



ISSUE №29

Part №2



International periodic scientific journal

—*ONLINE*

www.moderntechno.de

Indexed in
INDEXCOPERNICUS
(ICV: 87.25)



MODERN ENGINEERING AND INNOVATIVE TECHNOLOGIES

Issue №29

Part 2

October 2023

Published by:
Sergeieva&Co
Karlsruhe, Germany

Editor: Shibaev Alexander Grigoryevich, *Doctor of Technical Sciences, Professor, Academician*

Scientific Secretary: Kuprienko Sergey, *PhD in technical sciences*

Editorial board: More than 300 doctors of science. Full list on page:

<https://www.moderntechno.de/index.php/swj/about/editorialTeam>

Expert Board of the journal: Full list on page:

<https://www.moderntechno.de/index.php/swj/expertteam>

The International Scientific Periodical Journal "**Modern engineering and innovative technologies**" has been published since 2017 and has gained considerable recognition among domestic and foreign researchers and scholars.

Periodicity of publication: Quarterly

The journal activity is driven by the following objectives:

- Broadcasting young researchers and scholars outcomes to wide scientific audience
- Fostering knowledge exchange in scientific community
- Promotion of the unification in scientific approach
- Creation of basis for innovation and new scientific approaches as well as discoveries in unknown domains

The journal purposefully acquaints the reader with the original research of authors in various fields of science, the best examples of scientific journalism.

Publications of the journal are intended for a wide readership - all those who love science. The materials published in the journal reflect current problems and affect the interests of the entire public.

Each article in the journal includes general information in English.

The journal is registered in IndexCopernicus, GoogleScholar.

UDC 08

LBC 94

DOI: 10.30890/2567-5273.2023-29-02

Published by:

Sergeieva&Co

Lußstr. 13

76227 Karlsruhe, Germany

e-mail: editor@moderntechno.de

site: www.moderntechno.de



УДК 330.339.1

EFFECTIVE MARKETING AS THE BASIS OF THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES**ЕФЕКТИВНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ОСНОВА КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ****Hromova O. Ye. / Громова О. Є.***d.e.s., docent / д.е.н., доц.*

ORCID: 0000-0003-3326-4742

*Vinnitsia Institute of Trade and Economics of
State University of Trade and Economics,**Vinnitsia, Soborna, 87, 21000**Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,**Вінниця, Соборна, 87, 21000***Serednytska L. P. / Середницька Л. П.***senior teacher / ст. викладач*

ORCID: 0000-0002-7730-0963

*Vinnitsia Institute of Trade and Economics
of State University of Trade and Economics,**Vinnitsia, Soborna, 87, 21000**Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,**Вінниця, Соборна, 87, 21000***Krupskyi A. S. / Крупський А. С.***postgraduate / аспірант**Khmelnyskyi National University,**Khmelnyskyi, Instytut'ska, 11, 29000**Хмельницький національний університет,**Хмельницький, Інститутська, 11, 29000*

Анотація. Сучасний економічний розвиток дає змогу стверджувати, що на менеджмент підприємства й на прийняття не тільки оперативних, але і стратегічних управлінських рішень значний вплив здійснює маркетингова діяльність цього підприємства. Це дає підстави стверджувати, що через комплексну оцінку ефективності маркетингової діяльності можна оцінювати ефективність управлінських рішень і успіх менеджменту підприємства, а також давати висновок про перспективи подальшого розвитку.

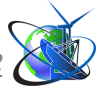
Ключові слова: маркетинг, конкуренція, конкурентоздатність, економічна ефективність, підприємство, управління.

Вступ.

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємство має удосконалювати й осучаснювати всі сфери своєї діяльності. Модернізувати необхідно все, починаючи від товару, ціноутворення, підбору персоналу, фінансів, управління персоналом, оновлення обладнання. Водночас, однією з основних сфер, яка потребує постійного оновлення, є сфера маркетингу.

Постановка проблеми.

Еволюція маркетингу змінює й систему управління підприємством, практику внутрішньокорпоративного планування, що унеможливорює розмежування маркетингу й управління, маркетингу й виробництва. Ці функції стають все тісніше поєднаними. Водночас, є необхідність уточнення категоріального апарату та сфери застосування визначених понять.



Аналіз останніх досліджень та публікацій. Методологія маркетингової діяльності, є об'єктом досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, зокрема серед них: Антонюк В., Ансофф І., Бабій І., Балабанова Л., Балацький Є., Бельтюков Є., Войнаренко М., Гончар О., Гаркавенко С., Драган О., Діксон Р., Дойль П., Еванс Дж., Іванов Ю., Котлер Ф., Клименко С., Кузьмін О., Ламбен Ж., Лук'янова В., Маслак О., Мендела І., Метеленко Н., Мних О., Нижник В., Олексюк О., Омеляненко Т., Орлов О., О'Шонессі Дж., Павленко А., Портер М., Райко Д., Романюк Л., Рудніченко Є., Савіна Г., Саєнко М., Стадник В., Старостіна А., Тараненко І., Ткачук Г., Томпсон А., Фатхутдінов Р., Шершньова З., Янковий О. та ін.

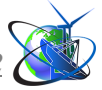
Результати досліджень.

Принципи маркетингу дають змогу визначити основні цілі маркетингу, які, на нашу думку, тісно пов'язані зі стратегічними цілями підприємства і сприяють досягненню останніх. Аналіз праць вітчизняних і зарубіжних авторів уможливорює визначення основних цілей підприємства:

- завоювання ринку, де основними показниками є його частка, оборот, роль і значимість товару на основі підвищення його якості, захоплення нових ринків завдяки задоволенню зростаючих потреб;
- рентабельність, що характеризується високим рівнем доходу, прибутковістю обороту, власного капіталу, загального капіталу;
- фінансова стійкість, до показників якої належать кредитоспроможність, ліквідність, рівень самофінансування, структура капіталу;
- соціальні цілі, які характеризуються забезпеченням оптимальної зайнятості населення, зростанням рівня доходів і добробуту, здійсненням адресного соціального захисту, задоволеністю роботою, формуванням соціального партнерства й соціальної інтеграції, розвитком особистості;
- престиж і позиція на ринку суб'єктів господарювання, їхня свобода і прагнення до згоди, незалежність, зміцнення іміджу, лояльне ставлення до політичного клімату, суспільне визнання;
- збільшення акціонерної вартості підприємства, фінансовими показниками якої є «прибуток на використовуваний капітал», маржа операційного прибутку, ефективна додана вартість, грошові потоки, збільшення обсягу продажів [3].

Стійка конкурентна перевага є тією основою, від якої залежить успіх бізнесу. Стійка конкурентна перевага – це довготривала вигода застосування певної унікальності, заснована на особливій комбінації внутрішніх ресурсів фірми і яка не може бути скопійована конкурентами. Вона дає можливість фірмі підтримувати й покращувати свої конкурентні позиції на ринку й бути конкурентоспроможною протягом тривалого часу [1, с. 89].

Нові напрями розвитку економіки країни для забезпечення її довгострокового економічного зростання вимагають більш глибокого переосмислення ролі маркетингу в діяльності промислових підприємств із метою підвищення їх конкурентоспроможності та визначенні його як потужного чинника модернізації окремих господарюючих суб'єктів і всієї економіки.



Поява інтернет-технологій у повсякденному житті людини значно вплинула на її спосіб життя й мислення. З огляду на це бізнес змушений постійно підлаштовуватися під ті зміни, які диктує час. Поява соціальних мереж та різноманітних блогів створила нові умови для підприємства, оскільки тепер інформація стала доступнішою для людей. З одного боку, це значний плюс для компанії, адже вона може легко заявити про себе на ринку й зацікавити своїми товарами чи послугами значну кількість людей, а з другого боку, через швидке поширення інформації люди дізнаються не тільки позитивні, але й негативні новини про діяльність компанії. Тому сьогодні важливу роль відіграють бренди та імідж компанії. Зважаючи на це, сучасне підприємство має ретельно розробляти стратегію своєї роботи й намагатися не допускати серйозних помилок. Саме тому так важливо розвивати стратегічний маркетинг на підприємстві [2, с. 168].

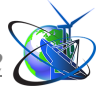
Стратегічний маркетинг на сьогодні є необхідним для підприємства, оскільки сприяє швидкій його адаптації в умовах насиченої конкурентної боротьби та наявності нецінового аспекту цієї боротьби. Значущість для підприємства саме стратегічного маркетингу полягає в тому, що він надає перевагу саме ключовим, довготривалим аспектам успіху підприємства, витрачаючи при цьому всі сили на вироблення найважливіших для нього орієнтирів, які будуть довготерміновими й пов'язаними з ухваленням стратегічних рішень [1, с. 81].

Головним інструментом збільшення продуктивності праці й поліпшення споживчих характеристик товару, що був підконтрольним менеджменту, стали дослідження та розробки. Суспільство й уряд однаково страждали від монополії і підтримували конкуренцію, тому дійшли згоди, що економічний прогрес є необхідним.

Однак керівники фірм збагнули, що проблеми виробничої ери дуже складні, тому кидати їм виклик і вимагати негайного розв'язання досить важко. У зовнішньому середовищі керівникам доводилося постійно боротися за частку ринку, передбачати запити споживачів, забезпечувати терміни поставок, пропонувати досконалі продукти, встановлювати на них конкурентні ціни та намагатися зберегти прихильність покупців до своєї фірми. Усередині компаній удосконалювалися планування й організація виробництва, впроваджувалася автоматизація, відбувалася боротьба за підвищення продуктивності.

Як і під час першого переходу від виробничої до ринкової орієнтації, неминучість післявиробничої орієнтації все ще не була усвідомленою або стикалася з опором у багатьох компаніях. Найважливіша причина неприйняття змін – виникнення нових невизначеностей; менеджери, які займали тверді позиції, боялися втратити свою владу, їм потрібні були нові знання й навички. Опір змінам часто призводить до невідповідності поведінки організації умовам зовнішнього середовища. Компанія по-старому фокусує основну увагу на масовому маркетингу, не враховуючи при цьому технологічні й політичні зміни, покладається на свій минулий досвід, хоча він не здатен забезпечити активний розвиток в сучасних умовах.

Основна причина змін полягає в тому, що суспільство досягло нового



рівня економічного добробуту. Ера масового виробництва забезпечила комфорт і стабільність потреб більшої частини населення. З приходом масового маркетингу комфорт і стабільність стали змінюватися добробутом, а післявиробнича ера ще більше закріпила його.

Задоволення основних потреб і зміна купівельної спроможності призвели до трансформації самої структури попиту. У галузях, які обслуговували основні потреби людей у виробничу еру, відбулося насичення. Зовсім не обов'язково, що ці сфери виробництва зазнали неминучого спаду, але їх зростання сповільнилося.

У зв'язку зі зростанням суспільного добробуту викликає сумнів сама необхідність економічного зростання як головного інструмента соціального прогресу. Соціальні переваги переходять від «кількості» до «якості» життя. Концентрацію промисловості розглядають уже як загрозу і економічній ефективності (виникає небезпека формування монополій), і демократії. Великі підприємства стурбовані своїми прибутками, нестачею творчих здібностей і неможливістю підвищення ефективності виробництва через збільшення його масштабів.

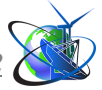
Зміна соціальних пріоритетів фокусує нашу увагу на негативних побічних ефектах «гонки за прибутком»: забрудненні навколишнього середовища, коливаннях економічної активності, інфляції, монополізмі, «маніпулюванні» споживачем за допомогою створення все нових і нових «кращих» зразків техніки, вульгарній рекламі, низькому рівні післяпродажного сервісу. Сьогодні вражається, що компанія має бути здатною забезпечити добробут не тільки у визначених межах, а й узяти на себе «соціальну відповідальність» [3].

Бурхливе зростання консюмеризму, що спостерігався в розвинених країнах в останній третині ХХ ст., свідчить про те, що покупці своєю споживчою поведінкою «атакують» компанії й вимагають від уряду збільшення контролю за економікою.

Інтегрована система управління стратегічним маркетингом охоплює стратегічну маркетингову стійкість; стратегічну маркетингову зміни; реалізацію маркетингових стратегій.

До основних принципів управління стратегічним маркетингом можна зарахувати такі [1, с. 87–88]:

- ✓ глобалізація: інтернаціоналізація не обійшла стороною й маркетинг та бізнес в цілому, тому підприємство змушене пришвидшувати темпи виходу на міжнародний ринок та співпрацю з міжнародними фірмами;
- ✓ комплексність – поєднання в роботі інтегрованого маркетингу, фінансового сектора, управління персоналом, дослідження та розробки;
- ✓ демократизація – залучення всіх співробітників підприємства до стратегічного процесу;
- ✓ інтелектуалізація стратегічного процесу – відхід від шаблонів, які існують у стратегічному маркетингу, на користь авторських ідей, які придумують на самому підприємстві його працівники;
- ✓ інформатизація – основним у збільшенні прибутку стає не виробництво продукції, а інформація, тобто новинки, якими володіє підприємство, а



також комунікативна політика підприємства. На сьогодні існує дуже велика конкуренція, тому лише одним товаром не можливо досягти лідерства на ринку, для цього потрібно про себе заявити за допомогою реклами, бренду тощо;

- ✓ комп'ютеризація – впровадження в роботу не тільки застарілих комп'ютерних програм (текстових редакторів, баз даних), а й новітніх програм, зокрема 3D-графіки тощо. Це потрібно для пришвидшення процесу роботи та підвищення його якості;
- ✓ унікальна цінність – створення власного бренду, способу роботи, який буде найбільш привабливим для цільових споживачів у певний час і в певному місці;
- ✓ стратегічна інтеграція – поєднання різних видів діяльності та координація роботи з персоналом із метою збільшення конкурентних переваг;
- ✓ стратегічна взаємодія – рівноправна взаємодія продавця та споживача з метою обміну інформацією;
- ✓ стратегічна конгруентність – «робота всіх підрозділів підприємства на одній хвилі»;
- ✓ динамічність стратегічних досліджень – нова концепція дослідження поведінки споживача, яка передбачає психологічну мотивацію покупця.

Для оптимізації маркетингових заходів за новими технологічними вимогами варто продумати стратегію не на етапі самого просування, а ще під час створення нового продукту, додавши до нього, якщо це можливо, сучасні винаходи, штучний інтелект. Це значно виділить підприємство на фоні конкурентів [2, с. 172].

Висновки. Отже, сучасний економічний розвиток дає змогу стверджувати, що на менеджмент підприємства й на прийняття не тільки оперативних, але і стратегічних управлінських рішень значний вплив здійснює маркетингова діяльність цього підприємства. Тут необхідно розуміти не вузький вплив різних елементів маркетингу (реклама, збут, розподіл та ін.), а його комплексний вияв. Це пов'язане з тим, що до сьогодні маркетинг перебував у тісному взаємозв'язку з менеджментом, оскільки маркетингові технології та інструментарій еволюційно прогресують і починають пронизувати і вживатися в роботу всіх підрозділів на всіх рівнях управління підприємством. Це дає підстави стверджувати, що через комплексну оцінку ефективності маркетингової діяльності можна оцінювати ефективність управлінських рішень і успіх менеджменту підприємства, а також давати висновок про перспективи подальшого розвитку.

Література:

1. Гуржій Н. Парадигма стратегічного маркетингу. Галицький економічний вісник. 2012. № 5 (38). С. 81–90.
2. Совершенна І. О., Кубрак А. О. Цифрова еволюція стратегічного маркетингу Телекомунікаційний простір ХХІ сторіччя: ринок, держава, бізнес: матеріали І міжнар. наук.-практ. конф (м. Київ, 18–19 грудня 2019 р.). Київ, 2019. 372 с.



3. Громова О., Танасійчук А., Поліщук І., Бондаренко В., Гевчук А., Поліщук Н. Маркетинг. Навчальний посібник. Вінниця: ТОВ «Меркьюрі-Поділля», 2019. 292 с.

4. Громова О. Стратегічне управління конкурентоздатністю підприємства: маркетингові аспекти формування. Монографія. Хмельницький: ХНУ, 2020. 350 с.

5. Громова О. Є. Формування структури системи маркетингового стратегічного управління конкурентоздатністю промислових підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 4. Т. 2. С. 255–258.

6. Громова О. Є., Рибак О. П. Шляхи вдосконалення системи управління фінансовою стратегією розвитку підприємства. Актуальні проблеми та перспективи трансформації міжнародних економічних відносин і світового господарства : матеріали XIV міжнар. наук.-практ. конф. (20–21 квітня 2018 р., м. Хмельницький). Хмельницький : ХНУ, 2018. С. 100–102.

Abstract. Modern economic development makes it possible to assert that the marketing activity of this enterprise has a significant influence on the management of the enterprise and on the adoption of not only operational, but also strategic management decisions. This gives reason to assert that through a comprehensive assessment of the effectiveness of marketing activities, it is possible to evaluate the effectiveness of management decisions and the success of the company's management, as well as to give a conclusion about the prospects for further development.

Key words: marketing, competition, competitiveness, economic efficiency, enterprise, management.



THE PROBLEM OF QUALIFICATION OF COMMUNICATION STRATEGIES IN THE SYSTEM OF SOCIAL COMMUNICATIONS: SCIENTIFIC QUALIFICATION AND CONCEPTUALIZATION IN BUSINESS ACTIVITY

ПРОБЛЕМА КВАЛІФІКАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ У СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ: НАУКОВА КВАЛІФІКАЦІЯ ТА КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ В БІЗНЕС-ДІЯЛЬНОСТІ

Ukhalina Nadiia / Ухаліна Надія Сергіївна

аспірантка

ORCID: 0000-0001-6621-7390

Київський національний університет

вул. Володимирська, 60, Київ, Україна, 01033

Kyiv National University

Volodymyrska Street, 60, Kyiv, Ukraine, 01033

Анотація. У пропонованій статті систематизовано досвід досліджень з комунікаційних стратегій у системі соціальних комунікацій, а саме в аспекті наукової кваліфікації та концептуалізації у бізнес-діяльності. Розглянуто досвід попередніх дослідників та новітні підходи до побудови стратегій. На основі теоретичних досліджень та практичних напрацювань виявлено основну проблему неточності та невідповідності таких кваліфікацій.

Ключові слова. стратегія, наука, стратегічні рішення, інформаційне забезпечення, контент-аналіз, комунікація, бізнес, концептуалізація.

Вступ.

Комунікаційна стратегія — план-документ на певний проміжок часу, відповідно до якого компанія контактує зі своєю цільовою аудиторією. Її метою є створення позитивного іміджу компанії за допомогою правильних способів комунікації. Простіше кажучи, комунікаційна стратегія має донести до споживача модель позиціонування компанії та сприяти її правильному сприйняттю.

У системі соціальних комунікацій стратегії на сьогоднішній день не мають єдиної чіткої кваліфікації. Це пов'язано з тим, що наразі у теоретичному аспекті не розписано та не обґрунтовано кваліфікацію комунікацій на достатньому рівні. Через брак зібраної аналітичної наукової інформації немає єдиного підходу до вивчення комунікаційних стратегій, їхньої природи та уніфікації. З огляду на це, маємо всі підстави привернути увагу дослідників до поставленої проблеми.

Метою цієї роботи є теоретичне обґрунтування проблематики кваліфікації комунікаційних стратегій у системі соціальних комунікацій.

Завданням статті є збір та аналіз теоретичного матеріалу, аналіз практичних прикладів створення комунікаційних стратегій та пропозиції вдосконалення у проблемному колі дослідження.

Короткий огляд публікацій по темі. На сьогоднішній день чимало дослідників описало сутність та природу комунікаційної стратегії. Так, за М. Побережною «Комунікаційна стратегія підприємства — це комплексна взаємодія організації з внутрішнім і зовнішнім середовищем з метою створення



сприятливих умов для стабільної прибуткової діяльності на ринку. Формування комунікаційної стратегії підприємства є двостороннім процесом: з одного боку, передбачається дія на цільові і інші аудиторії, а з іншою, — отримання зустрічної інформації про реакцію цих аудиторій на здійснювану фірмою дію» [5; с.25].

О. Іссерс наголошує на тому, що комунікаційна стратегія – це план дій розроблений задля досягнення цілі взаємодії, який викликає зацікавленість учасників комунікації, у створенні і розвитку довгих відносин [2; с.177]. Дослідник робить акцент на тому, що стратегія має бути саме довгостроковою, тобто націленою на довгу та ефективну взаємодію з реципієнтом. Г.Почепцов визначає комунікацію «як процес прискорення обміну інформацією» [3; с.35]. Американський теоретик комунікації В. Шрамм наголошує на тому, що комунікація – це, насамперед, спілкування між людьми, сама по собі, без людського фактору вона існувати не може. Тобто, для того, щоб зрозуміти природу комунікації, потрібно зрозуміти, як люди спілкуються між собою [4; с.15].

Результати та їх обговорення. Брак такої інформації має негативний результат у використанні самих стратегій. Комунікації відіграють важливу роль у всіх процесах та безпосередньо у результаті бізнесової діяльності. Комунікаційна стратегія передбачає не тільки план дій, а й чітко описані інструменти для досягнення зазначених цілей. При правильному підході до її розробки та впровадження така стратегія буде основою для подальшого розвитку бізнесу та отримання прибутку.

Основними складовими комунікаційної стратегії є:

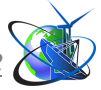
1. Аналіз ситуації.
2. Визначення цілей та задач.
3. Аналіз цільової аудиторії.
4. Комунікаційна діяльність.

Для того, щоб правильно сформулювати завдання комунікаційної стратегії, насамперед, необхідно визначити поточний стан речей. Для цього проводять аналіз ситуації. У першу чергу необхідно з'ясувати, як цільова аудиторія сприйняла попередні ключові повідомлення бренду. Активно використовується у розробці стратегій SWOT-аналіз. Такий підхід допомагає визначити сильні та слабкі сторони у взаємодії з клієнтами, а також можливості та загрози. Показовим також може бути аналіз конкурентів. Як вони спілкуються з клієнтами, які меседжі є основними, що є вдалим та які допускають помилки.

Цілі та задачі.

Формування цілей має бути чітким та реалістичним — відповідати дійсності. Завдання стратегії формується на основі бізнес-задач. Один із популярних та зрозумілих методів оцінювання та формування задач — **SMART-метод**.

s — specific (конкретний), m — measurable (вимірюваний), a — attainable (досяжний), r — realistic (реалістична), t — time-related (обмежений у часі). Окрім цього існує безліч методів ефективності яких ще не доведена або доведена частково [5, с 15].



Аналіз цільової аудиторії

Для того, щоб побудувати комунікаційну стратегію необхідно розуміти на кого вона буде спрямована. Для цього необхідно скласти портрет потенційного споживача. За статистикою більшість маркетологів використовують метод 5W: what (що?), who (хто?), why (чому?), when (коли?), where (де?). За відгуками комунікаційників цей метод є одним з найбільш апробованих та показав один з найкращих результатів. Проте існує багато методів ще не випробувані в достатній кількості [6, 54].

Комунікаційна діяльність:

З самого початку необхідно з'ясувати, через які канали буде передаватися інформація та якими шляхами буде проводитися комунікація. Для цього необхідно провести попередній аналіз каналів комунікації та способів комунікації.

Вищенаведені складники комунікаційної стратегії є дослідженими, але не на належному рівні. Складність такого дослідження полягає у тому, що комунікаційні підходи досить швидко змінюються, а отже й методи дослідження теж. У час, коли комунікації відіграють основну роль у різних сферах життя, наявних досліджень недостатньо. Комунікації вийшли на новий рівень взаємодії зі своєю цільовою аудиторією, але більшість компаній робить це на інтуїтивному рівні.

Результатом цього є те, що не кожна компанії має успішні кейси комунікації. У зв'язку з цим далеко не кожен бізнес в змозі ефективно працювати. Мета науки у цьому питанні полягає у тому, щоб ґрунтовно описати кваліфікацію комунікаційних стратегій у системі соціальних комунікацій. Тим самим забезпечивши їхню концептуалізацію в бізнес-діяльності. Відповідно найбільшої уваги саме в науковому аспекті потребує проблема кваліфікації комунікаційних стратегій [14, с 35].

Комунікаційна стратегія має кілька основних вже відомих класифікацій. Так, за Дж. Гербнером керівником Анненгберської школи комунікацій основою комунікаційної моделі є лінійна трансмісійна інтерпретація. Її суть полягає в тому, щоб використовувати для описання схем комунікацій змішаного типу: людина, механічні засоби, а також різних комунікаційних взаємодій [7, с 65].

Схематично модель можна зобразити так як на схемі 1.

Гербнер розглядав комунікацію як суб'єктивний процес, який важко спрогнозувати. До основних елементів моделі Гербнера належать такі [9, с 76]:

Е (event) — подія, об'єкт зовнішнього світу, який відбирається з цього світу, щоб стати предметом для комунікації і в результаті породити повідомлення.

М (man) — центральна фігура моделі — комунікатор, який сприймає подію, формує уявлення про неї (E1) і на цій основі створює повідомлення для передачі (SE). Крім того, під М може розумітися і окрема людина, наприклад журналіст, який відбирає подію для новин, і технічний пристрій, наприклад, мікрофон або ТВ-камера.

E1 — сприйнята подія, образ події у свідомості комунікатора М (перцепт події).



SE (statement about event) — повідомлення про подію, створене комунікатором М на підставі перцепту події E1 та існує як єдність форми S та змісту E [1, с 5].

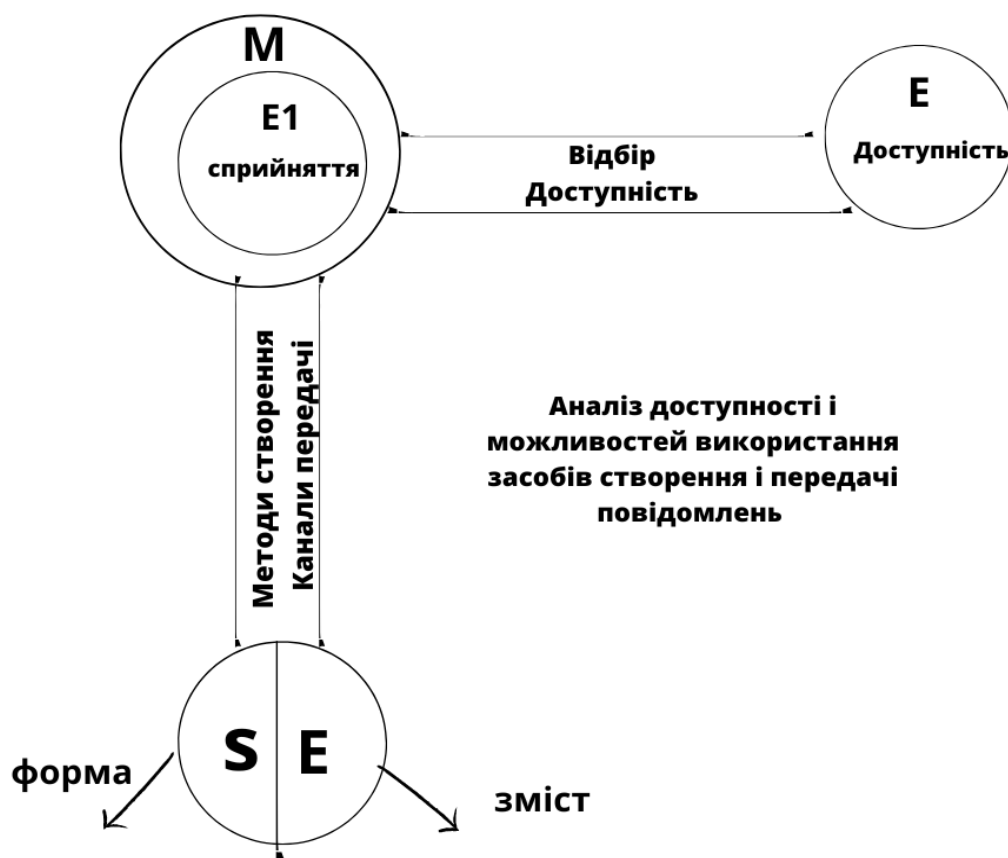


Схема 1 - схематичне зображення комунікаційної моделі за Дж. Гербнером

Також у рамках моделі відображаються такі параметри:

Контекст;

Вибірковість;

Доступність;

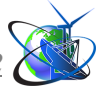
Канали зв'язку.

Можна прослідкувати схожість цієї моделі з лінійною моделлю комунікації Г. Лассуелла [10, с 15]. Вона виглядає так: хто повідомляє? що саме? за допомогою яких каналів? кому? який ефект?

