book_373_glava_5_M%D0%86S%D0%A1EV%D0%86_PODAT_KI_TA_ZBORI_U_.htm
350. Bondarchuk M. K., Paranchuk S. V., Chervinska O. S. Modern approaches to socio-economic, informational and scientific and technical development of subjects of the national economy: collective monograph . Dnipro: Porogy, 2020. 520 p.
351. Gavrylenko N. V., Koverny O. E. Formation of the revenue part of the state budget of Ukraine under martial law. Economics, Finance, Management: Current Issues of Science and Practice, 2024. No. 1. P. 56–68. <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2024-1-4>
352. Grushko V., Bobrov Y., Mihus I., Pilipchenko A., Tulush L., Rumyk I., KuzmInskiy V., Pletenetska S., Chumachenko O. The economy of uncertainty: A Practical Look at the Problem, 2021.
353. Law of Ukraine No. 3219-IX «On Amendments to the Tax Code of Ukraine and Other Laws of Ukraine Regarding the Peculiarities of Taxation during the Period of Martial Law». No. 3219-IX of 30.06.2023 Access mode: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3219-IX#Text>
354. State budget web portal for citizens. Available from: <https://openbudget.gov.ua/>
355. State budget revenues. Available from: <https://openbudget.gov.ua/national-budget/incomes>
356. Taxation during martial law. European Business Association. Available from: <https://eba.com.ua/opodatkuvannya-pid-chas-voyennogo-stanu/>
357. Adger, W. N. (2000). Social and Ecological Resilience: Are They Related? *Progress in Human Geography*, 24(3), 347-364.
358. Aldrich, D. P. (2012). *Building Resilience: Social Capital in Post-Disaster Recovery*. University of Chicago Press.
359. Béné, C., et al. (2016). Resilience and Food Security: A Review of the Literature. *Food Security*, 8(2), 203-217.
360. Berkes, F., & Ross, H. (2013). Community Resilience: Toward an Integrated Approach. *Society & Natural Resources*, 26(5), 513-529.
361. Cutter, S. L., et al. (2008). A Place-based Model for Understanding Community Resilience to Natural Disasters. *Global Environmental Change*, 18(4), 598-606.

362. Norris, F. H., et al. (2008). Community Resilience as a Metaphor, Theory, Set of Capacities, and Strategy for Disaster Readiness. *American Journal of Community Psychology*, 41(1-2), 127-150.
363. Schwerdtle, P. N., et al. (2018). Migration and Health: A Systematic Literature Review on the Health Impacts of Migration in Europe. *Environmental Research & Public Health*, 15(11), 2323.
364. The architecture of help. Multilevel governance of the humanitarian crisis caused by the Russian aggression on Ukraine on the examples of activities in the Lubelskie Voivodeship (PL) and the Volyn Oblast (UA). Comparative research report
365. Бондаренко Ю.Г., Кулиняк І.Я., Гвоздь М.Я. Роль і вплив державних важелів управління на сферу відпочинку населення в кризовій ситуації. *Review of transport economics and management* 2020. Вип. 3(19). С. 33-47.
366. Turski I., Mashika H., Tkachenko T., Khmara M., Komarnitskyi I., Oliinyk M. Medical tourism: Analysis of the state of international tourism and prospects for domestic development. *Universal Journal of Public Health*. 2021. Vol. 9(2). Pp. 27-34.
367. Діденко К.Д., Жученко В.Г. Медичний туризм в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Вип. 16, ч. 4. С. 101-105.
368. Михайліченко Г.І. Розвиток туристичного продукту лікувально-оздоровчого та медичного туризму України. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7641>.
369. Паньків Н.Є., Покальчук О.О. Сучасний стан та тенденції розвитку медичного туризму в Львівській області. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 1. С. 111-122.
370. Гладкий О.В., Килівник В.С., Рудий Ю.Й., Руда І.В., Марчук О.В. Особливості розвитку медичного туризму в західних регіонах України. *Реабілітаційні та фізкультурно-рекреаційні аспекти розвитку людини*. 2022. № 11. С. 90-95.
371. Медичний туризм в Україні – це реально? URL: <https://med-ukraine.info/news/2021/medichnij-turizm-v-ukrayini-ce-realno-1533>.
372. Медтуризм в Україні: інновації, експертність і доступність. URL: <https://uamt.com.ua/UA/medturizm-v-ukraini-innovatsii-ekspertnist-i-dostupnist.html>.
373. Cheng L.-C., Chen K., Lee M.-C., Li K.-M. User-Defined SWOT analysis – A change mining perspective on user-generated content. *Information Processing and Management*. 2021. Vol. 58(5). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2021.102613>.

374. Saragih J.R., Riadi R., Saragih R., Purba T., Sidabukke S.H., Simarmata M.M.T., Sinaga R., Chalik A.A. Assessing Tourism Object Management Towards Sustainable Tourism Development Strategy: A SWOT Analysis. *International Journal of Sustainable Development and Planning*. 2024. Vol. 19(8). Pp. 3235–3245. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijstdp.190835>.

375. Фучеджи В.І. SWOT-аналіз як інструмент антикризового фінансового управління. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2013. Вип. 9(2). С. 156-161.

376. Попов С.А., Сенча І.А. SWOT-аналіз як інструмент із визначення стратегічних орієнтирів інноваційного розвитку системи державного управління. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 37. С. 114-122.

378. Solar Powered Irrigation Systems in Egypt URL: [https://energypedia.info/wiki/Solar_Powered_Irrigation_Systems_in_Egypt#Pilot_Pr ojects](https://energypedia.info/wiki/Solar_Powered_Irrigation_Systems_in_Egypt#Pilot_Projects)