Дана модель була заснована на досвіді ведення пропаганди в часи Другої світової війни.

Таблиця 1 - лінійна модель комунікації Г. Лассуелла

Хто?	Що?	Які канали?	Кому?	Який ефект?
Комунікатор	Повідомлення	Канал	Отримувач	Ефект
Аналіз управління	Аналіз змісту	Аналіз засобів і каналів	Аналіз аудиторії	Аналіз результатів



Сенс цієї моделі полягав у тому, що комунікація складається з трьох елементів: оратора, предмета, про який мова йде, і адресанта, тобто тієї людини, якій направлена ця мова.

К. Шеннон є засновником теорії інформації, яка знайшла застосування у сучасних високотехнологічних системах зв'язку. Надав фундаментальні поняття, ідеї та їх математичні формулювання, які нині формують основу для сучасних комунікаційних технологій.

Разом з У. Уївером створили шумову модель комунікації.

Метою теорії комунікації Шеннона-Уївера було виявлення принципів передачі, тобто здійснення зв'язку між полюсами технічної системи.

Процес передачі інформації по Шеннону-Уїверу виглядає так:

- джерело інформації, що здійснює повідомлення (зокрема, вчені вивчали промову по телефону);
- передавач або кодувальник, що перетворює повідомлення на сигнали, що піддаються передачі, мають на увазі перетворення звуків людської мови в електричний сигнал;
- канал як засіб передачі сигналу (телефонний кабель); декодер або ресивер, що реконструюють повідомлення із сигналу;
- приймач, наприклад, персону або апарат, який отримує повідомлення.

Дана схема, що складається з 5 елементів, отримала назву "трансмісійна модель" та стала міцною основою сучасних теорій передачі інформації.

Розглянемо приклад ефективності застосування комунікаційної стратегії українських роздрібних мереж.

Відповідно до дослідження Marketing Media Review [12, с 98] найпопулярнішими роздрібними мережами для українців є: Сільпо — 40%; Novus — 23%; АТБ — 18%.

Що стосується опитування респондентів щодо ефективності комунікаційних стратегій, тут вони виділили такі показники:

- 12% респондентів вважають SMM найефективнішим інструментом реклами; 11% — інформацію із зовнішньої реклами;
- 11% — не реагують на рекламу зовсім;
- 8% опитаних вважають SMS/месенджер розсилки дієвим промо.

Решта усіх рекламних каналів отримали практично однакову кількість голосів респондентів. 2,3% опитаних у рядку «Інше» вказали мобільний додаток мережі Сільпо як фактор, що впливає на вибір точки.

Однак великий відсоток респондентів невдалим складником комунікаційної стратегії більшість респондентів вважає розсилки в месенджерах та SMS, а також акції по типу «купи два — третій в подарунок». 3% опитуваних зазначили, що дратує селебріті-маркетинг.

Позитивний вплив вбачають у рекламних компаніях АТБ та Сільпо, а саме благодійну акцію «Мене це стосується! А тебе?» та передбачення у чеках відповідно.

Враховуючи особливості воєнного стану, більшість компаній змінило підхід до побудови комунікаційних стратегій. Наприклад, АТБ у своїх рекламних компаніях робить акцент не на власній продукції, а на тому, яку



допомогу вони надають постраждалим людям чи українським військовим. Якщо проаналізувати такий підхід за стратегією Гербнера, то у цьому випадку комунікація не є суб'єктивним процесом, який важко спрогнозувати. Тому що в нинішніх умовах подібні меседжі викликають у реципієнта позитивне враження і, відповідно, формується позитивний імідж компанії.



Зображення 1 - реклама АТБ

Джерело: <https://instagram.com/atb.market.official?igshid=YmMyMTA2M2Y=>

При модернізації трансмісійної моделі такий підхід повністю співпадає з описом комунікаційної стратегії Шеннона-Уівера. Процес передачі інформації налагоджено належним чином й інформація доступна для сприйняття реципієнтом.

Що стосується торгової марки Сільпо, то вони також активно використовують вищезгадану стратегію й, окрім того, розбавляють подачу інформації розважальним контентом, а також мають для клієнтів цікаві та актуальні пропозиції такі, як: вдома немає світла? приходь в Сільпо. Ну і, звісно, безпрограшний на думку більшості опитаних у вищезначеному опитуванні, передбачення у чеках. Маркетинговий хід, що з часом не набридає та залишається актуальним.

Вищеописані стратегії є основоположними, але в сучасному світі такого опису не достатньо, щоб стратегія була успішно. Як бачимо, з прикладів кампаній, наразі недостатньо просто розуміти, що і як працює. Зараз потрібно шукати нові підходи до побудови стратегій, йти в ногу з часом та підлаштовуватися під сучасні реалії життя та бути в тренді.



ХЕПІБАЧЕННЯ

– КОЛИ ПЕРЕДБАЧЕННЯ З ЧЕКА
ЗРОБИЛО ТВІЙ ДЕНЬ ЩЕ КРАЩИМ



#silpomova

Зображення 2 - реклама “Сільпо”

Джерело: <https://instagram.com/silpoua?igshid=YmMyMTA2M2Y=>

Висновки

Проаналізувавши вищесказане, можна зробити висновок, що комунікаційна стратегія — фундамент взаємодії з аудиторією. Від того, наскільки вдало вона складена та реалізована залежить подальший розвиток будь-якого бізнесу. Задля покращення цього процесу над її створенням має працювати команда професіоналів, необхідно проводити маркетингові дослідження та якомога точніше визначати цільову аудиторію, адже це — основа будь-якої стратегії. Варто не боятися нестандартних підходів у ході реалізації стратегії, адже маркетинг наразі досить швидкоплинний та необхідно завжди будувати у курсі останніх змін у формах та методах подачі інформації, а також у методах аналізу ефективності її сприйняття. Комунікаційна стратегія — гнучкий інструмент, який в залежності від обставин треба змінювати коригувати та адаптувати.

Чинні і прийняті в науці на сьогодні стратегії не є універсальними і хоч і можуть врахувати якісь процеси — умови сьогоденного інформаційного простору диктують стратегію, яка б враховувала поряд з традиційними для кінця попереднього - початку нинішнього століття — нові чинники — соцмережі, активність споживачів у формуванні свого індивідуального інформаційного простору, медіатизацію — здатність публічно реагувати і висловлюватися в соціальних медіа, стрімкість та виску наповнюваність інформаційного потоку для кожного сприймача (тобто менше часу на сприймання і усвідомлення — бо поряд мільйон інформаційних подразників, соціальні актуалізатори



Література

1. Городяненко В. Соціологічна енциклопедія / В. Городяненко. – Київ: Академвидав, 2008. – 364 с.
2. Дубов Д. Формування концепту «Стратегічні комунікації у США: до історії виникнення та розуміння поняття»: зб. наук. праць за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф. 20 травня 2016 р., Чернівці / відп. ред. В.П. Фісанов. Чернівці: Чернівецький національний університет, 2016. С. 8-12.
3. Ісерс О.С. Комунікативні стратегії та тактики. Вид. 5-те. - М.:
4. Пітерс Дж. Д. Слова на вітер: історія ідеї комунікації / Дж. Д. Пітерс. — К. : Києво-Могилянська академія, 2004. — 302 с.
5. Побережна М. П. Комунікаційна стратегія: основні поняття та визначення / М. П. Побережна. // Управління сучасним підприємством : матеріали IX-ї Міжнародної науково-практичної конференції. – 2013. – С. 25–27.
6. Почепцов Г.Г. Теорія комунікації. – К.: Видавничий центр “Київський університет”. 1999. – 301 с.
7. Стратегічні комунікації: [словник] / Т. В. Попова, В. А. Ліпкан / за заг. ред. В. А. Ліпкана. Київ: ФОП О. С. Ліпкан, 2016. 416 с.
8. Стратегічні комунікації: підручн. Київ: Вадекс, 2019. 446 с.
9. *Blumer H.* The Mass, the Public and Public Opinion.- New York: Barnes and Noble, 1939.
10. Brown G., Yule G. Discourse Analysis. – Cambridge: MII Press, 1983. – 311 p.
11. Geis M.L. The Language Of Politics. – N.Y.: Springer Verl, 1987. – 189 p.
12. Marketing Media Review <https://mmr.ua>
13. Poberezhna, M.P. (2019), "Communication strategies to ensure the strategic development of bakery enterprises", Ph.D. Thesis, Global economy, National University of Food Technologies, Kyiv, Ukraine, available at: <http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/19033/1/Pobe>
14. . Schramm W. How communication works. In W. Schramm (ed.) The Process and Effects of Mass Communications. – Urbana, 111: University of Illinois Press, 1954. – 310 p

Abstract. The proposed article systematizes the experience of research on communication strategies in the system of social communications, namely in the aspect of scientific qualification and conceptualization in business activities. The experience of previous researchers and the latest approaches to building strategies are considered. On the basis of theoretical research and practical experience, the main problem of inaccuracy and inconsistency of such qualifications was revealed.

Обсяг 14331 знаків без пробілів.

Keywords. strategy, science, strategic decisions, information provision, content analysis, communication, business, conceptualization.

Стаття відправлена 26.09.2022

Ухаліна Н.С.



УДК 339.92(045)

STRATEGIC DIRECTIONS FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF AN INTERNATIONAL BUSINESS ENTITY
СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОГО
БІЗНЕСУ**Melnichuk O.P.***Candidate of Economics Science, Associate Professor,**ORCID <http://orcid.org/0000-0003-2180-932X>**Vinnytsia Institute of Trade and Economics of**State University of Trade and Economics,**Vinnytsia, Soborna St, 87, 21050*

Анотація. Розглянуто особливості ведення бізнесу підприємством у сфері реалізації будівельних виробів. Для пошуку перспективних напрямків проведено оцінку середовища за допомогою моделі SWOT-аналізу, визначено сильні та слабкі сторони, виявлено можливості та загрози. Дана загальна оцінка середовищу, у якому працює підприємство. Запропоновано алгоритм заходів, що направлені на розширення присутності підприємства на міжнародних ринках. Здійснено аналіз статистичних даних щодо торговельних оборотів виробів з деревини як в цілому по світу, так і в розрізі окремих країн. Виявлено тенденції по світовому імпорту продукції, так і по експорту українськими компаніями. Проаналізовано зовнішню торгівлю вітчизняною деревообробною продукцією за період 2018-2022рр. Встановлено перспективи подальшого розвитку на ринках країн Євросоюзу.

Ключові слова: експорт, імпорт, деревообробна продукція, SWOT-аналіз.

Розвиток сучасного суспільства супроводжується процесом глобалізації, який охоплює всі сфери життєдіяльності, в тому числі економіку. Створення підприємств з іноземним капіталом є новою формою міжнародного співробітництва. Особливої актуальності набуває оцінка ефективності діяльності іноземного підприємства, оскільки для досягнення успіху на вітчизняному ринку, іноземні підприємства повинні мати глибоке розуміння особливостей ринків збуту. Дослідження ефективності діяльності іноземних підприємств на українському ринку допоможе зрозуміти, як вони можуть досягти успіху та зберегти конкурентну перевагу на ринку.

Промисловість матеріалів і будівельних виробів є основою будь-якої економіки. Розвиток інфраструктури вважається одним із пріоритетних напрямком будь-яких розвинутих країн або країн, що розвиваються. Таким чином, галузь стає одним із найбільших роботодавців у світі. Матеріали та будівельні вироби використовуються в різних інфраструктурних проектах, включаючи лікарні, школи, оборонну інфраструктуру та водні ресурси. Зростання інвестицій у галузь принесло прибуткові результати, що зробило майбутнє промисловості матеріалів і будівельних виробів більш перспективним. Запровадження урядом різних будівельних схем, таких як проекти розумних міст, індустриальні парки, а також водні проекти, створили шлях для радикальних здобутків інвесторів у найближчі дні [1,2].

Пошук перспективних напрямків підвищення ефективності діяльності підприємства суб'єкта міжнародного бізнесу доцільно розпочати з оцінки фактичного стану та стратегічних перспектив розвитку досліджуваного



підприємства за допомогою вивчення його сильних і слабких сторін, ринкових можливостей і факторів ризику на основі побудови SWOT–матриці (табл. 1).

Таблиця 1 – SWOT–аналіз середовища підприємства

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Сприятливі умови для нарощування попиту на продукцію 2. Співробітництво з сусідніми державами 3. Розвиток інформаційних технологій для автоматизації внутрішніх бізнес-процесів підприємства 4. Державна довгострокова підтримка логістичних підприємств 5. Високі темпи розвитку економіки країни, глобалізації економіки	1. Довготривалість воєнного стану. 2. Загострення конкуренції 3. Зростання податкового та митного навантаження 4. Уповільнення темпів розвитку економіки, девальвація національної валюти 5. Незначна підтримка держави деревообробної галузі. 6. Підвищення цін на енергоносії та матеріали
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Наявність внутрішніх та зовнішніх ринків збуту 2. Висока ефективність експортної діяльності 3. Налагоджені зовнішньоекономічні зв'язки з підприємствами Швейцарії 4. Вигідне географічне розташування. 5. Висококваліфікований персонал 6. Високотехнологічне обладнання 7. Наявність власних складів.	1. Вразливість до змін у зовнішньому середовищі. 2. Обмеженість асортименту продукції 3. Недостатня конкурентоспроможність підприємства на міжнародних ринках 4. Неповне використання виробничих потужностей

Отже, підприємство, що досліджується має сильні сторони, завдяки яким може успішно працювати на міжнародних ринках виробів із деревини. Визначені слабкі сторони, які гальмують розвиток зовнішньоекономічної діяльності, вимагають поступового вирішення. Існуючі можливості та загрози діяльності підприємства впливають на потенційне зростання компанії та створюють її конкурентні переваги.

Після проведеного аналізу можна зробити висновок, що загалом зовнішнє середовище не є сприятливим. Воно містить більше загроз, ніж можливостей для подальшого розвитку компанії. Тому, для успішного функціонування підприємства необхідно систематично діагностувати зовнішнє середовище і приймати заходи для адаптації до нього [3]. Головне, щоб компанія не обирала пасивну стратегію, а була проникливою і здатною змінюватися відповідно до умов свого функціонування. Варто також зазначити, що використовуючи дану матрицю, треба враховувати, що можливості і загрози можуть змінюватися в протилежному напрямку:

- невикористана можливість може перетворитися на загрозу, якщо конкуренти використають її перед вами.
- відвернута загроза може створити додаткову перевагу для компанії, якщо конкуренти не зможуть усунути цю загрозу.



Враховуючи отримані результати дослідження, доцільно підвищувати ефективність експортної діяльності за рахунок розширення міжнародних ринків. З цією метою пропонуємо наступний алгоритм заходів (рис. 2)



Рисунок 2 - Алгоритм заходів, направлених на розширення присутності підприємства на міжнародних ринках

Побудовано за [7,10,11]

Світовий ринок виробів із деревини у 2021 р. зазнав позитивних змін до зростання обсягів реалізованої продукції. Так, обсяги реалізованої продукції деревообробної промисловості у 2021 збільшилися на 6,8% у порівнянні з 2020 р. і становили близько 666,43 млрд доларів США. Основними причинами зростання є переструктурування діяльності компаній та відновлення після негативного впливу, що виник внаслідок COVID-19, які раніше призвели до обмежувальних заходів, таких як соціальне дистанціювання, віддалена робота та закриття комерційної діяльності. Спеціалістами й надалі прогнозується щорічне зростання обсягів галузі на рівні 7% щорічно [4].

Що стосується безпосередньо продукції, яку виготовляє підприємство «4418 столярні та теслярські будівельні деталі», то загальний обсяг експорту цієї продукції у 2021 р. склав 18,18 млн. дол. США, що на 31,87% більше, порівняно з попереднім роком. Дана продукція протягом досліджуваного періоду мала щорічну динаміку до зниження, проте найбільшого значення вона була саме у 2021 р. Загальний експорт продукції 4418 за останні 5 років збільшився у 1,2 рази. Найбільшими країнами-експортерами продукції «4418» були Австрія, частка експорту якої склала 11,72% від усього експорту даної продукції, Німеччина – 9,43% та Канада – 9,36%. Україна у 2021 р. знаходилася



на 22 місці серед країн-експортерів цієї продукції із часткою експорту близько 1,37% (рис. 3).

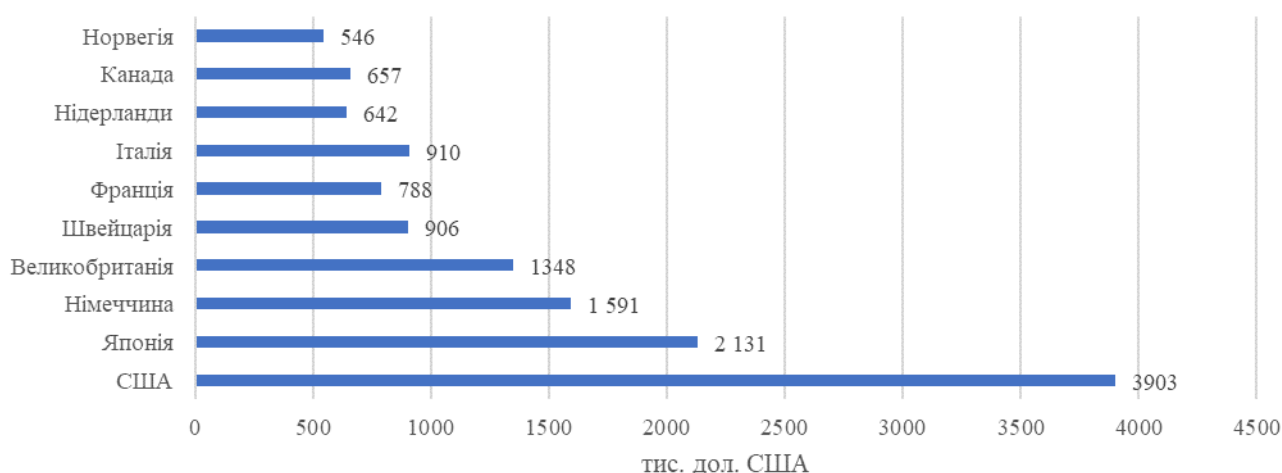


Рисунок 3 - Топ-10 країн-імпортерів продукції «4418» у 2021 р.[5]

При чому, ряд європейських країн за останній рік збільшили темпи закупівлі продукції «4418». Серед них Італія, яка збільшила імпорт продукції у 2021 р. на 79,8%, Франція – на 28,8,6%, Нідерланди – на 25,1%, Швейцарія – 16,6%.

На продукцію «4418», яка включає столярні та теслярські будівельні деталі, спостерігається постійне зростання на європейському ринку. Це зростання визначається кількома факторами, які безпосередньо або опосередковано впливають на споживання продукції даної групи:

- 1) зростання населення європейських країн.
- 2) відновлення будівельного бізнесу та ринку нерухомості, які активно відновлюються після коронавірусної кризи.
- 3) збільшення державних інвестицій у розвиток інфраструктури, що сприяє збільшенню попиту на житлові та комерційні об'єкти і, відповідно, підвищенню попиту на деревообробну продукцію.

Далі важливо визначити, в які країни зараз вітчизняна деревообробна промисловість експортує свою продукцію, оскільки більше перспектив завойовувати ті ринки, де вітчизняна продукція з деревини вже має позитивну репутацію. У табл. 1 відображено тенденції зовнішньої торгівлі деревообробною продукцією «4418» України зі світом за період 2018-2022 рр.

Вітчизняна деревообробна продукція «4418» досить поширена на ринках ЄС. Зокрема, найбільша частка у 2022 р. припадає на Польщу, Швейцію, Румунію. Німецький ринок також має значні обсяги, після Франції і Румунії.

Враховуючи, що підприємство успішно співпрацює зі швейцарськими компаніями, доцільно було би досліджуваному товариству підкорювати німецький ринок, адже Німеччина є сусідом Швейцарії і всі маршрути поставки деревини до Швейцарії пролягають через Німеччину.

Ціни на деревообробну продукцію різко зросли порівняно з IV кварталом 2022 року. Попит також залишається високим. Всупереч попереднім побоюванням, попит на всі види даної продукції у Німеччині дуже високий. Це



означає, що ситуація з продажем деревообробної продукції перспективна для розвитку, зазначають в асоціаціях лісовласників [4]. Крім того, результати дослідження підтвердили щорічне зростання обсягів імпорту продукції, яку виготовляє компанія, а німецькі споживачі уже обізнані з виробами групи «4418» українських виробників, що дозволить товариству зекономити власних зусиль.

Таблиця 1 - Зовнішня торгівля вітчизняною деревообробною продукцією «4418» за період 2018-2022рр.

Importers	Зростання вартості експорту в 2018- 2019 роках, %	Зростання вартості експорту між 2019- 2020 роками, %	Зростання вартості експорту між 2020- 2021 роками, %	Зростання вартості експорту між 2021- 2022 роками, %	Експортована вартість у 2022 році, тисяча доларів США
World	9	1	33	-19	206660
Poland	17	-8	19	4	76210
Sweden	9	-12	-1	10	14511
Romania	6	25	45	-38	13372
France	60	52	43	-6	11013
Germany	-2	18	9	-31	10758
Czech Republic	17	36	46	19	7473
United States of America	7	27	71	-43	7171
Lithuania	118	59	111	-20	7102
Italy	5	-30	54	2	6244
United Kingdom	-9	-10	3	-12	6122
Moldova, Republic of	-2	-6	15	32	5431
Hungary	-8	57	521	-12	4012
Israel	67	40	67	22	3985

Джерело: побудовано автором на основі даних [5]

Німеччина є важливими торговельно-економічним партнером України. Країна входять до Європейського митного союзу (EUCU). Відповідно до Угоди про асоціацію між Україною та ЄС передбачено значну лібералізацію торгівлі через скасування тарифів та квот між сторонами зони вільної торгівлі, відповідність законодавчої бази. Відповідно зазначеній угоді для досліджуваної продукції країни Європейського Союзу не застосовують жодних торговельних засобів [2,6].



Висновки.

Під час проведення дослідження був виконаний аналіз даних щодо обороту товарів з деревини як в світовому масштабі, так і окремо для різних країн. Виявлено тенденції у світовому імпорті та експорті такої продукції, а також проаналізовано зовнішню торгівлю вітчизняними виробами з деревини за період з 2018 по 2022 роки. Проведений аналіз вказує на перспективи та можливості відкриття ринків європейських країн для української деревообробної галузі, що дозволить їй активніше розвиватися на закордонних ринках.

References

1. Materials & Building Products Market Research Report <https://www.fortunebusinessinsights.com/materials-and-building-products-industry#>
2. Бізнес. Експортний напрям. Портал Дія URL: <https://export.gov.ua/11-vimogi-do-produktsii>
3. Miroshnik, M., Kitchenko, O. i Skliar, D. (2022). Mizhnarodnyi marketynh zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstv: teoriia, praktyka, perspektyvy [International marketing of foreign economic activity of enterprises: theory, practice, prospects] *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky)*. 1 (Sich 2022), 41–45. DOI:<https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.1.41>. [in Ukrainian].
4. Global Wood Products Market Report 2021. URL: www.globenewswire.com/news-release (дата звернення 08.04.2023).
5. Trade map. URL: <https://www.trademap.org>
6. Офіційний сайт Державної митної служби України. URL: <https://customs.gov.ua/>
7. Harkavenko V.I. (2020) Vplyv inozemnoho kapitalu na ekonomichnyi rozvytok Ukrainy. [The influence of foreign capital on the economic development of Ukraine] *Ekonomika i prohnouvanntia*. № 1. S. 47–62. [in Ukrainian].
8. Otenko I.P.(2020) Efektyvnist yak osnovne poniattia ta kryterii diialnosti pidpriemstva [Effectiveness as the main concept and criteria of enterprise activity]. *BiznesInform. Seriia: Ekonomika*. №6. S. 190–195. [in Ukrainian].
9. Yaremchuk, S. S., Sukhorukova, O. A., & Malysenko, L. O. (2023). Innovatsiinyi menedzhment u mizhnarodnomu biznesi [Innovative management in international business]. *Akademichni vizii*, (16). DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7670643> [in Ukrainian].
10. Khachatryan V. V., Stratiichuk V.M. (2021). Diahnostyka konkurentospromozhnosti v konteksti realizatsii mizhnarodnoi stratehii rozvytku pidpriemstva [Diagnostics of competitiveness in the context of implementation of the international strategy of enterprise development]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu - Bulletin of the Khmelnytskyi National University*. N 6, Tom 1, DOI: 10.31891/2307-5740-2021-300-6-18 [in Ukrainian].
11. Kulhanik O.M. (2019). Monitorynh investytsiinoi pryvablyvosti biznes-seredovyshcha Ukrainy v konteksti rozvytku svitovoi ekonomiky[Monitoring investment attractiveness business environment of Ukraine in the context of the



development of the world economy]. *Infrastruktura rynku- Market infrastructure*. 36, 9-13. <https://doi.org/0.32843/infrastruct36-2>. [in Ukrainian].

Abstract. Consideration is given to the peculiarities of conducting business by an enterprise in the field of selling construction products. In order to identify promising directions, the environment was assessed using the SWOT analysis model, strengths and weaknesses were determined, and opportunities and threats were identified. This represents a general assessment of the environment in which the enterprise operates. An algorithm of measures aimed at expanding the company's presence in international markets is proposed. An analysis of statistical data on the trade turnover of wood products was conducted both worldwide and in individual countries. Trends in the world import of products and exports by Ukrainian companies have been revealed. Foreign trade in domestic woodworking products for the period 2018-2022 was analyzed. Prospects for further development in the markets of European Union countries have been established.

Keywords: export, import, woodworking products, SWOT analysis.

Article sent: 10.10.2023

© Melnichuk O.P.



УДК 657:33:004

**TRANSFORMATION OF HEALTH CARE INSTITUTIONS OF UKRAINE:
ACCOUNTING AND ANALYTICAL MANAGEMENT SUPPORT****ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ: ОБЛІКОВО-
АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ****Yurchenko O./Юрченко О. В.***s.e.s., as.prof. / к.е.н., доц.*ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4397-6698>**Bohatyrov D./Богатирьов Д.В.***s.t.s., as.prof. / к.т.н., доц.*ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8997-5466>**Taran A./ Таран А.М.***Central Ukrainian National Technical University,**25030, Kropyvnytskyi, 8 Universytetska Ave.**Центральноукраїнський національний технічний університет,**Кропивницький, просп. Університетський, 8, 25030*

Abstract. The publication highlights the specifics of the functioning of medical institutions in the field of health care and proves the need to build an accounting model that takes into account the specifics of activity and meets both the requirements of the current legislation in the field of accounting and the requirements of departmental accounting regulations developed by the National Health Service of Ukraine. Health care is a sphere that ensures the physical existence of society. Traditionally, in Ukraine, this sphere was financed from the budget, and under the conditions of the implementation of market relations, there is an expansion of the network of commercial institutions operating in this sphere to ensure competitiveness and increase the efficiency of the use of budgetary resources aimed at preserving the health of the nation. A reform strategy has been developed and implemented health care systems. The transformation of the health care system was carried out under the slogan of ensuring equal access to quality medical services for all citizens of Ukraine, with the system oriented towards the patient. The result of the transformation is the creation of public non-profit enterprises based on public health care institutions. The work examines the peculiarities of the activities of non-profit enterprises in the field of health care, which affect their management in the accounting system. The results of the analysis of the modern accounting practice of such institutions are presented, the problematic aspects are clarified and the prospects for the formation of an effective accounting model are substantiated.

Keywords. Communal noncommercial enterprises, unprofitable establishments, model of account, account, budgetary establishment, establishments of health protection.

Introduction. Given the constant shortage of funds in the budgetary sphere, it is important to ensure a system of accounting and control aimed at increasing the efficiency of resource use as much as possible. In this context, information support for cost management and increasing the effectiveness of the use of budgetary funds of medical institutions is one of the most important tasks that can be solved thanks to the development of an effective accounting system that is able to optimize the ratio between the spent resources of the medical institution and the services provided by them.

In recent years, interest in finding ways to improve accounting in medical institutions has increased significantly. Domestic scientists in the field of accounting pay considerable attention to the study of issues related to the improvement of the organization and accounting in medical institutions, including P.Y. Athamas, S.O.



Levytska, L.G. Lovinska, S.V. Svirko, and others.

However, these works are not the result of a complex study in the field of management accounting that takes place in the practice of medical institutions, but only determine the appropriate and possible directions of its formation and development.

The organization of an effective management system is an urgent problem for many medical institutions. A qualitative restructuring of accounting is necessary to control the nature of expenses, their structure, income, and results. The problem is aggravated by the presence of unresolved issues related to cost accounting and cost formation in the budgetary sphere (ambiguity in the interpretation of terms and the lack of methodological support) and the complex process of transformation of the accounting and control system in the public sector, in particular in the field of health care. In the budgetary sphere, with changes to the current legislation, the need for a clearer definition of categories increases, because the legislation simultaneously uses such terms as "expenses", "costs", "targeted financing", and "financial result".

The main directions of the effective functioning of the management accounting system in the public sector are the introduction of an effective mechanism for managing the budget process and the determination of strategic goals for the development of the state, taking into account the specifics of the budget. This is possible in the case of improving the strategic planning system at the level of the main managers of medical funds and developing a system for evaluating the effectiveness of institutions public sector at all levels of budget execution. The nature of accounting work in the budget sphere is specific, in particular, work that is performed directly in compliance with instructional materials and this work does not contain an element of creativity. That complicates the process of developing management accounting. The problem is the low motivation of managers regarding the implementation of management accounting in the public sector. Ways to overcome these problems are to improve the qualifications of accountants and financiers, to develop methodological recommendations at the level of Ministries and Departments for the development and implementation of a management accounting system, taking into account the peculiarities of the operational activities of medical institutions operating in various fields (education, health care, etc.) [2].

The research revealed that the peculiarity of non-profit institutions is that profit is not the goal when they are created. This directly applies to non-profit enterprises created because of the transformation of budget medical institutions. However, this does not contradict the possibility of directing activities to a positive financial result. We believe that the specificity lies in the fact that, unlike entrepreneurial commercial structures, this financial result is not distributed as dividends and is only a source of expanding activities.

For non-profit enterprises in the field of health care, the process of providing services and their implementation is the main one by the purpose of creation and activity. That is why we consider it necessary to single out such enterprises from the general list of types of non-profit institutions. From a tax point of view, we consider it appropriate to grant them the status of a "non-commercial" institution, but from an economic point of view, they are enterprises that do not pay income tax. In the



financing of these enterprises, a significant share of the revenues of targeted financing. Such features affect the construction of an effective model of information support for the management of the formation and use of financial results.

Currently, there is no special accounting regulation (standard) for non-profit organizations, therefore, at this stage; non-profit organizations use all existing Ukrainian Accounting standards. We join the opinion of specialists who consider it inappropriate to develop a separate standard, but it is appropriate to develop methodological recommendations for keeping records of non-commercial enterprises, taking into account the requirements of the Ukrainian Accounting standards.

For the effective management of medical institutions, their proper and correct information support, and the avoidance of violations of legislation, it is necessary to strengthen internal control in medical institutions. The most effective and operative is the control carried out in the institution by the relevant employees. In scientific literature and practice, it is called intra-economic or internal control. Its advantage over external control (which is carried out by relevant control bodies, such as the State Audit Service) is permanence. Such control can be carried out at any time. The organization of the internal control process of medical institutions should include three stages of its implementation:

- preparatory - ensuring control actions;
- the main one is the inspection;
- final - preparation of a report based on the results of the inspection.

Internal control is understood as a set of organizational structure, methods, and procedures adopted by the institution's management as means of orderly and efficient business activity, which includes independent supervision and inspection organized within the institution:

- compliance with laws and regulatory and legal departmental acts in the institution;
- execution of orders and orders of the head of the institution;
- organization of accounting and ensuring the preservation of property in the institution;
- establishing the compliance of the performed operations with the regulations, and authority of the employees;
- establishing the compliance of financial transactions with legislation;
- accuracy and completeness of accounting documentation;
- prevention of errors and distortions in accounting;
- studying the causes of deficiencies and violations in financial and economic activity, taking effective measures to eliminate them;
- studying the experience of the practical application of the current regulations in the institution.

The purpose of internal control of a medical institution is to ensure the efficiency of activities. In addition, it may include other measures and matters subject to internal control.

The organization and establishment of the internal control system begins at the stage of development of internal regulatory documents. Their number may vary. We will list only a few that are characteristic of many medical institutions, these are:



- 1) Regulations on internal control of the institution;
- 2) Regulations on settlements with accountable persons of the institution;
- 3) Provisions on document circulation of the institution.

Means of internal accounting control of medical institutions include:

- verification of primary accounting documents;
- documentary confirmation and compliance with the plan of financial and economic activity of all accounting records;
- distribution of responsibilities between different persons regarding the authorization of an economic transaction;
- differentiation of operations by accounting accounts;
- control over interdependent operations;
- reconciliation of accounting data with the actual availability of funds, for example, conducting inventories, drawing up summary information and inventory description;
- ensuring information security.

To create an internal (financial) control service in medical institutions, it is necessary to carry out the following measures aimed at organizing more effective accounting and control:

- firstly - to issue an order on the creation of an internal financial control service, approve the event plan and bring it to all employees;
- secondly, to make changes to the structure of the institution, to create a structural unit.

The creation of an internal control service will improve the information and analytical support of accounting and management. This will make it possible to keep accounting more efficient and to display information in a short period. Responsible persons in the departments will be able to monitor the presence and remainder of medicinal products, which will ensure their preservation and prevent the problem of drug addiction, as well as their further destruction (when the expiration date expires). The planning department (procurement department) will be able to calculate the need (in particular, monthly and annual) for this or that drug, that is, to ensure the timeliness of purchases. The development of all these measures of a medical institution will allow it fully disclose the main organizational and methodical provisions, which will make it possible to increase the quality and reliability of accounting information for making the right decisions. This will significantly increase the quality of the accounting service and information-analytical support for the management of medical institutions.

Summary and conclusions. In the modern conditions of the functioning of the healthcare sector, we consider it necessary to develop an effective accounting model taking into account the specifics of the activities of medical enterprises in the field of healthcare. Features include significant amounts of targeted funding and its impact on the formation of financial results; the target focus of activity is not on the financial result, but on ensuring the conditions for the provision of quality services in the field of health care; the functioning of institutions in a global environment. Accordingly, we consider it a reasonable direction for further research to substantiate approaches to



the development of the departmental reporting format for small non-commercial utility companies, taking into account the specifics of the healthcare sector and current national accounting standards [3].

Список використаних джерел

1. Кононенко Л.В., Юрченко О.В. Нефінансова (соціальна) звітність підприємств та цілі сталого розвитку. *Advances in Technology and Science. Abstracts of XII International Scientific and Practical Conference*. Berlin, Germany 2021. URL: https://books.google.com.ua/books?hl=ru&lr=&id=6RUIEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA62&ots=yDWBbEu-Y&sig=WU85eNQ0brTXF6y_9s2Gb5UKyBA&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
2. Кононенко Л.В., Юрченко О.В., Гай О.М. Теорія бухгалтерського обліку в умовах становлення глобальної економіки та інформатизації суспільства. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. № 170. Дніпро: ПДАБА, 2021. С. 83-87 URL: <http://http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/911>
3. Савченко В. М., Юрченко О. В., Кононенко Л. В. Зміна облікової парадигми та її вплив на перспективи формування моделі обліку діяльності некомерційних комунальних підприємств – закладів охорони здоров'я в умовах глобалізації. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. № 172. Дніпро: ПДАБА, 2021. С. 81-86. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/172-14>

References

1. Kononenko L.V., Yurchenko O.V. (2021) Nefinansova (sotsialna) zvitnist pidpriemstv ta tsili staloho rozvytku [Non-financial (social) reporting of enterprises and sustainable development goals]. *Proceedings of the Advances in Technology and Science: XII International Scientific and Practical Conference (Germany, Berlin, March 16–19, 2021)*. (pp. 62–64). Retrieved from: https://books.google.com.ua/books?hl=ru&lr=&id=6RUIEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA62&ots=yDWBbEu-Y&sig=WU85eNQ0brTXF6y_9s2Gb5UKyBA&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false [in Ukrainian].
2. Kononenko L.V., Yurchenko O.V., Gai O.M. (2021) Teoriia bukhgalterskoho obliku v umovakh stanovlennia hlobalnoi ekonomiky ta informatyzatsii suspilstva [The theory of accounting in the context of the global economy and informatization of society]. *Ekonomichnyi prostir - Economic space*, 170, 83–87. Retrieved from: <http://http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/911> [in Ukrainian].
3. Savchenko, V. M., Yurchenko, O. V., Kononenko, L. V. (2021) Zmina oblikovoi paradyhmy ta yii vplyv na perspektyvy formuvannia modeli obliku diialnosti nekomertsiiynykh komunalnykh pidpriemstv – zakladiv okhorony zdorovia v umovakh hlobalizatsii [Changing the accounting paradigm and its impact on the prospects for the formation of a model of accounting for non-profit utilities – health care facilities in the context of globalization]. *Ekonomichnyi prostir - Economic space*, 172, 81–86. [in Ukrainian].

Анотація. У публікації висвітлено специфіку функціонування медичних установ у сфері охорони здоров'я та доведено необхідність побудови облікової моделі що враховує специфіку діяльності та відповідає, як вимогам чинного законодавства у сфері обліку, так і вимогам відомих облікових регламентів, що розроблені Національною службою здоров'я України. Охорона здоров'я – це сфера, що забезпечує фізичне існування суспільства. Традиційно в Україні ця сфера фінансувалась за рахунок бюджету, а в умовах впровадження ринкових відносин спостерігається розширення мережі комерційних закладів, що функціонують у цій



сфері для забезпечення конкурентоспроможності та підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів, спрямованих на збереження здоров'я нації, розроблено та реалізовано стратегію реформування системи охорони здоров'я. Трансформація системи охорони здоров'я проводилась під гаслом забезпечення всім громадянам України рівний доступ до якісних медичних послуг, з орієнтацією системи на пацієнта. Результатом трансформації є створення на базі бюджетних закладів охорони здоров'я комунальних некомерційних підприємств. У роботі досліджено особливості діяльності некомерційних підприємств у сфері охорони здоров'я, що впливають на управління ними в системі обліку. Наведено результати аналізу сучасної облікової практики таких закладів, з'ясовано проблемні аспекти та обґрунтовано перспективи формування ефективної моделі обліку.

Ключові слова: Комунальні некомерційні підприємства, неприбуткові установи, модель обліку, рахунок, бюджетна установа, заклади охорони здоров'я.



УДК 338.1

INNOVATIVE ACCOUNTING OF FIXED ASSETS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES**ІННОВАЦІЙНИЙ ОБЛІК ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ****Odnoshevna O.O. / Одношевна О.О.***Ph.D., docent / к.е.н., доцент*

ORCID: 0000-0002-2670-7659

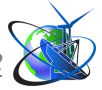
Kislitca I.O. / Кислиця І.О.*student / здобувач групи МзОП-22**Dnipro State Agrarian and Economic University,**Дніпровський державний аграрно-економічний університет**Dnipro, Sergeya Efremova 25, 49600**Дніпро, Сергія Єфремова, 25, 49600*

Анотація. В статті представлені особливості здійснення інноваційного обліку наявності та руху основних засобів, а також представлений аналіз їх оптимального використання на підприємства сільськогосподарської галузі. Матеріали статті розкривають ключові аспекти як правильно здійснювати облік процесу надходження, зберігання та використання основних засобів, в контексті своєчасного та правильного оформлення бухгалтерської документації та подальшого відображення інформації у звітності окремо взятого підприємства. Також представлені в публікації матеріали дають змогу побачити, як аналітична складова може впливати на подальше оптимальне використання основних засобів в розрізі їх класифікації. Стаття розкриває алгоритм та особливості впровадження інноваційної автоматизованої програми обліку основних засобів безпосередньо для підприємств аграрного бізнесу. Запропоновано сучасний автоматизований продукт для ведення обліку основних засобів, який повністю закриває виробничі потреби в обліку сільськогосподарського підприємства.

Ключові слова: інноваційний облік, модуль, основні засоби, діджитал комунікації, алгоритм, електронні платформи.

Вступ.

Сучасне ведення успішного бізнесу неможливе без інноваційних підходів. Так інноваційний облік не став виключенням, адже сьогодні ринок пропонує безліч електронних продуктів, які слугують поштовхом до простого, сучасного та легкого ведення обліку. Слід зазначити, що такі активи, як основні засоби є ключовими для функціонування майже кожного підприємства, а особливо господарств сільськогосподарської галузі. Основні засоби слугують джерелом зберігання, виробництва та реалізації готової продукції. Облік основних засобів – це процедура документального відображення процесу надходження, зберігання, використання, реалізації та ліквідації. Інноваційний облік основних засобів – це сучасні підходи до відображення у фінансово-господарській діяльності руху основних засобів із використання сучасних електронних платформ. Слід зазначити, що якісний інноваційний облік є неможливим без якісно проведеного аналізу, тому розкриття в темі статті аналітичних аспектів є невід’ємною її складовою. Отже зазначимо, що на сьогодні інноваційний облік і аналіз основних засобів є актуальною темою, яка потребує більш детального розкриття.



Основний текст.

Реалії сьогодення вимагають від представників вітчизняного бізнесу рішучих та креативних кроків до змін у своїй діяльності. Так інноваційний облік основних засобів не є виключенням, адже саме вони відіграють важливу роль у якісному та своєчасному виробництві продукції чи наданні послуг. Так на думку С. Кафка: «В сучасних умовах господарювання інноваційна діяльність стає пріоритетним напрямом розвитку економіки, проте є багато факторів, які сповільнюють її розвиток, а саме: нестача коштів фінансування інноваційних проектів, недосконалість чинного законодавства в даній сфері, застарілі технології. Відсутність необхідної суми коштів хоча б на одній стадії інноваційного процесу унеможливить втілити ідею в інновацію» Також він стверджує: «Основною небезпекою, яка пов'язана з створенням та впровадженням інновацій у господарську діяльність підприємств є те, що інноваційна діяльність є дуже ризикованою та може знецінити накопичений нею організаційно управлінський, виробничий, збутовий, кадровий потенціал» [1]. В свою чергу І.В. Мельничук вважає, що «інновації капітального характеру можуть бути представлені у двох напрямках: – капітальні інновації, які стосуються створення нових видів основних засобів; – інтелектуальні та капітальні інновації, які стосуються створення нематеріальних активів» [2].

Інноваційний облік неможливий без діджитал технологій і саме впровадження останніх у виробничий процес дозволяє оптимізувати не тільки сам облік, а й дає можливості для ретельного аналізу діяльності. Так на думку Тенюх З. І., Пелех У.В.: «Сучасні комп'ютерні програми значно полегшують процес ведення бухгалтерського обліку, враховуючи той спектр програмного забезпечення, який пропонується: від калькуляторів до автоматизованих реєстрів та форм звітності. Для ефективного впровадження в різних сферах бізнесу цифрових технологій бухгалтерського обліку, управлінському персоналу варто застосовувати комплекс заходів, а саме:

- дотримання техніко-економічних вимог встановлення цифрових технологій;
- фінансову та ресурсну відповідність нововведенням;
- підвищення професійної компетентності виконавців бухгалтерських операцій; – дотримання стратегії розвитку компанії;
- забезпечення зворотного зв'язку від користувачів цифрової інформації» [4].

Тенюх З. І., Пелех У.В. говорять, що: «обробка даних за допомогою цифрових технологій відбувається швидше та дає змогу уникати помилок, що часто виникають саме при опрацюванні документів вручну. Також використання цифрових технологій дає змогу швидко відшукати інформацію, необхідну в даний момент часу. Це особливо стає актуальним у сучасну епоху діджиталізації, адже від швидкості прийняття виважених рішень багато в чому залежить успіх підприємства загалом» [4].

Спираючись на думки багатьох вітчизняних та іноземних науковців-практиків, констатуємо, що впровадження інноваційного обліку в контексті основних засобів можливе за наступною процедурою. Алгоритм впровадження інноваційного обліку основних засобів представлений на рисунку 1. Дані рисунку 1 свідчать, що інноваційний облік основних засобів базується на таких



основних позиціях, як аналіз пропозиції на ринку автоматизованих продуктів, підбір оптимальної, а також безпосередній перехід ведення діяльності на нову діджитал платформу.



Рисунок 1. Алгоритм впровадження інноваційного обліку основних засобів в контексті його автоматизації

** Авторська розробка*

Запорукою правильного ведення обліку та відображення у звітності основних засобів є цифровізація облікового простору. Цифровий простір прискорює обліковий процес, мінімізує можливість виникнення помилок, узагальнює результати від першої події (оприбуткування об'єктів основних засобів) до останньої (відображення їх в звітності). Активного розвитку та системного впровадження у діяльність підприємств сьогодні мають такі відомі автоматизовані програми, як «AgriAnalytika», «MeDoc», «BAS Бухгалтерія» та ін. Дані продукти вже добре зарекомендували себе на ринку, що стало проривом у збільшення інноваційного розвитку саме обліку.

Проаналізувавши потреби обліку основних засобів саме сільськогосподарських підприємств, дійшли висновки, що такий інноваційний продукт вітчизняного виробництва, як «AgriAnalytika» є найбільш прийнятним, оскільки має відповідний модуль. Особливості ведення обліку з використанням модуля «Основні засоби» запропонованої програми, як елементу інноваційного підходу представлені на рисунку 2.

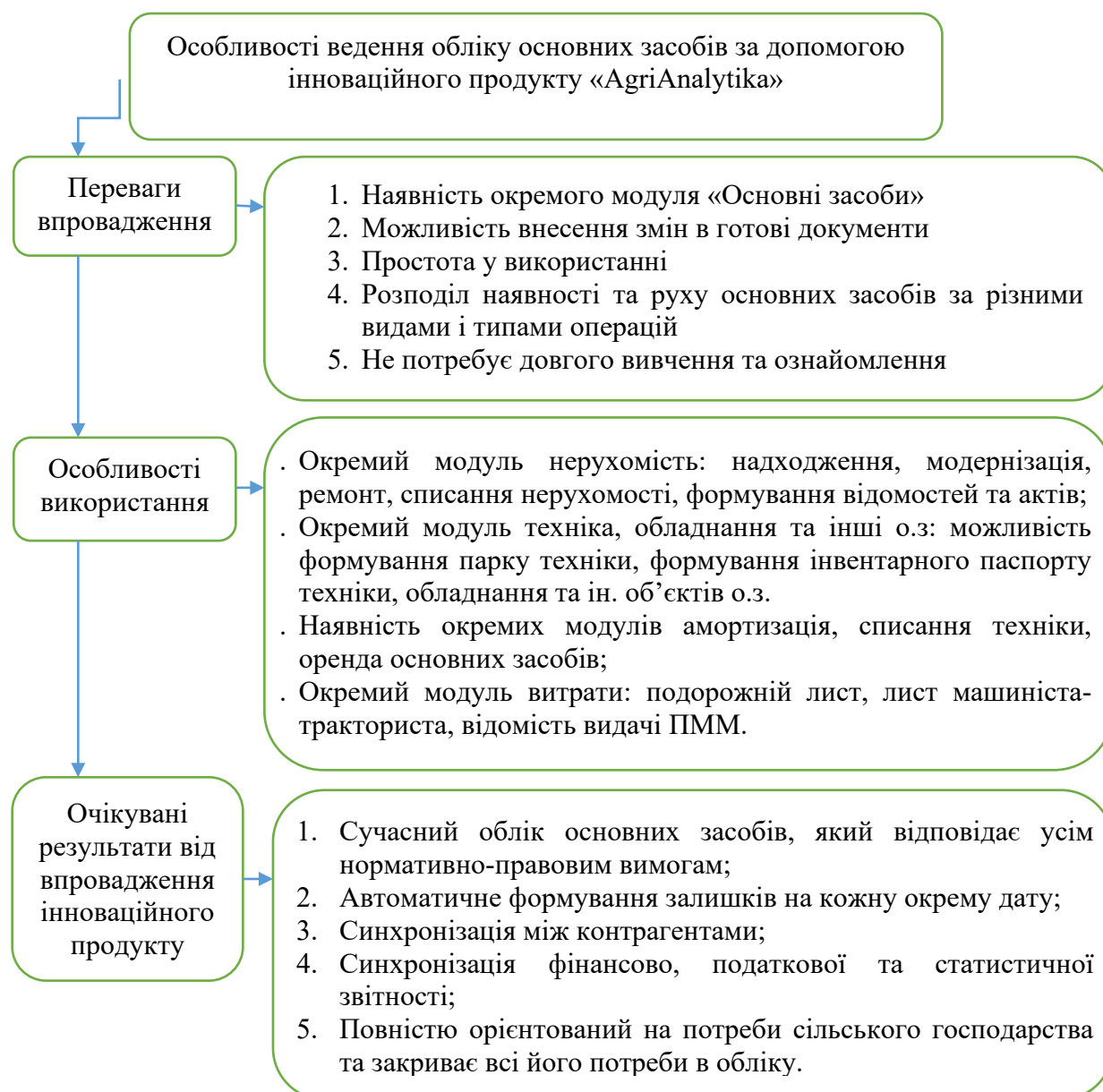


Рисунок 2. Характеристика впровадження інноваційного обліку основних засобів через електронну платформу

** Авторська розробка*

Дані, представлені на рисунку 2 свідчать, що сучасний інноваційний електронний продукт АгриБухгалтерія (AgriAnalytika) повністю відповідає вимогам та нормативам ведення обліку основних засобів, дуже простий і зручний у використанні, не потребує тривалого вивчення та ознайомлення. При використанні запропонованого продукту, сільськогосподарське підприємство зможе удосконалити процедуру ведення обліку та вивести його на новий інноваційний рівень.

Висновки.

Провівши детальний аналіз ситуації на ринку автоматизованих продуктів, в контексті удосконалення обліку, дійшли висновку, що сучасний інноваційний облік неможливий без впровадження новітніх діджитал технологій. Орієнтуючись на потреби обліку основних засобів саме сільськогосподарського підприємства, були запропоновано впровадження електронної платформи



«AgriAnalytika», яка позиціонує себе, як інноваційний облік саме для аграрного бізнесу. Вважаємо, що інноваційний облік, зокрема основних засобів, набуває все більшої популярності та розвитку.

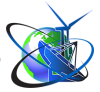
Література:

1. Кафка С. Відображення в обліку операцій інноваційного характеру.// Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. Випуск 4(193). 2017р.С. 25-29.
2. Мельничук І. В. Оцінка та облік інноваційних проектів та програм, які капіталізуються [Електронний ресурс] / І. В. Мельничук // Облік і фінанси АПК. – 2011. – № 2. – С. 31-36.
3. Назарова К. О., Мойсеєнко О. М. (2020). COVID-криза як драйвер диджиталізації бухгалтерських процедур // Бізнес-Інформ. 2020. № 6. С. 227–234. URL: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform_2020-6_0-pages-227_234.pdf.
4. Тенюх З. І., Пелех У.В., Діджиталізація бухгалтерського обліку в Україні: стан та перспективи розвитку // Економіка і суспільство. Випуск 41. 2022рік.
5. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond. World Economic Forum. 2016. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>.

References.

1. Kaphka C. (2017) Accounting for transactions of an innovative nature. Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. No. 4, pp. 25-29.
2. Melnychuk I.V. (2011). Evaluation and accounting of innovative projects and programs that are capitalized. Accounting and finance in the agricultural sector. No.2, pp. 31-36.
3. Nazarova, K.O., Moiseenko, O.M. (2020) COVID-crisis as a driver of digitalization of accounting procedures. Biznes-Inform. No. 6, pp. 227–234. URL: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-6_0-pages-227_234.pdf (accessed 14.04.2022).
4. Tenukh Z.I., Pelekh Y.V. (2022). Digitalization of accounting in Ukraine: state of the art and development prospects. Economy and society. No. 41.
5. Schwab, K. (2016) The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>.

Abstract. The article presents the peculiarities of innovative accounting of availability and movement of fixed assets, as well as an analysis of their optimal use in agricultural enterprises. The article reveals the key aspects of how to more properly account for the process of receipt, storage and use of fixed assets in the context of timely and correct preparation of accounting documents and further reflection of information in the statements of an individual enterprise. On the other hand, the materials presented in the publication make it possible to see how the analytical component can influence the further optimal use of fixed assets in terms of their classification. The article reveals the algorithm and peculiarities of implementing an innovative automated program for accounting of fixed assets directly for agricultural enterprises. In the article were proposed a modern automated product for keeping records of fixed assets, which completely covers the production needs for accounting of an agricultural enterprise. After analyzing the needs of accounting for fixed assets of agricultural enterprises, we came to the conclusion, that such an innovative domestic product as «AgriAnalytika» is the most appropriate, as it has the appropriate



module. The peculiarities of accounting using the module "Fixed Assets" of the proposed program as an element of an innovative approach are presented in the materials of the publication. After conducting a detailed analysis of the situation on the market of automated products in the context of improving accounting, we concluded that modern innovative accounting is impossible without the introduction of the latest digital technologies. We believe that innovative accounting, in particular of fixed assets, is gaining more and more popularity and development.

Keywords: *innovative accounting, module, fixed assets, digital communications, algorithm, electronic platforms.*

Стаття відправлена: 12.10.2023р.

Одношевна О.О.



УДК 330.332

INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF THE GEORGIAN ECONOMY

ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ ГРУЗИНСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ

Hanziuk S.M./ Ганзюк С.М.

с.е.с., as.prof. / к.е.н., доц.

ORCID 0000-0001-7859-4708

Noda K.S./ Нода К.С.

master of Finance and Accounting Department/магістр кафедри фінансів та обліку

Dniprovsky State Technical University, Kamianske, Dniprobudivska, 2, 51900

Дніпровський державний технічний університет, Дніпробудівська, 2, 51900

Abstract. In the article examines the theoretical essence of investments, determines the influence of foreign investments on the economy of the host country. Positive and negative factors of formation of the investment image of Georgia are determined. The socio-economic development, the main economic partners of the country and its place in international rankings are studied. A comparison of the level of tax burden in domestic and Georgian practice was made. The main factors of the investment attractiveness of the Georgian economy are highlighted.

Key words: investments, investment climate, investment attractiveness, international rating, tax burden.

Introduction.

In modern economic conditions, under the influence of negative external factors, there is an urgent need to restore the stability of enterprises, the development of certain industries and regions of many countries of the world. Protection of interests at all levels of management is associated with multi-level use of investment resources and introduction of innovations. Activation of investment activities in countries allows strengthening and expanding the production, resource, and financial potential of enterprises in the competitive market. Foreign investments have a significant impact on economic growth, as they increase the amount of investments in the development of national production, the development of new technologies, and innovative management methods that change the structure and dynamics of the host country's economy. The problem of attracting foreign investments has existed for many decades and continues to retain its scientific and practical significance to this day, which determines the relevance of the research topic.

Despite the intensification of foreign investors in some, many others are losing in terms of the amount of foreign capital involved. Today, the general world order is changing, in the light of which the country's foreign policy and its investment climate face the need to review the policy and choose further directions for adapting to the conditions. Only with an effective foreign policy and investment strategy is it possible to achieve financial stability, strengthening of finances and sovereignty, independence and resistance to negative foreign policy influences, fluctuations in world prices on prospective markets and currency quotations.

Investments are one of the key components of the modern financial market. In the conditions of modern economic development, the development of the country is impossible without active investment participation. That is why one of the main factors ensuring the inflow of investment resources is the creation of a favorable



investment climate in the country, the indicators of which are the volume of foreign investments and their effective use. The issue of improving the investment climate and business conditions was and remains the most urgent for any state in the world, especially for those that are developing. Discussions in the area of European integration processes are impossible without a detailed assessment of the investment attractiveness and competitiveness of the economy.

Numerous definitions of investment, investment attractiveness from narrow to broad, which are reflected in the economic literature and composed according to general features, allow us to note that investment attractiveness is an integral indicator of the feasibility of making funds, the level of compliance with the needs or interests of the investor, which depends on the financial and property status country and its development prospects, formed under the influence of a set of objective and subjective conditions affecting the formation of investment returns and investment risks.

Therefore, investments represent a set of expenses in the form of long-term investments of state or private capital in any branch of the international economy, which are carried out with the aim of obtaining income, namely: cash, bank deposits, shares, shares and other securities, equipment, machines, licenses, including trademarks. Investments can be directed both to the sphere of the domestic economy and to the sphere of the international economy, while investment objects, in addition to industries, can be certain enterprises, projects, programs, events, etc.

The country's investment climate is one of the main factors for an investor when making a decision. There are countries that are still forming a positive investment image, for example, Georgia - a country that is attractive not only for recreation, but as a country where you can buy real estate for permanent residence or as an investment, conducting a profitable business, especially in the hotel and restaurant sector business. Only in recent years, more than two thousand infrastructure projects have been registered in Georgia [1]. Considering the above, it is important, in our opinion, to study the investment climate of Georgia and the possibility of implementing an investment project in this country.

Georgia is located at the crossroads of Europe and Asia and is the shortest transport route between the two regions, and has a unique potential to increase trade flows between Europe, the Caspian region, and Central and East Asia. Today's government of Georgia purposefully pursues policies aimed at making the most effective use of existing geopolitical advantages with modest natural, human and financial resources. Georgia's advantage in this context is also that it is the only country in the region that has free trade zones with China and the EU. Also, it is important to emphasize that today Ukraine, Georgia and Moldova have started regional cooperation: all three countries prefer a bilateral format of relations with the European Union, based on the association agreements that each of them signed with the EU [2].

The main social indicators at the beginning of 2022 were as follows: the population of the country was about 3.7 million people, of which the labor force was 2.0 million, the unemployment rate in the country at the beginning of 2021 was 20.3%, the average wage : 284 dollars per month; the number of households was 1.3



million. The largest city in terms of population (main agglomeration) Tbilisi (the capital) - 1.08 million people [3].

According to the National Statistics Service of Georgia [4], in 2021, compared to the previous year, foreign trade increased by 25.6% and amounted to 14.3 billion US dollars. Exports increased by 26.9% to 4.2 billion dollars, imports by 25.1% to 10.1 billion dollars. The negative balance of trade amounted to 5.8 billion US dollars, which corresponded to 40.7% of the total foreign trade turnover. In terms of trade, Turkey was Georgia's largest trading partner in 2021 with a volume of USD 2.1 billion. Russia came in second place with \$1.6 billion; China - 1.5 billion dollars; Azerbaijan - 1.1 billion dollars and the United States - 820 million dollars [4].

After the conclusion of the Association Agreement with the EU and the creation of a comprehensive free trade zone with the EU (entered into force on September 1, 2014), Georgia embarked on the path of European integration. Implementation of the provisions of the Association Agreement with the EU and harmonization of legislation with EU norms ensures political, economic and financial support from the EU, contributes to the stability and attractiveness of the country's investment climate. Strategically important for the sustainable development of Georgia is the country's participation in the Chinese initiative "One Belt, One Road", which involves the development of transport infrastructure and logistics corridors, including multimodal railway transport and increasing the intensity of regular routes through the Trans-Caspian International Transport Route.

Economic growth in Georgia in 2021 reached 9.2% against the background of active recovery of key industries, increased exports and transfers of labor migrants [4]. After the impressive growth of Georgia's GDP in the second quarter of 2021 (29.9%), the growth rate slowed down slightly in the third quarter, but remained stable. According to estimates of the National Statistical Service [4], the GDP in July and August increased by 9.9% and 10.3%, respectively.

The Georgian government actively uses tools to attract foreign direct investment to the economy, and also cooperates with international multinational companies to move production to Georgia. As part of the initiative to encourage foreign businesses to enter the Georgian market, the amount of VAT and income tax for international companies was reduced from 20% to 15% and 5%, respectively. Georgia also has a new grant program to encourage foreign companies to set up or relocate production to Georgia. The main condition for participation is the obligation to invest at least 10 million lari (over 3 million dollars) in the economy of Georgia, as well as to employ at least 150 people. Based on the fulfillment of these obligations, the companies will receive co-financing (grant) in the amount of 1 million GEL (over 300 thousand US dollars). The program covers such areas as electronics, production of electronic engineering products, production of vehicles and their spare parts, mechanical engineering, repair and maintenance of aircraft [4].

According to the International Corruption Perceptions Index, published in 2021, Georgia fell in the rating by one point compared to the previous year [5]. So, in 2021, Georgia had 55 points and ranked 45th out of 180 countries in the ranking, along with Botswana, Dominica and Fiji.

International Transparency states [5] that the concentration of power is a serious



problem in Georgia. The organization also emphasizes that the influence of the founder of the ruling party, Bidzina Ivanishvili, on key institutions "comes under the definition of state occupation." In the 2020 ranking, Georgia was ranked 45th out of 180 countries with 56 points, while in 2019 the country had 56 points and was ranked 44th. International Transparency Georgia cites a number of other challenges facing the country, including informal governance, unhealthy concentration of power in the ruling party, weakening democratic balance and checks, weak parliamentary oversight of corruption, and high-level corruption. Georgia's fight against corruption is the result of reforms carried out in recent years. These include: civil service reform, implementation of a system for monitoring officials' property declarations, ensuring the rights of whistleblowers, increasing the transparency of public procurement, reform of the prosecutor's office, judicial reform, improvement of the investment and business environment."

In the annual ranking of the happiest countries in the world, compiled in 2021 (World Happiness Report) [6], Georgia ranked 108 (119 in 2020) out of 156 countries in the world. Georgia's neighbors were somewhat happier, although they showed a mostly negative trend compared to last year. Russia took 68th place (minus 9 positions - last year it was on the 59th line), Turkey - 79th (deteriorated its rating by 5 points, as it was 74th in the previous list), Azerbaijan - 90th (also worsened the indicator, falling by 3 points - compared to the 87th place in the previous report), Armenia - 116 (last year it was on the 129th place and rose by 13 points) [8].

Thus, it can be stated that today's Georgia is a country that, after a successful period of previous reforms, has somewhat stalled in socio-economic development. The most eloquent evidence of the lack of progress in the state is its economic indicators. GDP growth also slowed down, but Georgia was and remains a supporter of European integration, and this process is especially necessary now, when internal reforms are no longer as effective as before, and the country needs large markets and strong economic partners.

Bordering Russia, Turkey, Armenia and Azerbaijan, Georgia currently has enormous potential for growth with state support for domestic and foreign investment. Commercial real estate for investment (offices, shops, hotels), apartments in the city center, all these objects are in demand by both Georgian investors and foreigners who wish to purchase enterprises operating in central locations and make profitable deals. Georgia is an attractive country for life and business.

According to the Doing Business 2020 investment attractiveness rating [7], Georgia ranked seventh among post-Soviet countries. It entered the top 10 countries along with the USA, Great Britain, Norway and Sweden. The partnership between Georgia and the EU is developing dynamically. Since March 2017, citizens of Georgia have received the right to visa-free travel to the Schengen area.

With more than nine million tourists from all over the world in 2019, developing Georgia, with its stunning resorts, is a deservedly popular investment destination for foreigners. Georgian apartments and houses, office and commercial premises, hotels are a delicacy for buyers, due to the high passive financial flow from real estate (profitability) and the ability to quickly sell them at a price close to the market (liquidity) [8].



For the attraction of foreign investments, financial factors are also of great importance, the main among which are tax payments. Tax legislation in the Georgian economy is based on 6 fixed tax rates for individuals and corporations. The country seeks to attract foreign investors due to the simplicity of taxation and flexibility in the bureaucracy. Georgia was chosen as one of the top 10 countries in the world in terms of convenience and ease of doing business [7]. Personal income tax in Georgia is determined by the place of receipt of income. A person who received income in Georgia will be taxed in Georgia. A Georgian company with income in other countries will also be taxed in Georgia. A company is considered Georgian if it is managed in this country. Without management in Georgia, it will be considered a foreign company. A Georgian company is not taxed on profits (15%) when receiving income and investing this money in business. When distributing funds (dividends), the company is taxed both on profit in the amount of 15% and tax dividends in the form of 5%. This is one of the biggest incentives for Georgian companies. Another incentive for companies in Georgia is that VAT (18%) is only payable after the company has generated an income of USD 100,000 (in boxes) in the last 12 months. In addition, Georgia has a tax treaty with more than 45 states, including Israel, to avoid double taxation and regulate tax laws between the two states [7].

If we compare the tax burden of Georgia with Ukraine, then, for example, the income tax in Ukraine is 18%, which is 3% more than in Georgia. The VAT rate at the beginning of 2022 in Ukraine is also higher: 20% versus 18%.

In order for an investor to register his business in Georgia, he needs knowledge and guidance on the operation of various laws of Georgia. In some cases, the Georgian language can create difficulties. However, the process of business registration is a relatively standard and fairly short process that does not require extraordinary costs, unlike in other countries of the world. Opening a company in Georgia takes an average of one day (if all documents are in order) and is registered in the Public Service Hall.

The corruption perception index plays an important role in attracting foreign investments to the country. The Corruption Perceptions Index is a composite index that measures the level of perception of corruption in the public sector in different countries. It has been published annually since 1995 and is based on surveys of experts and entrepreneurs conducted by independent organizations around the world. In the 2021 index, 180 countries and territories were evaluated based on 13 expert assessments and surveys. Countries are ranked on a scale from 0 to 100, where 0 means the highest level of perception of corruption, and 100 the lowest [9]. Thus, according to the rating of this index in 2021, Georgia took 45th place. According to representatives of the Georgian authorities, this indicates the good work of law enforcement agencies. Compared to last year's result, Georgia dropped one place in the rating, scoring the same number of points as last year - 56. In the 2019 index, the country took 44th place, and in the 2018 rating, Georgia had 58 points and 41st place.

It is also important to note that in recent years Georgia has been chosen as one of the 10 easiest and most convenient countries to do business in the world. There are no restrictions on investment by foreign citizens/companies in Georgia and there are no special requirements or taxes for foreign investors. In the case of buying real



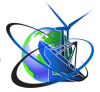
estate in Georgia, the transaction and registration in the above structure can be carried out only with a passport. The bureaucratic requirements are somewhat higher when it comes to opening a bank account, which is necessary to pay for property and pay bills (electricity, gas, water, etc.) [10].

Conclusions.

So, on the basis of the conducted research, it is possible to highlight the main factors of investment attractiveness of Georgia for foreign investors: availability of prices; minimum level of bureaucracy; ease of purchasing real estate; the tourist boom of recent years; no real estate tax; availability of obtaining a residence permit; free business. Thus, the Georgian economy, with employment as of 2022, was attractive for a foreign investor. The real estate sector remains the most attractive for investment in Georgia.

References:

1. Global infrastructure projects of Georgia. What will change the strategic position of Georgia in the geopolitical arena: an analytical study by GEOLN.COM experts. URL: <https://geoln.com/ua/invest-in-georgia/global-investment> (accessed September 02, 2023)
2. Sheiko, Yu. «Asotsiyovane trio» Ukrayiny, Hruziyi ta Moldovy: kinets' «Skhidnoho partnerstva" chy pryskorenniya yevrointehratsiyi? [Associated trio" of Ukraine, Georgia and Moldova: the end of the "Eastern Partnership" or the acceleration of European integration?]. URL: <https://www.dw.com/uk/asotsiyovane-trio-ukrainy-hruzii-ta-moldovy-kinets-skhidnoho-partnerstva/a-58126771> (accessed September 02, 2023)
3. Action. Business: export direction. URL: <https://export.gov.ua/country/80-gruziia> (accessed September 06, 2023)
4. Foreign trade of Georgia increased in 2021: National Statistics Service of Georgia. URL: <https://civil.ge/ru/archives/467656> (accessed September 06, 2023)
5. Index of perception of corruption. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2021/index/geo> (accessed September 06, 2023)
6. Index of happiness: rating of countries. URL: <https://worldhappiness.report/> (accessed September 07, 2023)
7. Doing Business Comparing Business Regulation in 190 Economies, 2020. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/688761571934946384/pdf/Doing-Business-2020-Comparing-Business-Regulation-in-190-Economies.pdf> (accessed September 07, 2023)
8. Pros and cons of investing in real estate in Georgia. URL: <https://geoln.com/ua/invest-in-georgia/advantages-of-investing-in-real-estate-in-georgia> (accessed September 12, 2023)
9. Index of perception of corruption - 2021. URL: <https://cpi.ti-ukraine.org/> (accessed September 14, 2023)
10. Fatyuha, N. (2014). Stan i perspektyvy zaluchennya pryamykh inozemnykh investytsiy v ekonomiku Ukraïny [State and prospects of attraction of direct foreign investments in the economy of Ukraine]. *Sustainable Development of the Economy*. № 3. P. 54-59



Анотація. В статті розглянуто теоретичну сутність інвестицій, визначено вплив іноземних інвестицій на економіку приймаючої країни. Визначено позитивні та негативні фактори формування інвестиційного іміджу Грузії. Досліджено соціально-економічний розвиток, головних економічних партнерів країни та її місце в міжнародних рейтингах. Здійснено порівняння рівня податкового навантаження у вітчизняній практиці та грузинській. Виділено основні фактори інвестиційної привабливості грузинської економіки.

Ключові слова: інвестиції, інвестиційний клімат, інвестиційна привабливість, міжнародний рейтинг, податкове навантаження.

© Ганзюк С.М., Нода К.С.



UDC 658:330.322

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF THE FORMATION AND IMPLEMENTATION OF STATE POLICY OF PUBLIC ADMINISTRATION, ECONOMIC SECURITY IN THE FIELD OF HIGHER EDUCATION

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ
ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ
У ГАЛУЗІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Kravchenko M.V.

d.e.s., prof.

ORCID: 0000-0002-6942-0914

Dnipro State Agrarian and Economic University,

Dnipro, S. Efremova 25, 49027

Lozova O. Y.

ORCID: 0009-0009-7402-2943

phd student of the Department public administration and law communal institution of higher
education Ddnipro academy of continuing education of the Dnipropetrovsk regional council»,
Dnipro, S. Antonovycha 70, 49000

Abstract. The modern system of higher education in Ukraine has been in a state of reform for more than a decade. And this is not surprising, because education is exactly the branch of life of a civilized society that needs constant renewal and changes. The implementation of reforms in the field of higher education and their effectiveness fully depend on the educational policy that is laid as its basis, on the efforts of the state and of all institutions of a democratic society aimed at their implementation, as well as from the professionalism of managers who will implement these reforms. That is why the creation of a system of training specialists in education policy is an urgent problem of reforming the education management system in Ukraine.

The competitive potential of Ukraine can be significantly increased thanks to the development of domestic raw materials and low-tech industries, while the need to ensure Ukraine's economic independence and the global acceleration of scientific and technical progress require, first of all, the improvement of the quality of professional and technical training of employees.

Considering the national policy in the field of education as part of the state public policy, it is about providing a set of theoretical ideas, goals and objectives, practical steps for the development of education and development. Functions and functions of education as an integral part of national policy, modern researchers Today, the state plays the main and decisive role in the development of unique ways of education (legal, administrative and economic), takes an active part in the management of the educational process.

The national policy of Ukraine in the field of higher education is based on constitutional norms. International agreements; Strategic documents for the development of education (concepts, doctrines, programs, etc.); Legislative act; Decisions and orders of the parliament and the head of state. Decision of the highest executive body; orders and orders of the central administrative body of the state regarding the exercise of leadership in such areas as education.

Key words: industry of higher education, theoretical aspects, regional administration, management, regional structure, economic security.

Introduction.

According to the national doctrine of education development, the goal of the national education development policy is to create conditions for personality development and creative self-realization of all citizens of Ukraine, effective work and study. capable of supporting and promoting the values of national culture and



civil society. And as an integral part of the European and world community, it strengthens sovereignty, independence, democracy, and the socio-legal state. This doctrine emphasizes the need to manage the material, financial, human and scientific resources of society and the state to ensure the quality of education, which is "determined on the basis of state education standards and public evaluation of educational services".

Achieving the targets stipulated by the Draft Law of Ukraine "On the Strategy for the Sustainable Development of Ukraine until 2030" provides for the transition to an innovative, socially oriented type of economic development of the country. In these conditions, investments become the main source of economic growth [5, p. 236–237].

To make investments, investment resources are needed, representing all types of financial assets that are involved in making investments in investment objects.

They are transformed into an object of investment activity, which gives rise to the implementation of the investment process, which, in turn, determines investment activity, which characterizes the intensity of attraction of investments in fixed capital. The region has certain natural, material, and financial resources that form the investment potential of the region. Investment potential and risk factors determine investment attractiveness, which is assessed by two parameters: investment potential and investment risk. The potential shows what share the region occupies in the all-Ukrainian market, the risk - what the scale of certain problems in the region may turn out to be for the investor [1, p. 13–21].

Research on investment theory has shown that investments are directed either to physical capital, or to human capital, or to the knowledge sector. A review of the existing interpretations of investments shows that there is no single definition of this concept, however, all authors agree that investments are one of the most important tools of the country's economic growth, and their management is one of the urgent tasks of the national economy.

Investment policy is an investment management tool, the model of which depends on the chosen economic theory adapted to the current stage of socio-economic development of the territory. It is the basis of the transition to an innovative path of development [6, p.231-242].

Main text.

Ukraine's desire to join the European Union was to build an open democratic society, prepare for membership obligations and implement economic, political and other standards approved by the European Council in June 1993. It was directly related to the meeting. An important priority is the development of a democratic, legal and social state, implementation of strategic integration into the European Union, comprehensive political, economic and legal space of Ukraine in Europe.

Ensuring integration and establishment of European values and standards as an institutional environment for a living community in Ukraine. Remember that a community is a specific community of citizens of Ukraine, united by the fact that they live together with a certain territory in common interests and communicate to meet public needs. The formation of an independent and competent social community in Ukraine is a close and intimate relationship where its members will be able to



effectively protect their rights and interests by participating in regional issues. communities that together create a system.

Education reform in the context of political, legal and socio-economic reforms in all regions of Ukrainian society, meeting the needs of the individual in higher education and protecting the rights and freedoms of citizens in these regions of higher education management. of the process in this area, which determines the role and place of state administration in the management of the modern educational process, which is necessary to increase efficiency. And according to experts, most modern researchers, most of the problems that arise in the modern education system of Ukraine are related to the lack of quality management of relevant relations with the public.

Education administration in the most general form can be defined as a specially organized activity of public administration aimed at ensuring the proper functioning of the higher education system in accordance with the goals and objectives of educational policy. Educational activity is aimed at the development, adoption and implementation of educational, social, material and technical and organizational, control, coordination and other measures used for the formation of human resources for the proper functioning and development of education [2, p. 59–65].

In Ukraine, education management is carried out through such state bodies as the Ministry of Education and Science of Ukraine, other central state bodies and local self-government bodies that are subordinate to educational institutions.

The elements of higher education direct the educational process of educational institutions to meet state needs, education of consciousness, patriotism, competitive, competent and responsible professional society and the needs of the labor market.

The main functions of national regulation of educational activity in modern administrative science include: Development of strategic and tactical tasks and priorities. According to social values; creation of a legal framework for the functioning of the educational services market. Ensure the quality of educational, financial, social, stimulating, coordinating, as well as organizational, motivational and administrative functions [3, p. 34–39].

Signs of administration in the field of higher education are:

- 1) Regulation-Regulation of the relationship of the educational process (education, development, professional, scientific and general cultural training of participants).
- 2) Collective - manifested through the collective activity of civil servants, directors of educational institutions, teachers.
- 3) Perseverance-Coordination and regulation of educational institutions continuously.
- 4) Mandatory-influential relations in the field of education, subordinates and forming the will of participants.
- 5) Pedagogical management mechanisms are focused on creative and innovative development of education, humanization and democratization.

Therefore, the administration of higher education is regulated by the norms of administrative law to regulate legal relations related to the process of acquiring (acquiring) knowledge, abilities and skills to achieve the level of public education,



namely administrative activity. Administration in the field of higher education has interconnected elements: legal norms that regulate education and determine the direction of its implementation in various educational institutions, as well as the organizational structure of state institutions. Includes elements of education, logistics, etc. Full responsibility for the management of the Ukrainian educational process [4, p. 9–22].

Summary and conclusions.

One of the priority directions of Ukraine's development is the direction of European integration. The implementation of the European development vector of Ukraine involves appropriate democratic transformations in all spheres of social life, including in the sphere of higher education. The accession of Ukraine to the Bologna Process requires restructuring and improvement of the higher education management system in order to direct the Ukrainian education system to the achievement of the modern European level.

The accession of Ukraine to the Bologna Process requires restructuring and improvement of the higher education management system in order to direct the Ukrainian education system to the achievement of the modern European level. The process of reforming the Ukrainian education system as a dynamic and flexible system of diplomas can meet the changing needs of people, society and the labor market and provide sufficient potential for the training of properly qualified specialists. Levels and profiles should be based on the principles of creation.

In view of four conceptual approaches to the formation and implementation of regional investment activity, from the standpoint of achieving the goal of the research, the author's interpretation of the definition "regional investment activity" is proposed. Regional investment activity is an integral part of the regional policy, which provides for a system of purposeful and scientifically based measures carried out by the legislative and executive authorities of the region to create a favorable investment climate, activate and stimulate investment processes in the region, on the transition to an innovative path of development that takes into account peculiarities of territorial development, which ensures the achievement of strategic goals.

References:

1. Aleksandrova O.V. (2012) Ekonomichna stiikist silskohospodarskoho vyrobnytstva yak osnovnyi chynnyk yoho konkurentospromozhnosti [Economic sustainability of agricultural production as a major factor in its competitiveness]. Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu, no. 2, t. 3. pp. 13–21.
2. Alekseenko N.V. (2008) Ustoichyvoe razvytye predpriyatiya kak faktor ekonomicheskoho rosta [Sustainable development of the enterprise as a factor of economic growth]. Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia: zb. nauk. pr. Vol. 3, pp. 59–65.
3. Buhai V.Z., Omelchenko V.M. (2008) Analiz ta otsinka finansovoi stiikosti pidpriemstva [Analysis and evaluation of financial stability of the enterprise]. Derzhava ta rehiony, no. 1, pp. 34–39.
4. Gaevska L.A., Shulga N.D. The experience of the European Union regarding



the formation and implementation of educational policy as the main lever of socio-economic development of countries. *Visn. postgraduate education Management and Administration Series*. 2017. Issue 4/5 (33/34). P. 9–22.

5. Yaremenko L. M. Theoretical principles of state management of the system of higher education in Ukraine / L. M. Yaremenko // *Modern management problems: materials of the III International. science and practice conference*, (Kyiv, November 29–30, 2005); [structure. B.V. Novikov, I.I. Fedorov]. - K.: VPIVPC "Polytechnic", 2005. - P. 236–237.

Анотація. Сучасна система вищої освіти в Україні вже не один десяток років перебуває у стані реформування. І це не дивно, адже освіта – це саме та галузь життя цивілізованого суспільства, яка потребує постійного оновлення та змін. Реалізація реформ у сфері вищої освіти та їх ефективність повною мірою залежать від освітньої політики, яка покладена в її основу, від зусиль держави та всіх інституцій демократичного суспільства, спрямованих на їх реалізацію, а також від професіоналізм керівників, які втілюватимуть ці реформи. Саме тому створення системи підготовки фахівців з освітньої політики є актуальною проблемою реформування системи управління освітою в Україні.

Конкурентоспроможність України може бути суттєво збільшена завдяки розвитку вітчизняної сировини та низькотехнологічних виробництв, а потреба забезпечення економічної незалежності України та глобальне прискорення науково-технічного прогресу вимагають, насамперед, удосконалення якості професійно-технічної підготовки працівників.

Розглядаючи національну політику в галузі освіти як частину державної публічної політики, йдеться про забезпечення комплексу теоретичних ідей, цілей і завдань, практичних кроків щодо розвитку освіти та розвитку. Функції та функції освіти як невід’ємної частини національної політики, сучасні дослідники Сьогодні держава відіграє головну та вирішальну роль у розвитку унікальних шляхів освіти (правових, адміністративних та економічних), бере активну участь в управлінні навчальним процесом.

Національна політика України у сфері вищої освіти базується на конституційних нормах. міжнародні договори; Стратегічні документи розвитку освіти (концепції, доктрини, програми тощо); Законодавчий акт; Рішення та розпорядження парламенту та глави держави. Рішення вищого органу виконавчої влади; накази та розпорядження центрального адміністративного органу держави щодо здійснення керівництва такими галузями, як освіта.

Ключові слова: галузь вищої освіти, теоретичні аспекти, регіональне управління, менеджмент, регіональна структура, економічна безпека.



GEL: M10

DIVERSITY AS A STRATEGY IN ANALYSIS AND CHANGE ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

Jorovlea Elvira Leon

Associate Professor, Doctor of Economics,

ORCID: 0000-0001-8184-9951

ASEM, ase.md, Republic of Moldova

Pașcaneanu Tudor

Associate Professor, Doctor of Law,

ORCID: 0000-0002-1074-6186

Academy of Economic Studies of Moldova

Abstract. *An effective management of the behavior of human resources in the organization is conditioned both by the highlighting of behavioral differences, and by respecting the diversity of behaviors. The statement is based on the fact that differences between individuals are sources for the development of creativity or sources of conflicts and frustrations. In this way, on the one hand, the attributions of management include: the recognition and appreciation of individuals with behaviors desirable to the organization, obtained from the valorization of the talents, abilities, motivations, commitments of each individual. Such behaviors lead to workplace performance and indicate the potential that the individual demonstrates to stay and develop in the organization. On the other hand, managers dealing with the recognition and appreciation of individual behaviors must realize the quality level of their own behavior and understand its impact on subordinates.*

Keywords: *diversity, strategy, analysis, change, behavior, organization, group, individual, attitude, knowledge.*

Factors for analyzing and changing employee behavior within organizations act based on two objectives:

1. *Changing the behavior of management staff.*
2. *Changing the behavior of employees.*

The identification and implementation of change solutions is carried out according to two types of change: *organizational* and *individual*.

The *organizational* change of behavior is achieved through the *value system*, such as the company's philosophy and mission; by implementing policies and strategies, aligned with the company's vision and objectives; by building an organizational structure; *by the way of directing the system and the organizational subsystems*; through *the technologization of the organization*.

The key elements in this type of behavior change are:

- *the structure of the behavior change management team*, which presents an interdisciplinary process, models of change and takes into account the fact that the impact will be felt at all levels of behavior change;
- *the roles and responsibilities of the behavior change management team*, which presents a series of aspects of organizational behavior change, which will be taken over by all team members, in determining the training requirements and implementation of behavioral change tools and techniques.

The *individual change behavior* is achieved by *assigning roles and responsibilities to individuals*, by *capitalizing people's beliefs and attitudes*, by *highlighting abilities of staff members*, which, being manipulated and applied



correctly, become competitive advantages and lead to performance.

The key elements in this type of behavior change are:

- *the process of changing behavior at the individual level*, which presents itself as a slow and difficult process, which is based, in particular, on the motivation and on the learning/training of the staff;
- *the perceptions generated by the management's actions/behavior*, which require appropriate management, because any change in behavior generates mistrust and resistance on the part of employees;
- *techniques for adapting to behavioral changes*, because the individual must learn to recognize the necessity and usefulness of changes in his behavior and the group he belongs to.

In this way, change management presents a series of behavior modification models, which are deduced from the synthesis of scholarly research and based on practice in the field. These models, as stated above, constitute a basis for understanding the processes and mechanisms of change both at the organizational level and at the individual level.

According to the Hersey-Blanchard model, behavior changes take place in a system of axes on which the duration of *the change* is estimated – from the short axis to the long axis (horizontally) and the *difficulty of the change* – from low difficulty (vertically), on four levels:

1. the level of knowledge;
2. the level of attitudes;
3. the level of individual behavior;
4. the level of group behavior.

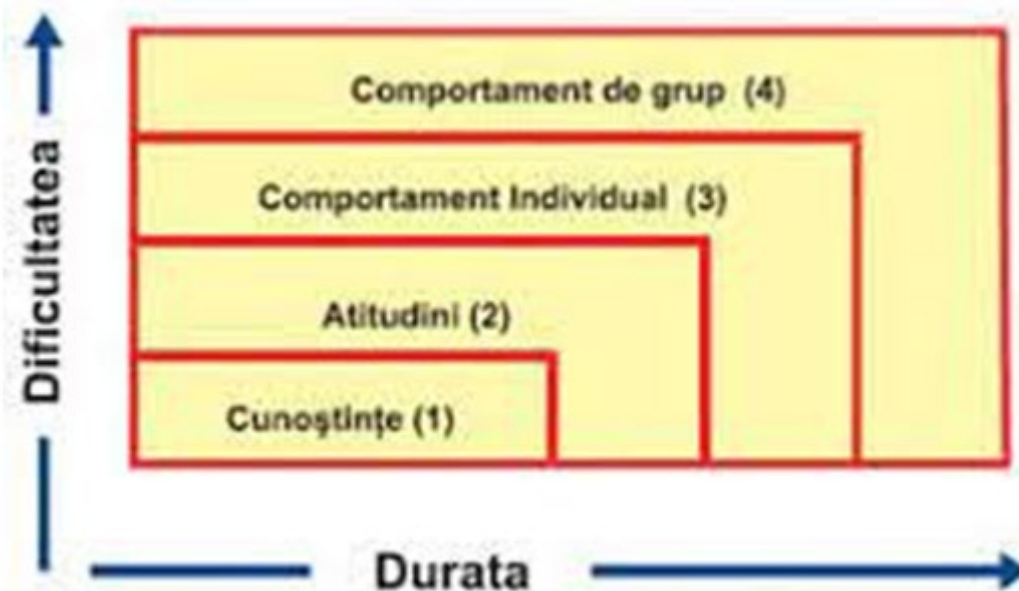


Figure 1. The levels of behavior change according to the Hersey-Blanchard model

Source: [7]

For each of the four levels, the duration and difficulty of the change increase progressively: from the accumulation of knowledge about change, which is achieved



relatively quickly and easily, to the change of individual and group behavior, which is achieved, relatively, in a longer period of time and with a greater degree of difficulty.

In this way, the Hersey-Blanchard model indicates the order in which the different levels of behavioral change should be approached and suggests different strategies for approaching this change.

One of the strategies for influencing behavior is based on **diversity management**. It is made useful by the fact that the basis of organizational behavior is individual behavior, which appears as a result of the interaction between the person and various environmental factors that the individual encounters. Hence, the behaviors encountered in organizations are very diverse, and the diversity of personalities interacting with different organizational environments results in a variety of behaviors.

Therefore, *diversity represents the multitude of individual differences and similarities that exist between people*. Differences and similarities are based on dimensions of diversity, which are divided into *primary and secondary dimensions* [4]:

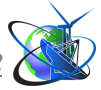
- *The primary dimensions of diversity* are: gender, ethnic heritage, race, mental/physical abilities and characteristics, sexual orientation and age;
- *The secondary dimensions of diversity* are: communication style, experience and work style, family status etc., personal characteristics that change during human existence, depending on different external and internal factors, depending on the choices the individual makes in different moments of life.

The *primary* and *secondary* dimensions interact dynamically, generating various combinations of behavior. This interaction influences the self-image, value system, needs, goals and expectations of the individual. As a whole, the primary and secondary dimensions define an individual's behavior and influence the way this behavior is perceived and treated by his peers.

An effective management of the behavior of human resources in the organization is conditioned both by highlighting behavioral differences and by respecting the diversity of behaviors. The statement is based on the fact that differences between individuals are sources for the development of creativity or sources of conflicts and frustrations. In this way, on the one hand, the attributions of management include: the recognition and appreciation of individuals with behaviors desirable to the organization, obtained from the valorization of the talents, abilities, motivations, commitments of each individual. Such behaviors lead to workplace performance and indicate the potential that the individual demonstrates to stay and develop in the organization. On the other hand, managers dealing with the recognition and appreciation of individual behaviors must realize the quality level of their own behavior and understand its impact on subordinates.

Another challenge for *diversity management* is the recognition of barriers and the possibility of either overcoming them or turning them into advantages. The most well-known barriers to modeling behavior are:

- *Discrimination*, which means treating a person's behavior in an inappropriate way because that behavior is different from other people's.
- *Stereotypy*, which appears when behavioral characteristics of a group are



extended to a person, starting only from that person's membership in the group.

- *Resistance to change*, which is the consequence of introducing an already established behavior change solution. However, the resistance behavior on the part of the employees arises from the fear of failure in the face of change and from the universal desire to leave everything as it is.

The managerial implications of increasing behavioral diversity within organizations require the adoption by these organizations of a philosophy that must value the behavioral differences between employees. In turn, this philosophy must be transformed into practical methods of action that guide the behavior of each employee towards the achievement of the organization's objectives and that draw attention to the fact that an effective management of diversity represents a competitive advantage for an organization. However, the way diversity is managed affects organizational behavior and organizational efficiency.

Therefore, *influencing behavior* through diversity management takes place by *improving employees attitudes and behaviors at work*. It was found that employees who differ in their behavior (behavior due to race and ethnic heritage) from the majority of members of the group in which they work, are less satisfied with their career, less devoted to the company. This happens because of the stress caused by the discriminatory attitude of group members towards members with different behavior. As a result, job dissatisfaction appears, workers' interest in the organization's goals decreases. Consequently, these employees perform worse than the rest of the group members.

An organizational policy aimed at non-discriminatory treatment of employees at work would obviously lead to stress reduction, increased job satisfaction, improved employee attitude towards specific objectives and the general objectives of the organization, therefore - to increased performance in work.

Another way to influence behavior through diversity management is *to increase the quality of the staff recruitment process*. Attracting and keeping employees willing to change their behavior according to the organization's demands represents a competitive advantage for an organization. Companies that practice effective diversity management in this sense have greater chances to create this advantage, because women, people of color, people with different sexual orientations, etc. - good specialists, they will prefer to work in such companies. Moreover, recruiting employees as diverse as possible helps organizations to provide better services to customers. The following example explains this: a vice president of a company came to the following conclusion regarding the recruitment of a diverse workforce: "Our customer base is very diverse. By recruiting the workforce from this diverse area, our employees become representatives of the communities in which we do business, which has a positive effect on the image of the company, on our business in general." [1].

Amplifying creativity and the innovative spirit is also a way of influencing behavior through diversity management. The diversity of the workforce also means different ideas and perspectives, so an increased potential for creativity and innovation. Rosabeth Moss Kanter was one of the first specialists to study the relationship between workforce diversity, on the one hand, and creativity and



innovation in the organization, on the other. The results of the studies carried out by the researchers demonstrated that organizations characterized by a high level of innovation deliberately used work teams with heterogeneous attitudes and behavior towards the organization's objectives [3].

Another way to influence behavior through diversity management is to increase the ability to solve problems and performance within the group. Due to the fact that groups characterized by a great diversity of member behaviors have diverse perspectives, points of view and experiences, we can assume that they also have the ability to find more solutions, to better solve their internal problems and increase employee's performance. The research conducted in this regard, however, does not firmly support the premise that the diverse behaviors of the members lead to an increase in the group's capacity to solve its internal problems and reach a high level of productivity. It seems that the highest degree of performance is recorded in groups with medium diversity behaviors. R. Kreitner and A. Kinicki opine that, in order for diversity to contribute positively, significantly, to group performance, it is necessary to satisfy two additional conditions [2]:

1. The members of the group must *adopt behaviors resulting from common values and norms*, which promote achievement of the objectives of the organizations they belong to.

2. The members of the group must *be aware of and show tolerance towards the behavioral differences* between them.

To ensure an effective management of behavioral diversity, it is not enough to be aware of the existence of diversity in the organization and its importance in the management of behaviors, but also to know which organizational practices would help managers in the effective management of behavioral diversity of employees in organizations.

In this regard, *the eight generic options for action* developed by diversity expert R. Roosevelt Thomas Jr. are proposed.[6]:

- *Option 1, „Include/Exclude”*, aims to either increase (include) or decrease (exclude) the number and variability of behaviors, which make up the components characterized by diversity, at all levels of organizational behavior.

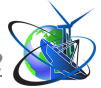
- *Option 2, „Denial of differences”*, shows that the recourse to this option takes place by denying the existence of behavioral differences in the group, which is manifested by statements, according to which the decisions made in the group do not take into account the sources of diversity in the behavior of individuals, the success of the group depending on income and performance.

- *Option 3, „Assimilation”*, shows the premise that people with behavior different from the behavior of the dominant subgroup will end up, sooner or later, behaving similar to the majority of the subgroup.

- *Option 4, „Suppression of Differences”*, demonstrates two-way cancellation/reduction of behavioral differences:

- asking majority group members (or forcing them) to stop complaining about the behavior of minority members;

- causing the group to accept behavioral differences as a necessary evil, as a duty that must be fulfilled.



- *Option 5, „Isolation”*, employees with different behavior from those who make up the majority, by creating groups that will be entrusted with tasks, special projects, which can only be carried out by these people.

- *Option 6, „Toleration”* of individuals with different behaviors, which means awareness of the existence of these behaviors according to the idea: „there is room for everyone in the organization”, but under the conditions of limiting interdependencies. What is meant is the tolerance of different behaviors, without valuing them.

- *Option 7, „Building relationships”* starts from the premise that, by establishing quality relationships, employees manage to overcome behavioral differences between them. Unlike option 6, this option does not require simple tolerance, but also understanding and acceptance of behavioral differences. Group goals are achieved by focusing on behavioral similarities between members, not differences.

- *Option 8, „Mutual adaptation”* assumes that group members recognize and accept behavioral differences and, most importantly, agree that anyone can be open to change; the readiness for change of each behavioral component of the group is manifested in order to achieve common objectives.

In conclusion, regarding the options analyzed above, we can draw the following conclusions:

1. None of the above options can be considered good or bad, effective or ineffective in an absolute way. The efficiency of one or another of the options can only be seen emerging from the context.

2. The options can be put into practice both in isolation and in various combinations, but also depending on the context.

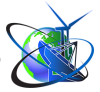
3. The options can be implemented regardless of the nature of the behavioral diversity that manifests itself in an organization. For example, if the condition of adaptation to the context is respected, they can be used both in the process of merging two companies, when, in fact, they are merging two behavioral cultures, and when an organization is faced with behavioral problems demonstrated by individuals different by race, sex, sexual orientation, etc.

However, the effective management of diversity, in order to change organizational behavior, is conditioned by the following factors:

- the existence of a mentality that allows the awareness, understanding and acceptance of both the general *differences between individuals and the differences in behavior*.

- approving an appropriate legislative framework and an education policy for democratic citizenship.

And regarding ***diversity***, ***we conclude*** that if laws create an adequate framework, if individuals learn from childhood that human diversity is a gift and that the quality of interpersonal relationships in organizations depends on its understanding and acceptance, then individuals, becoming employees, will know how to value this diversity by cultivating a culture of tolerance of the different behaviors existing in the organization and turning it into a competitive advantage.



Bibliography:

1. Loden, M. *Implementing Diversity*, Chicago, IL: Irwin, 1996
2. Ferguson, J.T. . Johnston, W.R. „Managing Diversity”, in *Mortgage Banking*, sept. 1995
3. Moss Kanter, R. *The Change Masters*, New York, Simon and Schuster, 1983
4. Larkey, L.K. *Toward a Theory of Communicative Interactions in Culturally Diverse Workgroups*, in *Academy of Management Review*, April 1996
5. KREITNER R.; KINICKI A. *Organizational Behaviour*: McGraw-Hill Irwin, International Edition, New-York, 7-th ed., 2007;
6. Thomas, R.R. *Redefining Diversity*, New York, AMACOM, 1996
7. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/hersey-blanchard-model/>

**JEL Classification: H26****TAX CONTROL IN UKRAINE****Fomina T. V.***PhD in Economics, Associate Professor
ORCID: 0000-0002-5243-6952***Puhachenko O. B.***PhD in Economics, Associate Professor
ORCID: 0000-0002-2253-050X***Chumak V. M.***The postgraduate of the Third
(educational and research / educational and creative) level of higher education
Central Ukrainian National Technical University,
Ukraine, Kropyvnytskyi, 8, Prospekt Universytetskyi, 25006*

Abstract. *The article emphasizes that control is one of the most important functions of state administration, and tax control is one of the directions of state financial control, which ensures in compliance with tax legislation by taxpayers. The article describes the place and role of tax control in the system of state financial control and its importance in the formation of the revenue part of the state budget. The composition and powers of the controlling organs carrying out tax control in Ukraine – tax authorities and customs authorities – have been determined. The principles of the organization of tax control in Ukraine are presented, which include general (constitutional) principles, special principles of implementation and organization of tax control. Methods of tax control in Ukraine are summarized, which include: keeping records of taxpayers; information and analytical support for the activities of controlling organs; verifications and comparisons (including verification in compliance with legislation, the control over compliance of which is entrusted to the control organs, in the order established by the laws of Ukraine regulating the relevant sphere of legal relations); monitoring of controlled operations and interviewing officials, authorized persons of the taxpayer. The effectiveness of tax control in the form of tax verification, which are divided into documentary (scheduled, unscheduled, on-site, off-site), camera and actual, is emphasized. The peculiarities of tax control during the period of war in Ukraine are presented, which consist in restrictions on the conduct of certain types of tax verifications. The number of inspections of all types and the additional monetary obligations of taxpayers based on their results were analyzed.*

Keywords. *taxes, tax control, control organs, inspections, comparisons, monitoring.*

Introduction.

World practice proves that taxes are the main source of the state's financial resources. The taxation process itself has a legally regulated, compulsory nature. In its essence, the process of taxation involves the withdrawal of a part of taxpayers' income to ensure socially necessary expenses and the implementation of the economic function of the state in relation to the redistribution of the national product. The integration of the economies of different countries and investment competition induce their governments to develop and implement the most effective models and types of national tax policy. The necessity and stabilization of the financial system, ensuring a steady flow of budget revenues, following the tax discipline as a condition for the high-quality fulfillment of obligations to the state by individuals and legal enterprises, as well as the existence of a shadow economy in Ukraine led to the creation of a special direction of state financial control - tax control [6]. The purpose of the article is to generalize the organizational and legal principles of tax control in Ukraine.



According to the data of the State Treasury Service of Ukraine, as of January 1, 2023, the DPS organs ensured receipts to the consolidated budget of taxes and fees in the amount of 1,091,417.8 million UAH, of which 698,719.5 million UAH, or 64.0% - to the State Budget. The largest specific weight in the total amount of revenues to the state budget is revenues from: value added tax – UAH 213,948.0 million; personal income tax – UAH 148,427.3 million; corporate income tax UAH 117,049.9 million; rent payment for subsoil use – 81,011.7 million hryvnias); excise tax – UAH 60,699.1 million [2]. The given data emphasize the importance and determining influence of taxation on the economy of the state.

Control is one of the most important functions of state administration. Tax control is one of the directions of state financial control, which ensures following the tax legislation by taxpayers. The level of state income depends on the effectiveness of tax control, it serves as a guarantee of compliance of the public interests, create the influence on the socio-economic stability and financial security of the state.

In Ukraine, the concept of tax control is regulated by the Tax Code of Ukraine. Tax control – a system of measures taken by controlling organs and coordinated by the central organ of executive power, which ensures the formation and implementation of state financial policy, in order to control the correctness of calculation, completeness and timeliness of payment of taxes and fees, as well as following the law in the sphere of the regulation of cash circulation, settlement and cash operations, patenting, licensing and other legislation, the control of execution is entrusted to the control organs [2].

Tax control is carried out by controlling organs, which are grouped in Fig. 1.

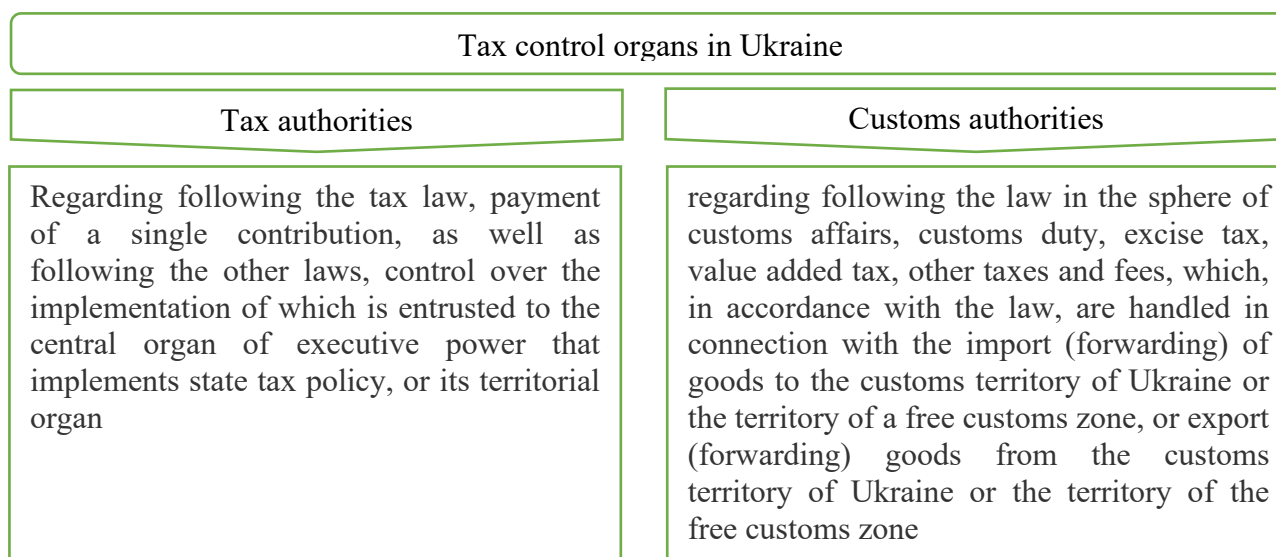


Fig. 1. Tax control organs in Ukraine (built on the basis of [2])

Other state organs do not have the right to check the timeliness, reliability, completeness of calculation and payment of taxes and fees, including at the request of law enforcement agencies.

It should be noted that the enforcement authorities in the tax control system of Ukraine are exclusively tax authorities. It is they who are authorized to take measures to ensure the repayment of tax debt and arrears from the payment of a single



contribution within the limits of their powers, as well as state executors within the limits of their powers. The collection of tax debt and arrears from the payment of a single contribution by notary's executive inscriptions is not allowed.

Tax control in Ukraine is based on the principles of general law (provided by the Constitution of Ukraine), special principles of tax control, special principles of the organization of tax control (provided by the Constitution of Ukraine and the Tax Code of Ukraine). The system of principles of tax control in Ukraine is presented in Table 1.

Table 1 - Principles of tax control in Ukraine

General legal (constitutional) principles	Special principles of tax control	Special principles of tax control organization
Legality	Free of charge	Following the procedural form
Legal equality	Competence	Presumption of innocence
Observance of human and citizen rights	Systematicity	Observance of tax secrecy
Publicity	Professionalism	Prevention damage to the taxpayer
Responsibility	The determination of the object of control	Independence of control organs
Reporting of citizens to the state on property and received income	Coordination and interaction of control organs	Balanced control actions
	Regularity, preventiveness	Documentation of results
	Objectivity and certainty	An identical approach

The defined principles regulate and ensure the effective functioning of the tax control system.

In world practice, there are a number of ways of organizing the practical activities of tax authorities. The methods of tax control in Ukraine are regulated by the Tax Code and summarized in Table 2.

Table 2 - Methods of tax control in Ukraine *

Methods of implementation	Content of the method
Keeping records of taxpayers	It is conducted with the aim of creating conditions for monitoring the correctness of accruals, timeliness and completeness of tax payments, financial sanctions, compliance with tax and other legislation, the control of compliance with which is entrusted to regulatory organs
Information and analytical support for the activities of controlling organs	A complex of measures coordinated by the central organ of executive power, which ensures the formation and implementation of state financial policy, regarding the collection, processing and use of information necessary for the performance of the functions assigned to supervisory organs
verifications and comparisons (including verification of following the law, the control over compliance of which is entrusted to the control organs, in the manner established by the laws of Ukraine regulating the relevant sphere of legal relations)	Cameral, documentary (scheduled or unscheduled; on-site or off-site), actual inspections



Methods of implementation	Content of the method
Monitoring of controlled transactions and interviews of officials, authorized persons and/or employees of the taxpayer	Establishing the compliance of the conditions of controlled transactions with the "arm's length" principle, identifying potential risks of transfer pricing, conducting an analysis of the risks of the taxpayer understating tax obligations, as well as ensuring control over the timeliness and completeness of the submission of reports on controlled transactions and transfer pricing documentation

* Based on [2]

One of the most effective ways of tax control is tax verifications. Article 75 of the Tax Code of Ukraine specified that control organs have the right to conduct cameral, documentary (scheduled or unscheduled; on-site or off-site) and actual inspections, which are schematically presented in fig. 2.

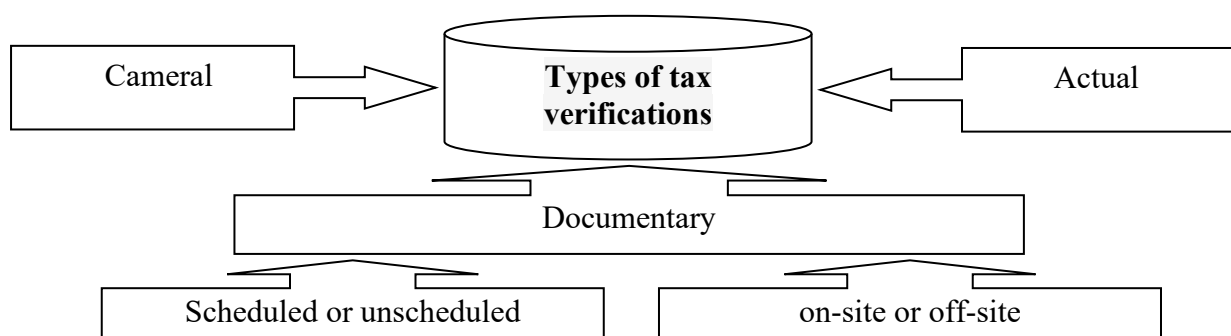


Fig. 2. Types of tax verifications in Ukraine [5]

The cameral inspection is the such inspection which is carried out in the premises of the controlling organ exclusively on the basis of the data specified in the taxpayer's tax declarations (calculations) and the data of the electronic value added tax administration system (data of the central executive organ that carries out state policy support in the field of treasury service of budget funds), during which the accounts of payers are opened in the system of electronic administration of value added tax, data of the Unified register of tax invoices and customs data declarations), as well as data of the Unified register of excise invoices and data of the electronic administration system for the sale of fuel and ethyl alcohol, etc.

A documentary verification is considered to be a check, the subject of which is the timeliness, reliability, completeness of the calculation and payment of all taxes and fees provided for by the Tax Code of Ukraine, as well as compliance with currency and other legislation, the control of which is entrusted to the control organs, compliance by the employer with the legislation on the conclusion of an employment contract, registration of labor relations with employees (employed persons) and which is carried out on the basis of tax declarations (calculations), financial, statistical and other reporting, tax and accounting registers, the maintenance of which is provided for by law, primary documents used in accounting and tax accounting, etc. related to the calculation and payment of taxes and fees, the fulfillment of the requirements of other legislation, the control of compliance with which is entrusted to the supervisory organs, as well as the documents and tax information received by the



supervisory organ in accordance with the procedure established by law, including the results of inspections of other taxpayers. Documentary scheduled inspection is carried out in accordance with the plan-schedule of inspections. Documentary unscheduled inspection is not provided for in the control organ's work plan and is carried out if there are grounds specified by the Tax Code of Ukraine.

An inspection carried out at the place of actual proceedings by the taxpayer of the activity, the location of economic or other objects of ownership of such a taxpayer is considered factual. Such an inspection is carried out by the controlling organ regarding compliance with the legislation on the regulation of cash circulation, the procedure for tax payers to carry out settlement operations, conducting cash operations, the availability of licenses, certificates, including those on the production and circulation of excise goods, the employer's compliance with the legislation on the conclusion of an employment contract, registration labor relations with employees (salaried persons) [2].

Russia's military aggression against Ukraine, in addition to the moral and psychological impact on society, significantly affected the state and conditions of doing business. Therefore, the authorities presented as urgent and expected directions for stimulating Ukrainian business in terms of taxation and the implementation of state and donor programs designed to save jobs, support enterprises and revive the country's economy as a whole. The policy of supporting existing business entities and stimulating their activities to meet military needs led to the development by the Government of the country of measures to deregulate and liberalize the conditions of doing business in such a difficult period [4]. Therefore, the procedure for implementing some tax control measures during the period of military law is somewhat limited, which is regulated by the Law of Ukraine "On Amendments to the Tax Code of Ukraine and other legislative acts regarding the application of norms during the period of martial law" [3].

During the period of martial law in Ukraine, the following restrictions apply to tax control (table 3).

Table 3 - Restrictions on conducting tax audits in Ukraine during the period of martial law

Types of tax inspections	Presence/absence of restrictions
Documentary scheduled inspection	Not started but started checks are stopped
Documentary unscheduled inspection	It is carried out (if secure access is available) if the procedure for reorganization of a legal entity, termination of a legal entity or an individual entrepreneur, closure of a permanent representative office or a separate subdivision of a legal entity has been initiated, including of a foreign company, organization, proceedings have been initiated in the case of declaring a taxpayer bankrupt or an application has been submitted for deregistration of a taxpayer
	They are carried out (if there is secure access) if the payer has submitted a declaration in which value-added tax with a negative value of more than UAH 100,000 is declared before reimbursement from the budget.
Cameral inspection	Are held
Actual checks	



Since the introduction of martial law, a moratorium has been imposed on most tax verifications, but their conduct is gradually being resumed and the list of permitted ones, provided safe conditions are ensured, is increasing.

Despite the restrictions on conducting tax audits, they were conducted in 2022 and, based on their results, the budgets of various levels were received.

Thus, according to the Report on the implementation of the work plan of the Main Directorate of the DPS in the Kirovohrad region, 719 inspections were carried out, as a result of which agreed and unagreed monetary obligations in the amount of 95.6 million hryvnias were added. At the same time, 14 scheduled documentary inspections were carried out (53,679,000 hryvnias were overestimated, 132 unscheduled inspections were carried out (32,590,000 hryvnias were overestimated), and 573 actual inspections were carried out (overestimated were 9,286,000 hryvnias). In addition, according to the results of In 2022, for various types of inspections, taxpayers paid fines in the amount of 4 million hryvnias [1].

Results and Conclusions. Tax control is an integral part of state financial control. It influences the formation of the revenue part of the budget of any country. With the help of its measures, control over the fulfillment of their obligations to the state by business entities and citizens is carried out. In Ukraine, it is regulated by the main tax document – the Tax Code. During the period of war, tax control measures are somewhat relaxed. Prospects for future research are seen in the generalization of methodological aspects of tax control.

References

1. Report on the implementation of the work plan of the Main Directorate of the DPS in the Kirovohrad region for 2022: Holovne upravlinnia DPS u Kirovohradskii oblasti. Retrieved from: <https://kr.tax.gov.ua/data/material/000/538/650981> [in Ukrainian]
2. Tax Code of Ukraine. (2010, December 2). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17/conv#n5483> [in Ukrainian]
3. Law of Ukraine on amendments to the Tax Code of Ukraine and other legislative acts regarding the effect of norms during the period of martial law № 2120-IX. (2022, March 15). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text> [in Ukrainian]
4. Fomina, T.V., & Puhachenko, O.B. (2022). Tax incentives for business entities under martial law in Ukraine. *Modern engineering and innovative technologies*, 20, 113-123. DOI: 10.30890/2567-5273.2022-20-02-053 [in Ukrainian]
5. Fomina, T.V., & Puhachenko, O.B. (2020). Organization and methodology of tax audits. Dnipro: Seredniak T.K. [in Ukrainian]
6. Puhachenko, O.B., & Fomina, T.V. (2014). *Tax control as a tool to prevent the shadow economy*. Strategic priorities of detinization of Ukraine in the system of economic security: macro and micro dimension (pp. 259-280). Cherkasy: Chabanenko Yu.A. [in Ukrainian]
7. Receipt of taxes and fees as of 01.01.2023: Derzhavna podatкова sluzhba Ukrainy. Retrieved from: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/pokazniki-roboti/> [in Ukrainian]



УДК 338.1:303.042

**METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF EVALUATING THE EFFICIENCY
OF THE STRUCTURE OF THE ECONOMY****МЕТОДОЛОГІЧНІ ПРИНЦИПИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРУКТУРИ
ГОСПОДАРСТВА****Soliar V.V. / Соляр В.В.***s.e.s., as.prof. / к.е.н., доц.*

ORCID: 0000-0002-2093-6303

Oliinyk Iu.O. / Олійник Ю.О.*s.p.s., as.prof. / к.п.н., доц.*

ORCID: 0000-0002-2647-9166

*H.S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University,**Kharkiv, Alchevskyh 29, 61002**Харківський національний педагогічний університет імені Г.С. Сковороди,**м. Харків, Алчевських 29, 61002*

Анотація. Актуальність обраної проблеми дослідження обумовлена необхідністю подолання загострення структурних диспропорцій в економіці, що потребує розробки адаптованої до сучасних умов теоретичної бази для вивчення й оцінки структурних змін, а також розробки ефективної структурної політики на основі концепції національної економічної безпеки. Це методологічна спроба синтезувати відповідно до сучасних умов господарювання методи аналізу та оцінки структурних змін у господарстві, розробки критеріїв та показників оцінки структурних змін, формування конкурентоспроможної структури економіки на регіональному та національному рівні. У статті представлено методологічні основи та закономірності вивчення структурних змін в економіці; виявлено основні тенденції та причини структурних зрушень у народному господарстві, їх відповідність цілям соціально-економічного розвитку економіки України; обґрунтовано методiku аналізу та оцінки змін у секторі підприємництва з метою переорієнтації бізнесу на прибуткові види діяльності.

Ключові слова: структура економіки, структурні дисбаланси, інвестиція, реструктуризація, методи ефективності.

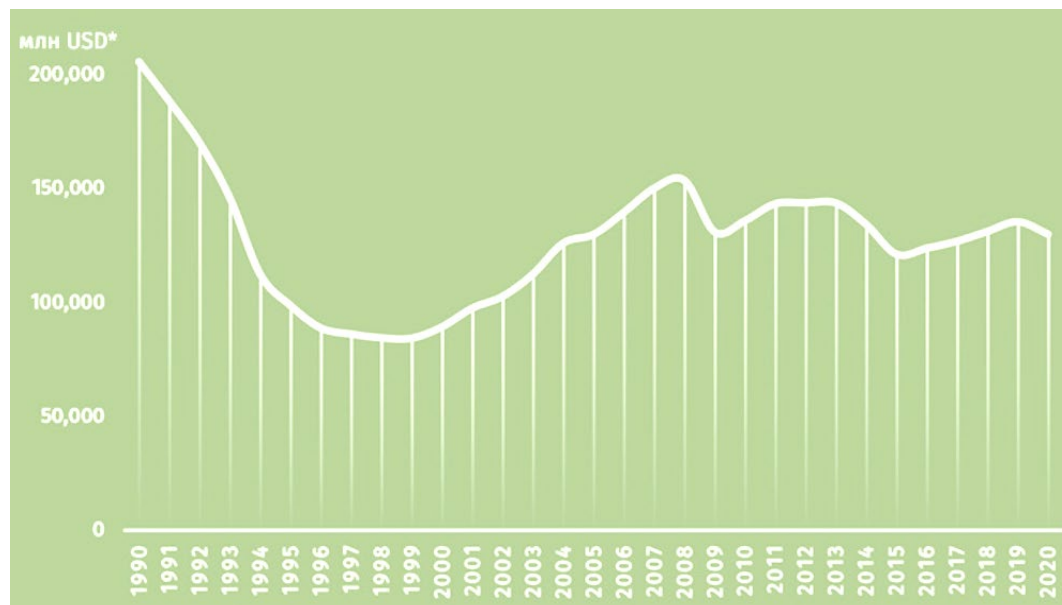
Вступ.

Становлення економіки України на ринкових засадах ознаменувався багатьма переломними моментами в її історії: глибока системна криза 1996 – 1999 рр., яка супроводжувалася значним падінням виробництва, зубожінням і посиленням структурних дисбалансів, та відносні піки економічного зростання у 2007 - 2008, 2011 - 2013, 2018 - 2019 рр. (рисунки 1). Однак, фаза розвитку виробництва, яка в умовах класичного циклу характеризується оновленням і удосконаленням виробництва, не була досягнута у ці періоди через відсутність адекватної інституційної системи. Загальновідомо, що лише критична маса трансформаційних перетворень задає необхідні умови для забезпечення позитивних структурних змін в економіці.

Проведення структурних змін з урахуванням потреб підвищення конкурентоспроможності виробництва, збільшення експортного потенціалу країни, впровадження прогресивної стратегії науково-технічного розвитку, оптимізації інвестиційних процесів неможливе без удосконалення галузей відповідно до сучасних світових тенденцій. Ці тенденції відображають такі



моделі зростання світової економіки, як: глобалізація економіки, нагромадження капіталу, консолідація промислового та фінансового капіталу, використання новітніх інформаційних технологій. Організаційна структура української економіки має закладати глобальні принципи, оскільки вона об'єктивно залучена до процесів глобалізації, що відбуваються.



**Рисунок 1 - Динаміка реального ВВП в Україні 1990-2020 рр.
у цінах 2010 року (за даними Світового банку)**

Джерело: [1]

Актуальність дослідження зумовлена, перш за все тим, що структурна перебудова, яка б відповідала завданням ринкової трансформації економіки, належним чином не здійснюється. Навпаки, в цілому за аналізований період мають місце негативні структурні зміни. Практично не розв'язано багато нагальних завдань як державного регулювання структурних зрушень, так і особливо створених механізмів подолання структурної кризи, в розробці яких існує багато прогалин [2]. Про це свідчать невтішні загальні результати минулих років трансформаційного періоду, коли в Україні відбулося навіть істотне погіршення в цій справі.

Сучасний стан теоретичної розробки проблеми визначається тим, що незважаючи на наявність досить чисельної вітчизняної та зарубіжної літератури, присвяченої структурним змінам в економіці, ще не розроблено універсального механізму її регулювання, відповідного специфічним умовам конкретних періодів розвитку економіки. Значної уваги дослідженню структурних процесів в умовах макроекономічних та глобальних змін приділено в роботах таких авторів як С. Бейлі, С. Де Стефаніс, А. Харбергер, Д. Норт, Дж. Сакс, М. Фрідман, а також українських – О. Амоша, Б. Буркинський, З. Варналій, А. Гальчинський, В. Геєць, Б. Данилишин, М. Долішній, В. Загорський, І. Кириленко, Л. Лукінов, А. Мельник, І. Михасюк, О. Осауленко, С. Панчишин, О. Пирог, В. Приймак, О. Стефанишин, Л. Федулова, М. Хвесик, Л. Швайка, С. Шульц, А. Чухно та інші.



У той же час більшість досліджень проблеми здійснювалося з огляду на ключову реформу ринкової економіки і тому не повністю відповідають сучасній економічній ситуації. Змінні економічні умови вимагають перегляду деяких існуючих положень, концептуального механізму проблеми, що розглядається, більш повного розкриття суті та основних напрямів структурної перебудови й структурної політики, їх значення для подолання стану економічної кризи. Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методологічного забезпечення підвищення ефективності механізму регулювання структурної перебудови економіки України, що вимагає визначення ключових індикаторів, засобів, форм і методів аналітичної роботи у цьому напрямі.

Виклад основного матеріалу.

Характеристика галузевої структури господарства у літературі та статистичних джерелах часто представляється часткою окремих галузей у господарстві в цілому. На наш погляд, використання такого підходу як єдино вірного не забезпечує чіткої оцінки її раціональності чи ефективності. Не існує на сьогодні такої статистичної конструкції (чи то питома вага, чи то певні пропорції), яку можна вважати ідеальною, виходячи лише з виробничих показників (рисунок 2). Необхідно також аналізувати дані також про ресурсний потенціал, про склад експорту та імпорту та про зміни цих показників у часі (таблиці 1 та 2).

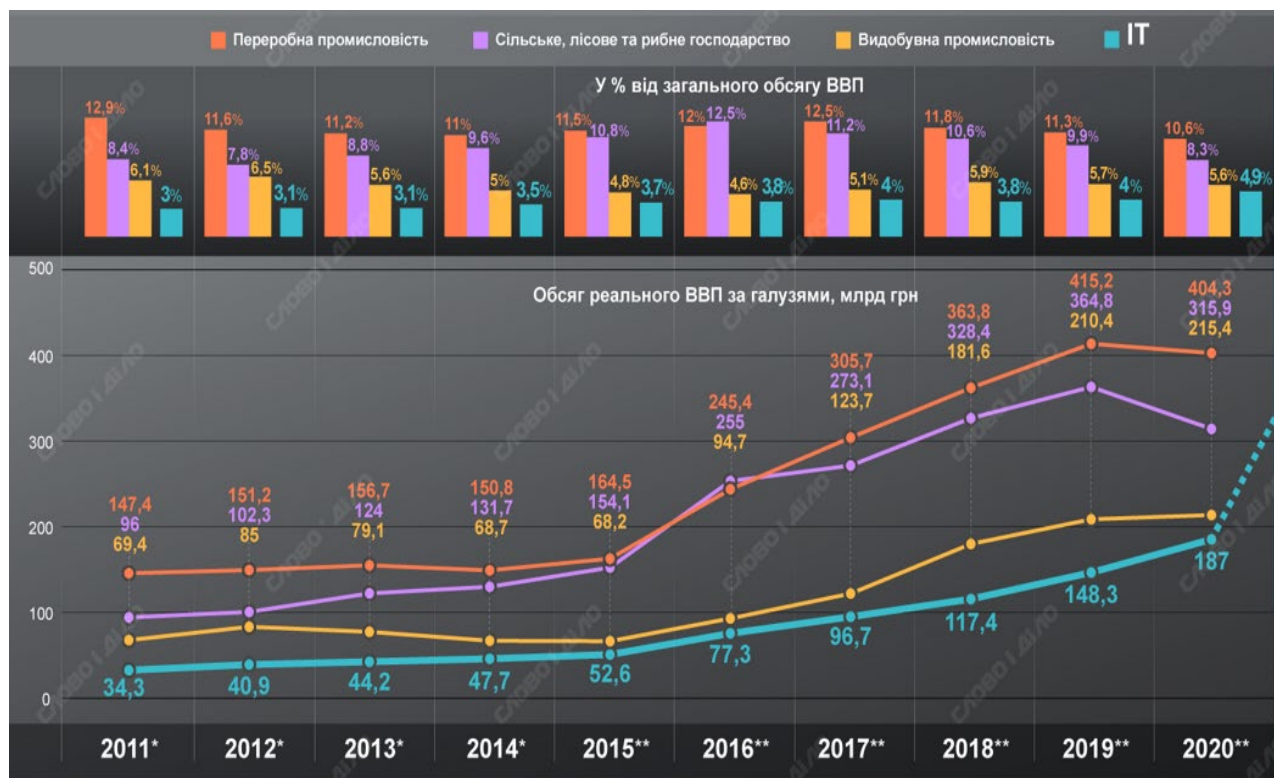


Рисунок 2 - Галузева структура економіки України у 2011-2020 рр.
(питома вага у ВВП), %

Джерело: [3]



Таблиця 1 - Динаміка експорту товарів за широкими економічними категоріями

Категорії	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
УСЬОГО, млн дол. США*	61 975	63 631	58 130	49 542	34 666	32 859	38 928	42 598	45 415	44 869	62 832	40 724
Засоби виробництва	6 438	7 013	4 680	2 495	1 429	1 214	1 152	1 245	1 325	1 298	1 442	911
Товари проміжного споживання	49 198	50 174	46 892	39 825	27 473	25 190	33 043	36 244	38 783	38 303	54 819	34 538
Споживчі товари	5 926	5 993	5 922	6 961	5 576	6 182	4 576	4 950	5 097	5 175	6 361	5 224
Інші категорії товарів	413	451	636	261	188	273	157	159	210	93	210	51
Структура, %												
УСЬОГО	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Засоби виробництва	10,4	11,0	8,1	5,0	4,1	3,7	3,0	2,9	2,9	2,9	2,3	2,2
Товари проміжного споживання	79,4	78,9	80,7	80,4	79,3	76,7	84,9	85,1	85,4	85,4	87,2	84,8
Споживчі товари	9,6	9,4	10,2	14,1	16,1	18,8	11,8	11,6	11,2	11,5	10,1	12,8
Інші категорії товарів	0,7	0,7	1,1	0,5	0,5	0,8	0,4	0,4	0,5	0,2	0,3	0,1
У % до попереднього року												
УСЬОГО	130,4	102,7	91,4	85,2	70,0	94,8	118,5	109,4	106,6	98,8	140,0	64,8
Засоби виробництва	137,4	108,9	66,7	53,3	57,3	85,0	94,9	108,1	106,4	98,0	111,1	63,2
Товари проміжного споживання	131,9	102,0	93,5	84,9	69,0	91,7	131,2	109,7	107,0	98,8	143,1	63,0
Споживчі товари	113,9	101,1	98,8	117,5	80,1	110,9	74,0	108,2	103,0	101,5	122,9	82,1

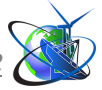
Джерело: [4]

Так у товарній структурі експорту за широкими економічними категоріями у групі 2 «Товари проміжного споживання» найбільшу питому вагу займають продовольчі товари та сировина для їх виробництва (19% у 2011 р. та 57% у 2022 р.), чорні й кольорові метали та вироби з них (44% у 2011 р. та 17% у 2022 р.). У групі 3 «Споживчі товари» продовольчі товари та сировина для їх виробництва склали 62% у 2011 р. та 69% у 2022 р. Співставляючи дані рисунку 2 і таблиць 1 – 2, відмічаємо, що також має місце превалювання у складі ВВП та й в абсолютних обсягах його галузевої структури продукції переробної промисловості та сільського господарства.

Таблиця 2 - Динаміка імпорту товарів за широкими економічними категоріями

Категорії	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
УСЬОГО, млн дол. США*	77 821	81 256	73 199	51 211	35 087	36 713	46 607	53 924	57 646	51 428	69 202	52 880
Засоби виробництва	11 666	12 475	10 278	6 464	4 785	6 710	8 907	9 897	11 134	10 412	13 408	8 548
Товари проміжного споживання	49 457	48 674	42 973	31 023	22 126	20 802	26 828	30 885	30 983	25 337	36 788	25 636
Споживчі товари	16 261	19 675	19 577	13 115	7 822	8 859	10 632	12 599	15 028	15 457	18 714	15 966
Інші категорії товарів	437	432	371	609	354	342	240	543	501	222	292	2 730
Структура, %												
УСЬОГО	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	262,1
Засоби виробництва	15,0	15,4	14,0	12,6	13,6	18,3	19,1	18,4	19,3	20,2	19,4	16,2
Товари проміжного споживання	63,6	59,9	58,7	60,6	63,1	56,7	57,6	57,3	53,7	49,3	53,2	48,5
Споживчі товари	20,9	24,2	26,7	25,6	22,3	24,1	22,8	23,4	26,1	30,1	27,0	186,8
Інші категорії товарів	0,6	0,5	0,5	1,2	1,0	0,9	0,5	1,0	0,9	0,4	0,4	10,6
Темпи зростання до попереднього року, %												
УСЬОГО	135,2	104,4	90,1	70,0	68,5	104,6	126,9	115,7	106,9	89,2	134,6	76,4
Засоби виробництва	165,4	106,9	82,4	62,9	74,0	140,2	132,7	111,1	112,5	93,5	128,8	63,8
Товари проміжного споживання	134,7	98,4	88,3	72,2	71,3	94,0	129,0	115,1	100,3	81,8	145,2	69,7
Споживчі товари	120,8	121,0	99,5	67,0	59,6	113,3	120,0	118,5	119,3	102,9	121,1	85,3

Джерело: [4]



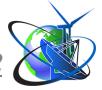
Зростання її обсягів у ВВП охопив період з 2015 по 2019 рр., більш ніж у 3,5 рази збільшився обсяг реального ВВП у галузі сільського господарства у піковий 2019 р. порівняно з 2011 р. (315,9 млрд. грн. проти 96 млрд. грн.). У 2022 р. у складі експорту агро- та харчова продукція становила 23,4 млрд. дол. або 53%, тоді як поставки продукції металургії, мінеральної продукції скоротилися на 62,5% порівняно з попереднім роком. Отже, попередньо можна зробити висновок про експортоорієнтований розвиток сільського господарства в Україні за аналізований період і загострення ситуації з диференціацією структурою експорту у 2022р. [5].

Динаміка імпорту товарів за широкими економічними категоріями забезпечується передусім значною питомою вагою таких груп товарів, як машини, устаткування, транспортні засоби та прилади у групі 1, мінеральні продукти, продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості у групах 2 та 3 [4]. Тобто по цих групах імпорту маємо високий рівень залежності від поставок мінеральної сировини та продукції хімічної промисловості.

Отже, на основі таких міркувань можна зробити висновок про напрями удосконалення структури економіки та зростання національної безпеки держави, максимально раціонального забезпечення внутрішніх потреб, сприяння конкурентоспроможному експорту, соціальній орієнтації, енергонезалежності, скороченню імпорту, збільшенню ВВП, уповільненню інфляції, підвищенню рівня життя тощо. Тому, на нашу думку, важко обрати показник чи характеристику, на основі якої можна сказати, яка саме структура потрібна. Це не можна вирішувати лише з точки зору частки окремого сектора, не кажучи вже про важливість цінового аспекту, який при використанні вартісних показників може спотворити фактичний обсяг товарів і потребує додаткової оцінки за порівнянними цінами.

Однак, незважаючи на складність загальної оцінки галузевої структури, існує багато субіндикаторів, які певною мірою дозволяють зробити висновок про неправильні напрями структурних змін, не вдаючись до детального аналізу всіх пов'язаних сторін. Такими показниками можуть бути витрати енергії на одиницю продукції або на одиницю вартості, обсягу ВВП, частка паливно-енергетичних ресурсів у загальних витратах виробництва тощо [6]. Деякі висновки можна зробити, зважаючи частку галузей у проміжних товарах (паливо та сировина) і в кінцевих споживчих товарах. Для оцінки галузевої структури галузі можна скористатися аналізом подібних структур зарубіжних країн, вибравши найбільш розвинені чи близькі до України за ресурсами чи виробничим потенціалом, територіальними характеристиками чи історичними маршрутами розвитку. Однак необхідно встановити принципи оцінки прийнятності конкретної промислової структури.

Серед цілей, які мають бути підпорядковані структурі виробництва, першочерговими є забезпечення населення споживчими товарами та послугами, підвищення його добробуту та рівня життя, підтримання незалежності та безпеки країни, створення перешкод для негативних наслідків кризи глобального (регіонального) масштабу. Існує певна кореляційна (і часто функціональна) залежність між обсягами виробництва окремих галузей. Раніше



в статистичній звітності структура виробництва поділялася на групу «А» — виробництво засобів виробництва та групу «Б» — виробництво товарів народного споживання. За останніми даними, група «А» займала понад дві третини всього сектору. Довгий час аналіз структури виробництва базувався на припущеннях щодо подолання розвитку групи «А» (і зокрема важкої промисловості) [7]. Зараз орієнтири змінилися, і ми оцінюємо їх структуру, в основному з точки зору задоволення потреб населення у товарах і послугах, але це не означає, що не слід звертати увагу на взаємозв'язок і взаємозалежність окремих галузей. Розгляд нових споживчих товарів неможливий без створення нових машин і обладнання, нових технологій і ресурсів. Стабільні економіки характеризуються відносно стабільними (за окремі періоди) галузевими співвідношеннями промисловості: співвідношення гірничовидобувної та обробної промисловості, питомої ваги паливно-енергетичних комплексів тощо.

Визначення структури виробництва за потребами — цілком логічний і поширений у світі підхід, але однобічний. Другий, не менш важливий і вирішальний підхід до структури виробництва полягає у порівнянні потреб населення з наявними ресурсами для організації та функціонування виробництва. Це, перш за все, оцінка виробничого потенціалу: наявність потужностей, виробничих ресурсів, палива та сировини, сучасних технологій, важливо оцінити рівень фундаментальної та прикладної науки, наявність виробничих і науково-дослідних кадрів.

Однак визначення структури виробництва, як порівняння потреби в товарах з виробничим потенціалом, на практиці не повною мірою застосовується. Не стільки мають значення наявність і обсяг потреб, скільки фактичний попит, тобто товари та послуги, які будуть придбані та оплачені. Про те, що виробництво успішно відображає суспільні потреби, свідчить наявність чи відсутність кризових явищ — дефіциту чи надлишку окремих товарів і послуг, динаміка обсягів виробництва, цін, реальна заробітна плата, галузеві та структурні зміни, наявність та динаміка заборгованості держави.

Висновки.

Ключовими показниками ефективної структури господарства є ті, що визначають високий рівень національної безпеки держави, задоволення внутрішніх потреб, зростання конкурентоспроможного експорту, відображають соціальну спрямованість виробництва, енергетичну незалежність країни, скорочення імпорту, зростання ВВП, уповільнення інфляційних процесів, підвищення життєвого рівня населення та ін. [8, с.81]. При всій складності комплексної оцінки галузевої структури є достатньо окремих показників, які тією чи іншою мірою підказують висновок про хибні напрями структурних зрушень, не вдаючись до детального аналізу усіх взаємопов'язаних сторін. Такими показниками можуть бути витрати енергоресурсів на одиницю продукції чи на одиницю вартості ВВП, питома вага паливно-енергетичних ресурсів у загальних витратах на виробництво, зважування часток галузей з виробництва проміжного продукту (паливно-сировинних галузей) і продукції кінцевого споживання. Для оцінки галузевої структури промисловості доречно застосування історичного, хронологічного та територіального підходів.



Література:

1. The World Bank. World Development Indicators. URL: <https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=2&country=UKR>
2. Жаліло Я.А. Теорія та практика формування ефективної економічної стратегії держави: монографія. К.: НІСД, 2009. 336 с.
3. Слово і діло. Аналітичний портал. URL: <https://ru.slovoidilo.ua/2021/09/15/infografika/jekonomika/kak-menyalas-dolya-it-otrasli-obshhem-obeme-vvp-ukrainy>
4. Зовнішня торгівля товарами відповідно до КПБ 6. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/files/ES/Tov_y.pdf
5. Експорт України у 2022 році: головні тенденції, сектори та регіони. Дія. Бізнес. Експортний напрям. URL: https://export.gov.ua/news/4570-eksport_ukraini_u_2022_rotsi_golovni_tendentsii_sektori_ta_regioni
6. Growth Lab at Harvard University. URL: <https://growthlab.cid.harvard.edu>
7. Засоби виробництва. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Засоби_виробництва
8. Антикризове регулювання та стимулювання інноваційного розвитку національної економіки в умовах глобальних дисбалансів: монографія / За ред. В.В.Соляр. Х., 2022. 415 с.

References:

1. The World Bank. *World Development Indicators*. URL: <https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=2&country=UKR> [in English].
2. Zhalilo, Ya.A. (2009). *Theory and practice of forming an effective economic strategy of the state*, K.: NISS, 336 [in Ukrainian].
3. Word and deed. Analytical portal. <https://ru.slovoidilo.ua/2021/09/15/infografika/jekonomika/kak-menyalas-dolya-it-otrasli-obshhem-obeme-vvp-ukrainy> [in Ukrainian].
4. Foreign trade in goods in accordance with KPB 6. National Bank of Ukraine. URL: https://bank.gov.ua/files/ES/Tov_y.pdf [in Ukrainian].
5. Exports of Ukraine in 2022: main trends, sectors and regions. Action. Business. Export direction. https://export.gov.ua/news/4570-eksport_ukraini_u_2022_rotsi_golovni_tendentsii_sektori_ta_regioni [in Ukrainian].
6. Growth Lab at Harvard University. URL: <https://growthlab.cid.harvard.edu> [in English].
7. Means of production. *Wikipedia*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Засоби_виробництва [in Ukrainian].
8. Solar, V.V. (2022) Anti-crisis regulation and stimulation of innovative development of the national economy in conditions of global imbalances: monograph. Kh., 415 [in Ukrainian].

Abstract. *The introduction substantiates the relevance of the chosen topic, which is due to the need to develop a theoretical basis for research and assessment of structural changes in the economy, overcoming the worsening of structural disparities. This model must be adapted to modern conditions. The main part of the article, based on the synthesis of various approaches to the analysis and assessment of structural changes in the economy, presents the methodology for developing criteria for selecting indicators for assessing structural changes, forming a competitive structure of the economy at the regional and national levels, and determining criteria for the effectiveness of investing in new products and activities. This is the basis of the approach to the development of an effective structural policy, which is based on the concept of national economic security. The main trends and causes of structural changes in the national economy, their*



compliance with the tasks of socio-economic development of the economy of Ukraine are determined. A conclusion was made about the key methodological bases and regularities of the study of structural changes in the economy; the method of analysis and assessment of changes in the business sector with the aim of reorienting business to profitable activity is substantiated.

Keywords: *economic structure, structural imbalances, investment, restructuring, efficiency methods.*

*Стаття підготовлена в рамках наукової теми кафедри 0122U201101
«Соціально-економічні умови та інноваційні чинники забезпечення
економічного зростання національної економіки»*

Стаття відправлена: 17.10.2023 г.
© Соляр В.В.



УДК 336.71

**PECULIARITIES OF REMOTE MONITORING OF BANKS' ACTIVITIES
IN MODERN CONDITIONS****ОСОБЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ ДИСТАНЦІЙНОГО КОНТРОЛЮ ЗА ДІЯЛЬНІСТЮ
БАНКІВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ****Hanziuk S.M./ Ганзюк С.М.***s.e.s., as.prof. / к.е.н., доц.*

ORCID 0000-0001-7859-4708

Holubiev M.A./ Голубєв М.А.*master of Finance and Accounting Department/магістр кафедри фінансів та обліку**Dniprovsky State Technical University, Kamianske, Dniprobudivska, 2, 51900**Дніпровський державний технічний університет, Дніробудівська, 2, 51900*

Abstract. *In the article examines the theoretical essence, goals and main tasks of the regulator's remote supervision of the activities of domestic banks. The directions for strengthening the central bank's supervision of the financial market have been determined, which are aimed at improving risk-oriented supervision and maintaining the stability of the banking system during the period of martial law. The economic regulations of 2023, which are mandatory for all banks, and the list and requirements for systemically important banks operating on the territory of Ukraine were studied.*

Key words: *remote control, remote monitoring, bank supervision, central bank, regulator, economic regulations, systemically important bank.*

Introduction. The activities of banks in most countries of the world are controlled by state authorities much more carefully compared to other financial intermediaries. The main reason is the desire to ensure the stable and smooth operation of both individual banks and the banking sector as a whole in order to guarantee the banks' provision of quality services to depositors and borrowers, protect their interests and improve the efficiency of the financial system as a whole. All this determines the importance and necessity of effective bank monitoring in accordance with the requirements of the Central Bank. The Central Bank clearly defines the methods and tools by which the financial and economic stability of the banking system, the stable functioning of banks and the development of the country's economy as a whole should be achieved.

The transformation of the global banking sector, the consequences of the fight against the pandemic, the active phase of the war with the Russian Federation put new demands on the banking system of Ukraine regarding financial stability and efficiency, which requires the improvement of the banking monitoring system.

The works of domestic and foreign scientists are devoted to the study of the theoretical and practical features of the regulator's non-residential supervision of the activities of banks, among which we highlight the works of Vishnevskyi A., Gudzia T., Yepifanova A., Kovalenko V., Latkovska T., Pasichnyk V., Polyakovo V. and many others. However, we note that the requirements for compliance with the regulator's regulations, as well as the features of the NBU's on-site monitoring of banks' activities in the modern realities of the functioning of the banking sector, require constant analysis and improvement. Timely detection, assessment, control and overcoming of crisis situations in the activity of banks are key tasks of maintaining



the stability of the country's banking system, which determines the relevance of the chosen research topic.

Results. The terms "banking regulation" and "banking supervision" are defined both in the economic and legal literature and are fixed by law. According to Article 1 of the Law of Ukraine "On the National Bank of Ukraine" [1], banking regulation is one of the functions of the NBU, which consists in creating a system of norms that regulate the activities of banks, determine the general principles of banking activity, the procedure for carrying out banking supervision, responsibility for Violation of banking legislation is a system of measures against Ukraine's mandatory economic standards, which serve as a guideline for effective banking regulation and supervision [2, p. 60].

Effective functioning of the banking system is a necessary condition for the development of market relations in Ukraine, which objectively determines the key role of the central bank in regulating banking activities. Article 55 of the Law "On the National Bank of Ukraine" states that the main purpose of banking regulation and supervision is the safety and financial stability of the banking system, protection of the interests of depositors and creditors [1, art. 55]. The National Bank of Ukraine carries out bank supervision in the form of inspections and on-site supervision.

On-site supervision enables banks to comply with all established requirements, it is a kind of early warning system that allows supervisory bodies to respond in a timely manner to violations in the activities of the supervised entity, apply preventive measures, and take all necessary measures before the situation escalates. This form of supervision is based on the analysis of reporting, which should be submitted to the banking supervision authorities in a timely manner, and makes it possible to always have up-to-date information on the financial condition of the subject of supervision. The NBU has the right to demand in writing from the bank copies of documents, as well as written explanations on issues of its activities, within the limits of on-site supervision. The bank is obliged to provide relevant information and copies of documents at the written request of the National Bank of Ukraine.

Studying remote supervision as a system, one should note the key role of the target subsystem, the availability and clarity of which depends on the effectiveness of not only remote supervision, but also banking supervision as a whole. In the modern conditions of the implementation of risk-oriented banking supervision, the main goal of remote supervision is to identify and prevent problems in the development of banks and the banking system as a whole, and to prevent the destabilizing influence of banks on a general economic scale. In other words, the target orientation of on-site supervision has a prudential nature and is based on early diagnosis of real and potential destabilizing factors of the stable functioning of the national banking system. The realization of the formulated goal is reflected in the tasks performed by on-site supervision and the principles on the basis of which it is conducted [3, p. 90].

The main tasks of on-site banking supervision in the context of the implementation of risk-oriented supervision should include:

- accumulation, systematization and analysis of information reflecting the financial condition, risk profile and quality of bank management as prerequisites for the stability of the banking system;



- control of the bank's implementation of prudential norms and restrictions;
- assessment of the bank's development prospects, including identification of potential threats (factors) to stable functioning;
- planning and implementation of further management actions by supervisory authorities, including with the aim of promoting effective inspections as the next stage of banking supervision [3].

In April 2023, during military operations aimed at strengthening supervision of the financial market, the National Bank made changes to the organizational structure aimed at further improving risk-oriented supervision. Thus, a decision was made to reorganize the Department of Banking Supervision and create within the structure of the NBU the Department of Integrated Supervision of Banks and the Department of Monitoring of Persons Associated with Banks, which will have expanded powers and limits of responsibility. This body will not only continue to perform all the functions of the Department of Banking Supervision, but will also perform separate functions regarding the supervision of payment service providers in order to ensure their compliance with the requirements of the Law "On Payment Services" (except for the norms provided for in the second part of Article 82 of this law) and relevant regulations of the National Bank [4].

Among the last pre-war adaptive changes to modern realities in Ukraine, one can include the NBU's introduction of a remote approach to inspection checks of banks in quarantine conditions, which should ensure the continuity of banking supervision in quarantine conditions and reduce risks to the health of bank employees and the National Bank [5].

Since remote supervision is a specific form of implementation of banking supervision, the principles of effective banking supervision are basic for remote supervision and those that determine the standards of prudential supervision and regulation of banking activity. This concerns, first of all, the principle of legality (the presence of an appropriate legal framework for the implementation of the supervisory process); independence (clear establishment of the rights and duties of the supervisory body); objectivity and competence of supervisory bodies in order to properly understand the operations covered by the supervisory process; publicity/clarity both for the supervisory body (publication of the main regulatory and legal acts) and for the audited entity (publication of financial statements of banks), planning and permanence (continuity) of supervision [3].

It is important to note that the National Bank, as a regulator, took and is taking the necessary measures to maintain the stability of the banking system for the period of martial law in Ukraine after February 24, 2022 among which [6]: approved the Rules of Banks in connection with the introduction of Ukraine is under martial law, in particular, the specifics of the application of the requirements of the Regulation on determination by banks of Ukraine of the amount of credit risk for active banking operations. ; the specifics of the assessment of the stability of banks in 2022 have been determined (the assessment is planned only for the first and second stages); it was decided not to apply measures of influence for violations by banks of economic regulations, limits of open currency positions and deadlines for submitting statistical reports, if such violations occurred from February 24, 2022 and were caused by the



negative impact of the military aggression of the Russian Federation against Ukraine).

The position of the National Bank of Ukraine regarding the monitoring of banks' activities is focused on risk assessment. Banks with increased risk or areas of activity with increased risk parameters require closer attention from banking supervision authorities. The regulator aims to provide quality supervision aimed at identifying serious existing or potentially possible problems in individual banks or the banking system as a whole, as well as ensuring the proper resolution of such problems [7].

To present the results of the monitoring of banks' activity, the NBU uses a peculiar division of banks into separate groups. The following criteria have been defined for certain groups of banks in 2022 [8]:

- 1) banks with a state share - banks in which the state sector directly or indirectly owns more than 75 percent of the authorized capital of the bank (4 banks);
- 2) banks of foreign banking groups - banks whose controlling stakes belong to foreign banks or foreign financial and banking groups (18 banks);
- 3) banks with private capital - banks in which one or more private investors, who directly and/or indirectly own at least 50% of the authorized capital of the bank, are among the ultimate owners of a significant participation (49 banks).

The NBU's on-site monitoring standards are indicators established by the central bank of Ukraine for the purpose of regulating banking activities based on on-site supervision to monitor the activities of individual banks and the banking system as a whole. In accordance with the Law of Ukraine "On the National Bank of Ukraine" and the Law of Ukraine "On Banks and Banking Activities", the Central Bank established the following economic standards [9] from January 1, 2023 which, as a reminder, are mandatory for all banks:

1. Capital norms:
 - the minimum amount of regulatory capital H1 (200 million UAH as of January 1, 2023);
 - adequacy (adequacy) of regulatory capital - H2 (at least 10%);
 - adequacy of fixed capital H3 (at least 7%).
2. Liquidity standards:
 - short-term liquidity - H6 (at least 60%);
 - long-term NSFR liquidity (entered into force on April 1, 2021) - 100% - from April 1, 2022 [10].
3. Credit risk standards:
 - the maximum amount of credit risk per counterparty – H7 (no more than 25%);
 - large credit risks - H8 (no more than 8 times the amount of regulatory capital);
 - standard of the maximum amount of credit risk for transactions with persons related to the bank - H9 (no more than 25%).
4. Investment regulations:
 - investment in securities separately for each institution - H11 (no more than 15%);
 - from the total amount of investments - H12 (no more than 60%).



The National Bank annually revises the list of systemically important banks. Thus, the number of banks at the beginning of March 2023 compared to 2021 increased by 1 institution and amounted to 15 institutions, the list of which included: A-BANK; ALFA-BANK; KREDOBANK; OTP BANK; Oschadbank; Pivdenny; PrivatBank; PUMB; Raiffeisen Bank; Taskombank; UKRGASBANK; Ukreximbank; UKRSIBBANK; Universal Bank; CREDIT AGRICOLE BANK[11].

For systemically important banks, increased requirements are established to ensure greater stability. In addition to the normative value of capital adequacy, a so-called systemic importance buffer is provided for them, which depends on the level of systemic importance of financial and credit organizations.

Also, system banks must adhere to the established strengthened standard of the maximum amount of credit risk per counterparty (H7) - no more than 20% (for banks that are not systemically important, it is set at the level of 25 percent). After losing the status of systemic importance, the bank must fulfill the increased requirements for another year [9].

Conclusions.

On-site monitoring of the activities of banking institutions is the constant monitoring of processes taking place in the banking sector at all stages of the life cycle of banks with the aim of remote monitoring of banks' compliance with current legislation, economic standards of activity and other requirements of the regulator, as well as the application of appropriate measures to overcome the problematic situation at the initial stages stages to support the stability of the banking business and the financial system of the country as a whole. The Ukrainian financial system is bank-centric, the market is dominated by banks, the main purpose of which is to accumulate financial resources for the development of the economy, as well as to ensure a favorable macroeconomic climate. The transformation of the global banking sector, the consequences of the fight against the pandemic and the beginning of the active phase of the war with Russia put new demands on the banking system of Ukraine in terms of financial stability and efficiency, which requires the improvement of the banking control system. For the third year in a row, banking institutions of Ukraine have been working under conditions of crisis, connected first with the global pandemic, and then with the full-scale Russian-Ukrainian war, but they are trying to perform their functions decently. At the beginning of the war, banks entered without significant imbalances, sufficiently capitalized and highly liquid. The work of the central regulator to clean up and increase the stability of the banking sector, starting in 2015, gave the expected positive result. During the development of the Ukrainian banking system during the coronavirus crisis and a full-scale war, banks did not become a factor in increasing the economic imbalance for the first time.

References:

1. Pro Natsionalnyi bank Ukrainy (1999). Verkhovna rada Ukrainy. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/679-14/page3> (accessed September 02, 2023)
2. Mamedov S.H. (2017). Pidvyshchennia efektyvnosti nahliadu v konteksti restrukturyzatsii bankiv [Improving supervisory effectiveness in the context of bank restructuring]. *Bulletin of the university of banking law*. №1(28). p.60-64



3. Samsonov M. (2012) Kontseptualni zasady realizatsii bezvyiznoho bankivskoho nahliadu [Conceptual principles for the implementation of bankruptcy supervision]. Economic analysis. №10 (3). p. 90-93
4. The NBU strengthens supervision of the financial market. The official web portal of the NBU. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-posilyuye-naglyad-za-finansovim-rinkom> (accessed October 03, 2023)
5. Resolution of the Board of the National Bank of March 2, 2021 No. 23 "On the peculiarities of conducting inspections during quarantine". The official web portal of the NBU. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Regulation_02032021_23 (accessed October 03, 2023)
6. The National Bank takes regular measures to maintain the stability of the banking system during the period of martial law in Ukraine: the official website of the NBU. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-vjivaye-cherhovih-zahodiv-dlya-pidtrimannya-stabilnosti-bankivskoyi-sistemi-na-chas-diyi-v-ukrayini-voyennogo-stanu> (accessed October 03, 2023)
7. Methodological guidelines for bank inspection "Risk assessment system" Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/v0104500-04/page> (accessed October 04, 2023)
8. About the grouping of banks for 2022. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MN024946> (accessed October 04, 2023)
9. The NBU strengthens supervision of the financial market. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-posilyuye-naglyad-za-finansovim-rinkom> (accessed October 04, 2023)
10. The NSFR long-term liquidity regulation comes into effect on April 1, 2021. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/normativ-dovgostrokovoyi-likvidnosti-nsfr-pochinaye-diyati-z-01-kvitnya-2021-roku> (accessed October 05, 2023)
11. The National Bank updated the list of systemically important banks. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-onoviv-perelik-sistemno-vajlivih-bankiv-16072> (accessed October 05, 2023)

Анотація. В статті розглянуто теоретичну сутність, цілі та основні завдання дистанційного нагляду регулятора за діяльністю вітчизняних банків. Визначено напрями посилення нагляду центробанку за фінансовим ринком, які спрямовані на вдосконалення ризик-орієнтованого нагляду та підтримку стабільності банківської системи на період дії воєнного стану. Досліджено економічні нормативи 2023 року, які є обов'язковими до виконання для всіх банків, перелік та вимоги до системно важливих банків, що діють на території України.

Ключові слова: дистанційний контроль, безвиїзний моніторинг, банківський нагляд, центральний банк, регулятор, економічні нормативи, системно важливий банк.

© Ганзюк С.М., Голубєв М.А.



УДК 338.24:658.152:621

STRATEGIC OPPORTUNITIES OF THE ENTERPRISE AND THEIR ASSESSMENT IN UNCERTAIN CONDITIONS OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT**СТРАТЕГІЧНІ МОЖЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇХ ОЦІНЮВАННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА****Koval Z.O. / Коваль З.О.***s.e.s., as.prof. / к.е.н., доц.*

ORCID: 0000-0002-0175-6163

*Lviv Polytechnic National University, Lviv, Bandera St. 12, 79013**Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, С. Бандери 12, 79013*

Анотація. Містяться теоретичні і методологічні положення, а також практичні рекомендації з аналізу стратегічних можливостей українських підприємств у складних умовах невизначеності зовнішнього середовища. Досліджено стратегічні можливості підприємства. Запропоновано методику оцінки стратегічних можливостей підприємств за допомогою інструментарію торій ймовірності та можливості, а також сценарного підходу. Розкрито послідовність етапів запропонованої методики, розкрито їх зміст та особливості проведення. Отримані результати можуть бути корисними для застосування при виборі стратегії та її оцінюванні українськими підприємствами, що функціонують в умовах невизначеності.

Ключові слова: стратегія, стратегічні можливості підприємства, методичні прийоми теорії ймовірності, теорія можливості.

Вступ.

Ведення діяльності українських підприємств у небезпечних та непередбачуваних умовах війни сприяло формуванню нових підходів до аналізу їхніх стратегічних можливостей. Відсутність досвіду реагування на ці складні події воєнного часу, як і потреба в оцінці своїх можливостей за того, чи іншого сценарію розвитку подій стали поштовхом до розроблення методики оцінювання стратегічних можливостей підприємств за допомогою інструментарію торій ймовірності та можливості, а також сценарного підходу.

Існування високого рівня невизначеності зовнішнього середовища у зв'язку з війною спричинило об'єктивну неможливість отримати інформацію про впливи факторів, які його характеризують, через значну їх кількість та неоднозначність їх параметрів.

Аналіз невизначеності та її врахування при розробленні, виборі та оцінюванні стратегії підприємств потребує удосконалення та адаптації до сучасних умов господарювання українських підприємств. Зокрема, розроблення методики заснованої на оцінюванні ймовірностей виникненні певних подій у зовнішньому середовищі, що означатиме виникнення впливів відповідних факторів, дасть змогу підприємствам більш достовірно оцінити свої стратегічні можливості та, зважаючи на це, розробити реальні та оптимальні стратегії свого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У економічній літературі поняттям «стратегічні можливості» позначають або потенціал підприємства у довготривалій перспективі, або характеристики



внутрішніх факторів підприємства, або наявність ресурсів, або наявність сприятливих факторів зовнішнього середовища і відсутність загроз, або здатність опиратися цим загрозам тощо. З огляду на множинність трактування цього поняття, в його аналіз доцільно включати оцінку внутрішнього середовища підприємства та прогнозування розвитку зовнішнього середовища. Стратегічні можливості підприємств вивчали такі науковці, як Ф. Котлер, Р. Грант, Дж. Тіс, Р. Санчес, Дж. Барні, Г. Хемел, К.Х. Прахалад, А. Мазаракі, І. Бланк, П. Друкер тощо [1-10]. Проте, існування підприємств у складному, непередбачуваному і швидкозмінному зовнішньому середовищі, що спричиняє невизначеність та змушує їх шукати нові можливості для вибору і оцінювання стратегічних перспектив свого розвитку, потребує застосування дієвих методик дослідження їхніх можливостей з врахуванням сучасних реалій, в яких опинилася Україна.

Мета дослідження полягає у отриманні інструментів оцінювання стратегічних можливостей підприємств, що функціонують в складних і непередбачуваних умовах невизначеності зовнішнього середовища. Застосування методичних прийомів теорій ймовірностей та можливостей дасть змогу зменшити рівень цієї невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Технологія застосування методики оцінки стратегічних можливостей підприємства за запропонованою методикою передбачає здійснення такої послідовності етапів (рисунк 1).

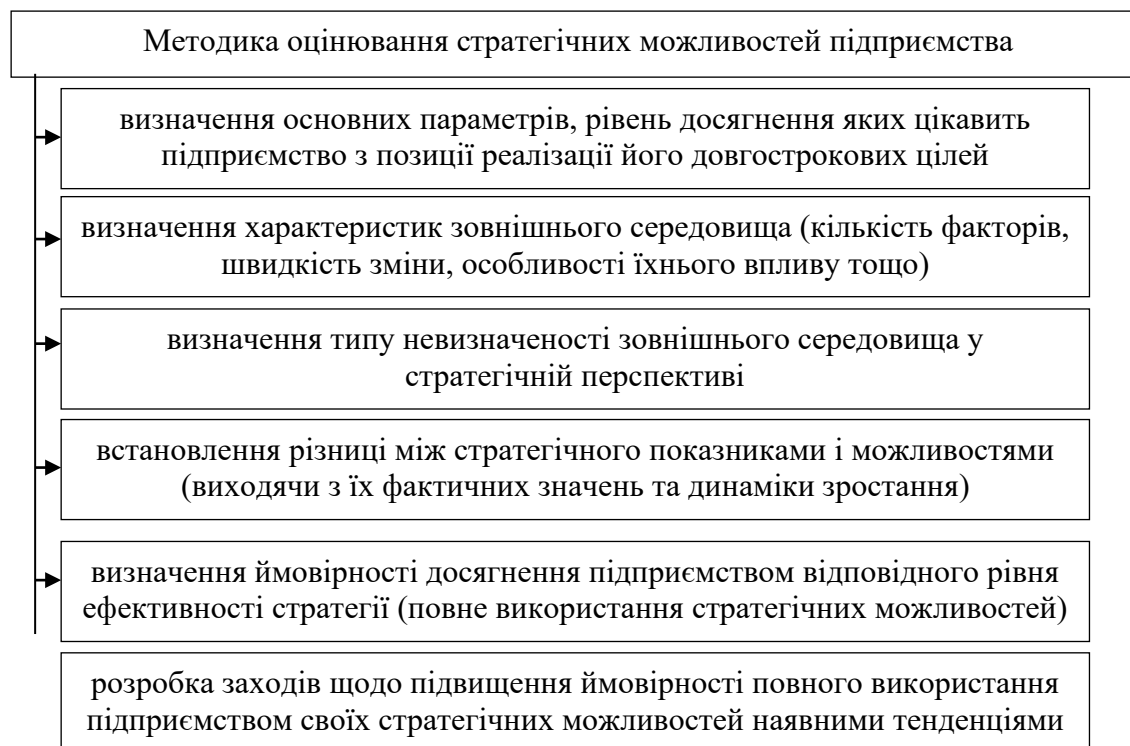


Рисунок 1 - Методика оцінювання стратегічних можливостей підприємства

Зокрема, на першому етапі слід обрати основні параметри, рівень досягнення є важливим для підприємства з позиції реалізації його



довгострокових цілей. До таких параметрів віднесемо рівні: результативності стратегії, витратності (або ресурсності характеризує витрати для забезпечення необхідними ресурсами для реалізації обраної стратегії), доцільності (досягнення поставленої стратегічної цілі), адаптивності, конкурентоспроможності, динамічності, надійності, реальності та інших параметрів. Далі кожному параметру слід присвоїти у відповідність відповідні події, що означитимуть ймовірність досягнення певного рівня результативності (подія R), витратності (подія C), доцільності (D), адаптивності (I), конкурентоспроможності (K) тощо. Ймовірнісний простір (E, F, P) утворений цими елементарними подіями, відображає внутрішні можливості підприємства скористатися відповідними сценаріями, що склалися внаслідок виникнення певних подій у зовнішньому середовищі, m – кількість параметрів, що характеризують потенційні стратегічні можливості підприємства, і n – кількість параметрів таких, щодо яких є ймовірність отримання низького рівня їхнього значення у стратегічній перспективі.

Зазначені події характеризують формування стратегічних можливостей підприємства у достатньо різних аспектах його діяльності, тому їх можна розглядати як множину відносно незалежних одна від одної подій. За формулою Бернуллі ймовірність того, що половина із зазначених параметрів не досягне стратегічного рівня розрахуємо становитиме (1):

$$P = P_m(n) = C_m^n p^n q^{m-n} \quad (1)$$

На другому етапі слід визначити основні характеристики зовнішнього середовища, а саме кількість факторів та швидкість їх зміни (за двовимірною моделлю невизначеності зовнішнього середовища Р. Дункана). Якщо позначити існування незначної кількості факторів через подію A , повільну їх зміну у часі – B , наявність великої кількості факторів – N , а швидку зміну факторів у часі – M , то кожному з типів невизначеності можна буде присвоїти подію, що вказує на його настання або існування у середовищі. Таким чином, переходимо до третього етапу (таблиця 1).

Таблиця 1 - Ймовірності виникнення подій у різних типах невизначеності зовнішнього середовища

Події / ймовірність події	Типи невизначеності			
	Низька	Помірно низька	Помірно висока	Висока
Кількість факторів / ймовірність події	незначна $P(A)$	Значна $P(N)=1-P(A)$	незначна $P(A)$	значна $P(N)=1-P(A)$
Змінність факторів у часі / ймовірність події	Повільна $P(B)$	повільна $P(B)$	швидка $P(M)=1-P(B)$	швидка $P(M)=1-P(B)$
Ймовірності події	$S_1=\{A; B\}$,	$S_2=\{N; B\}$,	$S_3=\{A; M\}$	$S_4=\{N; M\}$.



Ймовірнісний простір цих подій (S, F, P) , характеризується параметрами: S – скінчена множина елементарних подій $S_1, S_2, S_3, \dots, S_n$, F – алгебра підмножин S випадкових подій, замкнена щодо операцій зліченого об'єднання, P – ймовірнісна міра або ймовірність елементарної події (сигма-адитивна скінчена міра $P(S)=1$).

На наступному етапі слід встановити різницю між показниками стратегічного плану і можливостями, що продиктовані фактичним станом підприємства та наявними тенденціями його зміни.

З метою встановлення зв'язку між стратегічними можливостями підприємства, які можуть виникнути у зовнішньому середовищі, як наслідок виникнення певних подій, та здатністю скористатися цими можливостями (у вигляді стратегії, яка містить перспективний план подій з відповідними ймовірностями їхнього настання) застосуємо формулу Байєса (2):

$$P = \frac{P(E|S_i) \cdot P(S_i)}{P(E)} \quad (2)$$

Наступним етапом є визначення ймовірності досягнення підприємством відповідного рівня ефективності стратегії (що відповідатиме повному використанню його стратегічних можливостей) в умовах існування певного типу невизначеності зовнішнього середовища протягом періоду стратегічного планування.

Відповідно $P(E)$ – ймовірність того, що усі з вище перелічених подій відбудуться, тобто підприємство досягне стратегічно необхідного рівня значень обраних параметрів. За цих умов, $P(E)$ можемо визначити за правилом добутку відповідних ймовірностей елементарних подій R, C, D та інших, що її формують (3):

$$P(E) = P(E_1) \cdot P(E_2) \cdot \dots \cdot P(E_n) \quad (3)$$

Як бачимо, події внутрішнього середовища (ймовірнісного простору (E, F, P) , E – множина елементарних подій R, C, D та інших) характеризують можливість (ймовірність) досягнення підприємством відповідного запланованого рівня стратегічного параметру у довгостроковій перспективі. Ці параметри надають характеризують узагальнюючу оцінку ефективності стратегії підприємства.

Завершальний етап присвячено розробці заходів щодо підвищення ймовірності повного використання підприємством своїх стратегічних можливостей (наприклад, це заходи щодо перерозподілу ресурсів з неперспективних або малоперспективних напрямків діяльності підприємства, заходи з підвищення рівня його конкурентоспроможності чи результативності, оновлення або розширення асортименту, просування на нові ринки або освоєння нових ринкових сегментів, більш активна інноваційна політика, переформатування або закриття окремих видів діяльності або підрозділів тощо).

Запропонована методика дасть змогу дослідити ймовірність реалізувати підприємством свої можливості за різних типів невизначеності зовнішнього середовища. Крім того, ця методика дасть змогу проаналізувати існування розриву між цілями фірми та її можливостями, якщо такий розрив є, в також



виявити напрями скорочення цього розриву у довготерміновій перспективі.

Висновки.

Дослідження стратегічних можливостей підприємств за запропонованою методикою дасть змогу дослідити невизначеність зовнішнього середовища і обрати відповідні стратегії розвитку підприємства за допомогою оцінки великої кількості критеріїв, що характеризують ситуацію, яка з певним рівнем ймовірності складеться у майбутньому. Крім цього, вона сприятиме визначенню стратегічних можливостей та стратегічних орієнтирів діяльності підприємства з огляду на можливі сценарії розвитку зовнішнього середовища в умовах його невизначеності та нестабільності.

Література:

1. Babin, B., Anderson, R. Multivariate data analysis 7th ed., Englewood Cliffs: Prentice Hall, 2010.
2. Carpenter, M. A., Sanders, G. Strategic management: a dynamic perspective concepts. Upper Saddle River, NJ: Pearson International, 2009.
3. Dubihlela, J., Sandada, M. Impact of strategic planning on small and medium-sized Enterprises (SMEs) Performance: The role of employee participation, implementation incentives and evaluation and control. Journal of Economics, 2014. 5(1). 45-55.
4. Dubois, D., Prade, H. Possibility Theory, Probability Theory and Multiple-valued Logics: A Clarification, Annals of Mathematics and Artificial Intelligence, 2001. 32, 35-66.
5. Gerla, G. Fuzzy logic: Mathematical Tools for Approximate Reasoning, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, 2001
6. Zadeh, L. Fuzzy Sets as the Basis for a Theory of Possibility. Reprinted in Fuzzy Sets and Systems 100 (Supplement), 1999. 9-34
7. Chukhrai, N., Koval, Z. Evaluation indicators of the marketing strategies efficiency of value-based enterprises. Economics, entrepreneurship, management, 2016. Vol. 3, Num. 1. 35-40.
8. Koval, Z. Evaluation of efficiency of marketing strategies of enterprises by factor analysis methods. Journal of scientific works «Economic Innovations» of the Institute of Market Problems and Economic and Environmental Research. National Academy of Sciences of Ukraine, 2019. Vol. 1, №1 (70). 132-142.
9. Сунь-Дзи Мистецтво війни. Львів: Вид-во Старого Лева, 2015. 122 с.
10. Dixit A., Nalebuff B. Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics and Everyday Life, 1991. 394 с.
11. Baranovska L. V. Mixed strategy Nash equilibrium in one game and rationality / L. V. Baranovska, O. M. Bukovskiy // International Scientific and Practical Conference «WORLD SCIENCE». Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference «Scientific Issues of the Modernity» (April 27, 2017, Dubai, UAE), 2017. No 5(21), Vol. 1, May. pp. 4–8.
12. Nonaka, I., Teece, D. J. Managing industrial knowledge. London: Sage publications, 2001



Reference

1. Babin, B., & Anderson, R. (2010). Multivariate data analysis 7th ed., Englewood Cliffs: Prentice Hall.
2. Carpenter, M. A., & Sanders, G. (2009). Strategic management: a dynamic perspective concepts. Upper Saddle River, NJ: Pearson International.
3. Dubihlela, J., & Sandada, M. (2014). Impact of strategic planning on small and medium-sized Enterprises (SMEs) Performance: The role of employee participation, implementation incentives and evaluation and control. Journal of Economics, 5(1), 45-55.
4. Dubois, D. & Prade, H. (2001) Possibility Theory, Probability Theory and Multiple-valued Logics: A Clarification, Annals of Mathematics and Artificial Intelligence 32, 35-66.
5. Gerla, G. (2001) Fuzzy logic: Mathematical Tools for Approximate Reasoning, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht.
6. Zadeh, L. (1999) Fuzzy Sets as the Basis for a Theory of Possibility. Reprinted in Fuzzy Sets and Systems 100 (Supplement): 9-34
7. Chukhrai, N., & Koval, Z. (2016). Evaluation indicators of the marketing strategies efficiency of value-based enterprises. Economics, entrepreneurship, management. Vol. 3, Num. 1. 35-40.
8. Koval, Z. (2019) Evaluation of efficiency of marketing strategies of enterprises by factor analysis methods. Journal of scientific works «Economic Innovations» of the Institute of Market Problems and Economic and Environmental Research. National Academy of Sciences of Ukraine. Vol. 1. №1 (70). 132-142.
9. Sun-Dzy (2015) Mystetstvo viyny.
10. Dixit, A., & Nalebuff, B. (1991) Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics and Everyday Life.
11. Baranovska, L. V. (2017) Zmishana stratehiya Rivnovaha Nesha v odnii hri ta ratsional'nist. Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiya «WORLD SCIENCE». Materialy III Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi «Naukovi problemy suchasnosti» 5, 4–8.
12. Nonaka, I., & Teece, D. J.(2001) Managing industrial knowledge. London: Sage publications.

Abstract. *The lack of experience in responding to complex wartime events and the need to assess one's capabilities under various scenarios of the development of events became the impetus for the development of a methodology for assessing the strategic capabilities of enterprises. The article contains theoretical and methodological provisions, as well as practical recommendations for the analysis of strategic opportunities of Ukrainian enterprises in difficult conditions of uncertainty of the external environment. A methodology for assessing the strategic capabilities of enterprises using the toolkit of probabilities and the scenario approach is proposed. The sequence of stages of the proposed methodology is disclosed, their content and implementation features are given. The proposed methodology will make it possible to analyze the existence of a gap between the company's goals and its capabilities, if such a gap exists, and also to identify directions for reducing this gap in the long-term perspective. The obtained results can be useful for determining when choosing a strategy and its evaluation by Ukrainian enterprises operating in conditions of uncertainty.*

Keywords: *strategy, strategic capabilities of the enterprise, methodical methods of the theory of probability, theory of possibility.*

Стаття відправлена: 20.10.2023 р.

© Коваль З.О.



УДК 658:005.5

**MONITORING OF THE PRICE POLICY OF HEALTHCARE
ENTERPRISES****МОНІТОРИНГ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я****Demchenko T. A. / Демченко Т. А.***c.e.s., as.prof./ к.е.н., доц.*ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7471-540X>*Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University, str. Sadova 2, Uman, 20300**Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини,**м. Умань, Садова, 2, 20300***Slatvinskyi M. A. / Слатвінський М.А.***c. e.s., as.prof. / к.е.н., доц.*ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4096-2901>*Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University,**str. Sadova 2, Uman, 20300*

Анотація. У статті обґрунтовано важливість ефективного вибору цінової політики підприємства. Управління ціновою політикою підприємства в галузі охорони здоров'я повинно враховувати особливості клієнтів та їх поведінку. Розуміння еластичності попиту за цінами та поведінкових особливостей споживачів дозволяє підприємству ефективно налаштовувати свою цінову політику. Метою дослідження є аналіз формування та функціонування цінової політики підприємств в галузі охорони здоров'я. Загальною метою моніторингу ціноутворення медичних послуг є гарантування доступності та стабільності цін, а також контроль над витратами на охорону здоров'я. Це надзвичайно важливо для забезпечення якісних медичних послуг для всіх верств населення.

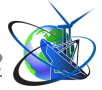
Ключові слова: управління підприємством, цінова політика підприємства, стратегія, моніторинг, ціни.

Вступ.

Регулювання цін на медичні послуги є важливою складовою економічної політики будь-якої країни, оскільки воно впливає на доступність та якість охорони здоров'я. В Україні функціональні повноваження за моніторингом ціноутворення на медичні послуги належать Державній інспекції України з контролю за цінами. Це важлива інституція, яка здійснює економічний аналіз та моніторинг цін на ринках товарів та послуг, включаючи медичні послуги. Контроль за цінами на медичні послуги, які закупаються за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів, є особливо важливим для забезпечення раціонального використання бюджетних ресурсів.

Українська система ціноутворення на медичні послуги базується на граничному рівні торговельної надбавки, який регулюється на регіональному рівні. Це означає, що ціни встановлюються з урахуванням специфіки регіону та його економічних умов. Такий підхід дає можливість більш гнучко регулювати ціни на медичні послуги відповідно до конкретних потреб та обставин.

Для створення ефективної системи ціноутворення важлива взаємодія між органами контролю за цінами та іншими профільними органами. Це дозволяє обмінюватися інформацією та спільно виробляти стратегії для контролю та регулювання цін на медичні послуги.



Аналіз останніх досліджень і публікацій.

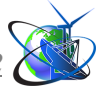
Дослідженню теоретичних і практичних аспектів вибору ефективної цінової політики підприємствами охорони здоров'я присвячено багато наукових праць. Ці питання висвітлено в роботах таких вітчизняних науковців як: Іванюк У.В., Коломієць О. О., Костюченко В. М., Коріньєв В.Л., Кравченко В. І., Машталар Ж.М., Тронько В. В. та ін. Доцільно відмітити, що незважаючи на існуючі дослідження багатьох дослідників, є потреба в подальшому науковому дослідженні діяльності підприємств охорони здоров'я та формуванні їх цінової політики.

Виклад основного матеріалу. Загальною метою моніторингу цінової політики підприємств охорони здоров'я є забезпечення доступності та стабільності цін. Ця ініціатива важлива для забезпечення якісних медичних послуг усім верствам населення та забезпечення їм необхідної медичної допомоги, зокрема в моменти, коли вони найбільше потребують цієї допомоги.

Здійснення медичної реформи в Україні, яка розпочалась у 2018 році, внесло суттєві зміни у фінансування та організацію первинної медичної допомоги. Зокрема, була запроваджена модель фінансування через декларації пацієнтів, за якою Національна служба здоров'я України оплачує послуги, надані медичними закладами, залежно від кількості підписаних декларацій. Тариф на надання послуг первинної ланки медицини встановлено на рівні приблизно 500 гривень на рік і є єдиною для всієї країни. Такі зміни сприяють більшій свободі вибору пацієнтами медичного закладу, де вони бажають отримувати лікування. Тепер пацієнти можуть швидко змінити медичний заклад, якщо не задоволені якістю послуг або професіоналізмом лікаря. Це змушує медичні заклади зосередитися на якості своїх послуг, щоб привернути та утримати пацієнтів. Однією зі значущих переваг цієї реформи є можливість для лікарів працювати як ФОП, замість бути найманими працівниками у державних лікарнях. Це дозволяє лікарям бути більш самостійними та гнучкими у власній практиці.

В місті Умань на Черкащині створений приватний медичний центр "Первинка", який використовує можливості медичної реформи. Він пропонує безкоштовні послуги первинної медичної допомоги і працює за принципом сімейної амбулаторії. Медична реформа в Україні створила нові можливості для розвитку приватного сектору в медичній сфері. Медичний центр "Первинка" є яскравим прикладом успішної реалізації цих можливостей. Він показує, що поєднання професійної медичної допомоги та бізнесу може сприяти поліпшенню якості життя людей та забезпеченню їхнього здоров'я. Медичний центр "Первинка" вирішив використовувати можливості, які надає медична реформа, і працює в рамках державної програми з метою забезпечення безкоштовної медичної допомоги населенню.

Існування такого центру доводить, що медична реформа відкрила нові перспективи для розвитку медичної галузі в Україні, що соціальна відповідальність та бізнес можуть взаємодоповнювати одне одного, створюючи модель, де якість медичних послуг є пріоритетом, а доступність є невід'ємною частиною цього процесу.



Медичний центр "Первинка" став прикладом успішної реалізації концепції безкоштовної якісної медичної допомоги в межах медичної реформи. Він показує, що в сучасній Україні існує можливість поєднати бізнес і соціальну відповідальність, сприяючи здоров'ю та добробуту населення.

Медична реформа продовжується, а це означає, що у майбутньому можна очікувати ще більше нововведень і можливостей для розвитку медичної сфери в Україні. Нові ідеї та підходи, які поєднують професіоналізм та ефективний бізнес, допоможуть покращити систему охорони здоров'я та забезпечити населенню доступ до якісної медичної допомоги.

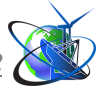
Аналіз макросередовища є важливим етапом для розуміння зовнішніх факторів, які можуть вплинути на діяльність підприємства в галузі охорони здоров'я [2]. Для підприємства в галузі охорони здоров'я, можна виконати аналіз макросередовища за допомогою маркетингового моніторингу, використовуючи наступні етапи:

1. *Виявлення тенденцій та змін середовища:* необхідно дослідити тенденції, які можуть впливати на галузь охорони здоров'я. Розглянути економічні, політичні, соціокультурні та технологічні аспекти. Визначити, які зміни вже відбулися та як вони впливають на діяльність підприємства.
2. *Постійний моніторинг тенденцій і подій:* установити систему постійного моніторингу зовнішнього середовища. Слідкувати за новинами, статистикою, дослідженнями та іншими джерелами інформації, що стосуються галузі охорони здоров'я. Оцінювати, які зміни можуть мати найбільший вплив на діяльність медичного закладу.
3. *Прогнозування майбутніх змін:* на основі зібраної інформації розробити прогноз майбутніх змін у макросередовищі. Врахувати економічні, політичні, демографічні та технологічні тенденції. Оцінити, як ці зміни можуть вплинути на попит на медичні послуги, їх ціну та ринкову конкуренцію.
4. *Оцінка майбутніх змін:* провести якісну і кількісну оцінку визначених майбутніх змін.

У контексті розвитку медичних послуг в Україні важливо продовжувати моніторинг ціноутворення, а також проводити аналіз ефективності і обґрунтованості витрат на медичну продукцію. Це допоможе забезпечити раціональне використання бюджетних коштів та забезпечити доступність якісних медичних послуг для громадян [3].

Окрім того, важливо враховувати міжнародний досвід та найкращі практики в галузі ціноутворення на медичні послуги. Аналізувати та впроваджувати ефективні моделі ціноутворення, які дозволять забезпечити баланс між доступністю медичних послуг та економічною стійкістю системи охорони здоров'я.

У цьому процесі важливо залучати експертів, представників медичної спільноти, урядові органи, страхові компанії та інші зацікавлені сторони. Тільки шляхом спільних зусиль і конструктивного діалогу можна розробити ефективну систему ціноутворення на медичні послуги, яка враховуватиме



потреби та інтереси всіх зацікавлених сторін [4].

Загалом, розвиток медичних послуг і системи ціноутворення є складним і багатограним процесом. У контексті України важливо продовжувати реформування системи охорони здоров'я та вдосконалювати підходи до ціноутворення медичних послуг.

Одним з важливих кроків є забезпечення прозорості та даних для аналізу. Це означає, що має бути доступна інформація про ціни на медичні послуги, їх складові, витрати та фактори, що впливають на ціноутворення. Це дозволить проводити економічний аналіз і оцінювати обґрунтованість цін на медичні послуги. Далі важливо розвивати систему стандартизації та класифікації медичних послуг. Це допоможе уніфікувати підхід до ціноутворення і забезпечити чіткість та порівнянність цін між різними провайдерами.

Також розробка і впровадження механізмів контролю якості медичних послуг є важливою складовою системи ціноутворення [5]. Це означає встановлення стандартів якості та здійснення аудитів для забезпечення високої якості медичних послуг, що відображатиметься у вартості цих послуг.

Крім того, розвиток медичного страхування може вплинути на систему ціноутворення. Застосування системи соціального або приватного медичного страхування може допомогти вирівняти витрати на медичні послуги та забезпечити доступність для різних верств населення.

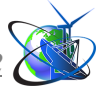
Крім розглянутих методів ціноутворення, важливо також звернути увагу на вплив технологій та інновацій на ціноутворення в медичній сфері. Впровадження новітніх медичних технологій може призвести до зростання витрат на надання послуг, але в той же час забезпечити покращення якості та ефективності лікування. Такі фактори, як дослідження та розробки нових лікарських препаратів, медична апаратура, інноваційні методи діагностики та лікування, також мають вплив на вартість медичних послуг.

Одним із важливих аспектів є також розуміння та урахування потреб та можливостей різних соціальних груп. Розробка соціальних програм, спрямованих на забезпечення доступності медичних послуг для незаможних верств населення, може бути важливим кроком у покращенні системи ціноутворення.

Для успішного розвитку системи ціноутворення також необхідно розглядати досвід та найкращі практики інших країн. Вивчення міжнародного досвіду може надати цінні ідеї та рекомендації щодо вдосконалення системи ціноутворення в Україні.

У ринкових системах ЄС використовуються різні регуляторні схеми для ціноутворення медичних послуг і лікарських засобів. Залежно від національних систем лікарського забезпечення, ціни можуть регулюватися державою або встановлюватися на основі переговорів між зацікавленими сторонами.

У країнах з переважно вільним ціноутворенням деякі сегменти ринку або програми цін регулюються державою. Наприклад, в Німеччині держава регулює оптово-роздрібну торгівлю, у Великобританії регламентується рівень доходів компаній, що виробляють патентовані препарати, а в США федеральні програми забезпечення лікарськими засобами підлягають нагляду державних



органів.

У країнах з жорстким державним контролем цін на лікарські засоби вільне ціноутворення застосовується до препаратів, вартість яких не відшкодовується з громадських фондів. Наприклад, у Франції, Швеції, Японії, Іспанії.

Також у деяких країнах, де не використовуються еталонні ціни для визначення верхньої межі відшкодування вартості, процедура реєстрації цін відбувається шляхом переговорів між сторонами. Наприклад, у Франції цей механізм застосовується до препаратів, включених в список, що підлягають відшкодуванню. Якщо в результаті переговорів не досягнуто домовленості про рівень ціни, то препарат може бути виключений зі списку, і виробник має право представляти його на ринок без в відшкодування його вартості.

Поряд з регулюванням цін шляхом реєстрації або переговорів, деякі країни використовують еталонне ціноутворення для визначення верхньої межі відшкодування вартості медичних послуг. Це механізм непрямого регулювання цін, який застосовується в країнах з системами медичного страхування, таких як Німеччина, Іспанія, Швеція. Якщо зареєстрована ціна перевищує еталонну, пацієнт повинен доплатити різницю.

Кожна країна має свої особливості щодо встановлення цін на лікарські засоби і медичні послуги. Регулювання цін може бути проведене на рівні оптово-роздрібної торгівлі, доходів виробників, державних програм або шляхом переговорів між зацікавленими сторонами. Також можуть застосовуватися еталонне ціноутворення для визначення верхньої межі відшкодування вартості.

Висновки.

В ході дослідження було отримано підтвердження важливості здійснення моніторингу цінової політики підприємств охорони здоров'я і на підставі нього побудувати оптимальну цінову політику підприємства. В галузі охорони здоров'я ефективна комунікація з реальними та потенційними пацієнтами є важливим елементом успіху підприємства. Надання інформації про послуги, лікування, профілактику та інші аспекти охорони здоров'я може допомогти залучити більше клієнтів, підвищити свідомість про бренд і зміцнити довіру до підприємства. Система маркетингових комунікацій повинна бути розроблена з урахуванням внутрішніх та зовнішніх умов функціонування підприємства в галузі охорони здоров'я. Внутрішні умови охоплюють такі аспекти, як місія, цінності, стратегія підприємства, наявність ресурсів та персоналу. Зовнішні умови включають економічні, міжнародні, політичні та соціальні фактори, що можуть впливати на споживачів, конкуренцію, регулюючі органи та інші сторони зовнішнього середовища.

Література:

1. Іванюк У.В., Машталяр Ж.М. Особливості формування цінової політики закладу охорони здоров'я URL: http://limaup.edu.lviv.ua/uploads/media/content/Zbirnyk_conf_LI_MAUP_2019.pdf#page=65.

2. Костюченко В. М., Тронько В. В. Цінова стратегія як інструмент



управління підприємством у період очікування кризи. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2013. № 2. С. 172-186.

3. Коломієць О. О. Система охорони здоров'я в Україні: недоліки організації та ризики реформування. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2018. № 15. С. 18-27.

4. Корінев В.Л. Аналіз ціноутворюючих чинників. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 10. С. 101-107.

5. Кравченко В. І. Ціноутворення медичних послуг та компенсаторні заходи щодо забезпечення соціальної та економічної ефективності роботи закладів охорони здоров'я. *Історична спадщина та сучасні аспекти забезпечення громадського здоров'я в Україні* : матеріали науково-практичної конференції з нагоди 140-річчя від дня народження С. А. Томіліна (1877-1952). Харків, 2017. С. 125-127.

References.

1. Ivaniuk U.V., Mashtaliar Zh.M. (2019). Osoblyvosti formuvannia tsinovoï polityky zakladu okhorony zdorovia [Peculiarities of the formation of the price policy of the health care institution]. Retrieved from: http://limaup.edu.lviv.ua/uploads/media/content/Zbirnyk_conf_LI_MAUP_2019.pdf#page=65 [in Ukrainian].

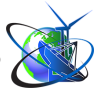
2. Kostiuchenko V. M., Tronko V. V. (2013). Tsinova stratehiia yak instrument upravlinnia pidpriemstvom u period ochikuvannia kryzy [Price strategy as a tool of enterprise management in the period of anticipation of the crisis]. *Problems of the theory and methodology of accounting, control and analysis*. No. 2. P. 172-186 [in Ukrainian].

3. Kolomiiets O. O. (2018). Systema okhorony zdorovia v Ukraini: nedoliky orhanizatsii ta ryzyky reformuvannia [Health care system in Ukraine: shortcomings of the organization and risks of reform]. *Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"*. No. 15. P. 18-27 [in Ukrainian].

4. Koriniev V.L. (2014). Analiz tsinoutvoriuiuchykh chynnykiv [Analysis of price-forming factors]. *Actual problems of the economy*. No. 10. P. 101-107 [in Ukrainian].

5. Kravchenko V. I. (2017). Tsinoutvorennia medychnykh posluh ta kompensatorni zakhody shchodo zabezpechennia sotsialnoi ta ekonomichnoi efektyvnosti roboty zakladiv okhorony zdorovia [Pricing of medical services and compensatory measures to ensure the social and economic efficiency of health care institutions]. *Historical heritage and modern aspects of public health provision in Ukraine: materials of the scientific and practical conference on the occasion of the 140th anniversary of the birth of S. A. Tomilin (1877-1952)*. Kharkiv. P. 125-127 [in Ukrainian].

Abstract. The article substantiates the importance of effectively choosing an enterprise's pricing policy. Management of the pricing policy of an enterprise in the field of healthcare must take into account the characteristics of customers and their behavior. Understanding the elasticity of demand for prices and the behavioral characteristics of consumers allows an enterprise to effectively adjust its pricing policy. The purpose of the study is to analyze the formation and functioning of the pricing policy of healthcare enterprises. The overall goal of monitoring the pricing of health care services is to ensure affordability and stability of prices, as well as control of health care costs. This is very important for providing quality health care services to all segments of the population. By ensuring the availability of medical services, we make them accessible to all citizens, regardless of their social status or income. Such monitoring also promotes a balanced allocation of health care resources and helps reduce inequalities in access to health services. In



addition, controlling health care costs is important to ensure the financial sustainability of the health care system and maintain its functionality. Without such monitoring, it is difficult to guarantee the quality and availability of medical services in the future.

Keywords: *enterprise management, enterprise price policy, strategy, monitoring, prices.*

Стаття відправлена: 19.10.2023 р.

© Демченко Т.А.

**Classification JEL: G 21, G 24****BLOCKCHAIN - A TOOL FOR DIGITAL TRANSFORMATION OF
BUSINESS MODELS INTO VALUE CREATION****Pisaniuc M.***Ph.D. Associate prof.**ORCID ID 0000-0002-8084-7484**Center of Innovation Business Research and Consultation**Academy of Economic Studies of Moldova (ASEM)*

Abstract. Blockchain was recently recognized as one of the top 10 emerging technologies by the World Economic Forum (2016). Prior to this remarkable recognition, The Economist published several articles about the "trust machine" and therefore introduced this remarkable new technology to a wider audience. Prior to these developments, information science and business had already begun to explore the vast potential of blockchain technology with numerous evidence and concepts besides its origin - the development of cryptocurrencies, a decentralized and tamper-proof ledger technology that is expected to have many more use cases than digital technology with bitcoin as the most important mainstream application

To understand the advancement of blockchain technology and its current state, investigating these under-researched aspects of blockchain technology operations is crucial. In this vein, it is important to differentiate between theoretical blockchain applications and their commercial applications in order to assess the potential disruption of existing business models by blockchain technology. The digital transformation of business models makes it necessary for companies to develop a strategy to manage (radical) change in terms of value creation. Digital transformation strategies: which will contribute to changes in value creation, such as structural changes and financial issues.

The given study aims to map the existing blockchain activities and analyze how they are used in different industries and regions, as a result, we will get a better understanding of the disruptive potential of blockchain technology, apart from purely conceptual considerations and evaluate the potential of this technology, in case of their application in the global economy.

Keywords: blockchain mining, technology, bitcoin, innovation structure, disruptive technology

Introduction

Bitcoin mining technology, blockchain, has recently emerged as a disruptive technology. At the same time blockchain, can be seen as an innovation with a wide range of applications, potentially capable of redesigning some models in business, and at the same time with possibilities and political consequences that will influence society at large.

Although academic interest in this topic is growing, however, this theme is little reflected specifically] in terms of, analysing the impact of blockchain applications from the perspective of business models.

This paper aims to fill this gap and analyse the key points of decentralised governance based on blockchain, which often provoke repulsion on different categories of traditional actors: state authorities, citizens. And at the same time, analyse blockchain technology as a new business method from a value creation perspective.

The emergence of the technology, or rather the first product, was mentioned in a white paper published in November 2008, Satoshi Nakamoto proposed Bitcoin as the first electronic payment system, based on a decentralised peer-to-peer network,



without the need for a trusted third party. The blockchain can be defined as a database containing all transactions ever executed on the Bitcoin network. It consists of a permanent, distributed, tamper-proof digital ledger collectively made by everyone, forming the nodes of the system.

The tremendous innovation introduced by this technology is that the network is open and participants do not have to know or trust each other to interact. Electronic transactions can be verified and recorded automatically by the network nodes using cryptographic algorithms, without human intervention, central authority, point of control or third party (e.g. governments, banks, financial institutions or other organisations).

Even if some nodes are insecure, dishonest or malicious, the network is able to correct, correctly verify transactions and protect the ledger from tampering via a mathematical proof-of-work system. And all this makes human intervention or control authority unnecessary.

The rationale for decentralized trust or trust by computation "a shift from trust in humans to trust in mathematics" (Antonopoulos, 2014), with applicability far beyond the creation of decentralized digital currencies. It can also be used as a repository of irreversible and inviolable public records for documents, contracts, property and assets.

The blockchain can also be used to embed information and instructions, with a wide range of applications, smart contracts. Namely automated and self-executing actions in agreements between two or more parties; multi-signature transactions that require the consent of multiple parties for their execution; smart properties.

We would like to note that the applications of blockchain technology are still at a defining stage and represent an extremely fast evolving field with little established theory, few recognised experts, and the scientific debate on the subject is still in its infancy and is mainly dominated by the technical, financial and legal aspects of Bitcoin.

However, to understand the advancement of blockchain technology and its current state, investigating these under-researched aspects of blockchain technology operations is crucial. In this vein, it is important to differentiate between theoretical blockchain applications and their commercial applications in order to assess the disruptive potential of existing business models by blockchain technology.

I. Paradigm of Blockchain technology application

The areas of application of the blockchain paradigm are an unidentified potential, as it enables "the disintermediation and decentralization of all transactions of any kind between all parties globally" (Swan 2015, p. x), "with the potential to reshape all human activity as pervasively as the web has" (Swan 2015, p. vii).

Broadly speaking, proponents of decentralisation tend to share the same 'dissociative' attitude towards centralised institutions and the state in particular, 'failing to see its value-adding contribution' (Paquet & Wilson 2015, p. 21).

The dominant discourse has emerged mostly through the media and is generally dominated by IT specialists and financial operators, seeing governments "as something of a burden - too slow, too corrupt, too lacking in innovation and benefiting too few" (Paquet & Wilson 2015, p. 21).



It is important to note, however, that there is some variety of positions towards the role of the state in decentralised government, and the lines between disintermediation of government services, free markets and even anarchism are often blurred.

First, by applying the concept of public and private keys, the blockchain, bitcoin ensures the authenticity of participants sending transactions into the system. Public keys, first introduced by Diffie and Hellman, are used to correctly identify accounts (e.g. bitcoin accounts), and private keys to authenticate the user or bitcoin holder, respectively.

This concept is also found in the case of encrypted communications on websites such as HTTPS (deployment grows, middle box and antivirus products are increasingly intercepting). The private site in the bitcoin protocol is used to sign the instruction to transfer bitcoin from the owner's account to another account; therefore, it provides assurance that the transaction originally originated from the original owner of the bitcoin. It is clear that this innovation is already widely recognised and applied. This fact we can prove, by its effects.

Rogers (1971) defines five attributes for diffusion of innovation: relative advantage, compatibility, complexity, testability, observability. The higher the degree of these attributes, the greater the possibility of a high adoption rate, Rogers, for example, drew attention to the following attributes:

Relative Advantage, the degree to which an innovation is perceived to be is better than the idea it replaces.

Compatibility being the degree to which an innovation is perceived to be consistent with the existing innovation, existing values, past experiences and the needs of potential adopters.

Complexity being the degree to which an innovation is perceived as relatively difficult to understand and use.

Testability being the degree to which an innovation can be experimented with over a limited period of time on a limited basis.

Observability being the degree to which the results of an innovation are visible to others.

The digital transformation of business models makes it necessary for companies to develop a strategy for managing (radical) change in terms of value creation. However, blockchain technology affects the first two of these dimensions, as the technology can be used to bypass intermediaries in the value creation process and reduce friction within systems.

It therefore has the potential to be disruptive. In its original context, disruption describes a development in which a smaller company - initially focused on the lower and less profitable segment of the market - rises to challenge a challenger to the incumbents in the highly profitable customer segment.

Blockchain technology serves as a ledger for fast transactions, providing trust within a system of unknown users. While some dispute the cost-effectiveness of the bitcoin protocol, the World Economic Forum recently highlighted the potential in the banking industry through its report on the future of banking and financial infrastructure.



UniCredit Bank has published its views on the impact of blockchain technology in the banking industry, stating that it impacts payments, know-your-customer processes, trade finance and post-trading. As similar result comes from Deutsche Bank Research, which sees the greatest potential in real-time money transfer, cryptocurrencies and settlement. Insurance, another part of financial services, also holds potential for blockchain technology applications. In a recent study, McKinsey identifies the following applications: among others, automation through smart contract systems, easier fraud detection and reduced administrative costs. In financial services, therefore, there are many possible applications for blockchain.

Blockchain technology could enable entrepreneurs to harness this potential. Apart from financial applications, a distributed ledger system has potential for use in other industries.

In their book, *The Blockchain Revolution*, D. Tapscott and A. Tapscott assess a large number of other applications beyond the financial services industry, creating a "blockchain utopia" by predicting their pure peer-to-peer economy and the return of data ownership to users.

They identify application potential particularly in public services, another prominent industry area in terms of ledgers. The UK Government Office for Science published a recent report on the potential of blockchain technology in government services.

The report identifies use cases in critical infrastructure protection, labour and pensions departments, as well as possibilities in the area of improving international aid systems and potentially in the area of taxation.

A recent study by Verbraucherzentrale Nordrhein-Westfalen (NRW) and PwC assesses the potential of blockchain technology in the energy sector. A controlled, decentralised energy trading and supply system could be a possible use case. In addition, a smart contracts system could be applied to other contracts and document management

With a share of 42.4%, the Finance and Insurance sector accounts for the largest share of blockchain applications. The second largest group of startups operates in the information and communications sector with a share of 36.5%, which underlines the origin of the technology in data and information. Professional services such as (e.g. business consulting, lawyers, coaching, auditing) occupy the third highest share of 4%. As blockchain technology is a new and complex technology, providing professional services is necessary for companies that have little or no.

Table No. 1 Number of blockchain-based start-ups by domain

The sectors Nr. de start-ups
Entertainment, recreation 38
Finance, assurance 483
Information telecommunications 416
Profesional service 46
Media industry 30
Service profesional 31
Retail, consume 22

Source: based on PWC report "Time for trust: How blockchain will transform business and the economy"



If we analyse by geographical distribution, most are in North America - 397, in Europe a total of 300 start-ups using bitcoin technology. Among the countries with the most start-ups in this field are the USA, the UK, Switzerland, Canada, the Netherlands, China and Singapore. The industry is also highly developed in Israel. Among the countries in Eastern Europe, Poland and Estonia.

The relentless development of information technology, increasing digitization and the ubiquitous nature of connectivity have been an additional catalyst for governance. The removal of the barrier of communication costs and the use of a system architecture with multi-directional connections between all nodes, the internet and cyberspace has enabled the emergence of the 'networked public sphere' (Benkler 2006, p. 212) as a great facilitator of freedom of expression.

As never before in history, citizens have the opportunity to intensify interactions between interest groups and social movements at local and transnational levels; to express their grievances through non-institutional channels; to engage in new collaborative processes; and to experiment with alternative models of alternative governance, in a climate of growing political awareness, but also growing distrust of government actors.

This, in turn, has provoked a further erosion of the old concepts of the Westphalian nation-state and territory-based governance, with its traditional functions of sovereignty, authority and national borders increasingly called into question.

The blockchain-based governance system can be considered as the final stage of this process of decentralization and disengagement of institutions, as far as:

- it proclaims the social benefits of a bottom-up approach to politics, focusing on consensual forms of self-government and direct citizen participation in decision-making, in a similar way to deliberative democracy (and other alternative models of governance);

- fails to see any added value in central coordination and promotes the primacy of economics over politics, following a logic of privatization of government services, such as driven by the New Public Governance.

- relies on global peer-to-peer networks and online interest groups, which aim to decentralize hierarchical structures, to be as independent as possible of government powers and to challenge their agenda.

If fully distributed, permission less blockchain, such as Bitcoin, have their own inherent limitations, permissioned blockchain could instead represent a valid solution for online government systems. Although multiple researches in the field note the utopianism of using this technology.

I would like to express a completely different opinion, any innovation at the first stage of implementation encounters more rejecters than supporters. This, if we look historically, happens for two reasons: the first is fear of the new, fear of not fitting into a new structure, society. Secondly, laziness to accommodate, adapt, learn in some cases to restructure.

Conclusion: any innovation leads to development, although it can often be rejected, neglected, disregarded. At the same time, from the moment of mass applicability it becomes appreciated, it makes things easier, it changes mentality, it leads to progress.



Blockchain technology in our view is obviously a disruptive technology, which will be applied in the coming years, and the degree of applicability will increase in arithmetic progression. This technology will in many cases solve the need to replace bureaucratic, corrupt, inefficient state structures. It will lead to new services and create added value for 80% of the world's population.

At the same time, it will not allow the 20% of the global elite, through various instruments, to use the institution of the state to their own advantage, or that of their group interests. Another idea, blockchain technology, like other innovations, will contribute to the establishment of a global state, which is vehemently criticized.

In this context, I would like to say that the global state that the phenomenon of globalization envisages is nothing other than the return of mankind to a state like the one that has existed since the beginning of human existence, as confirmed in the Bible.

A state in which there will be no national, political, cultural, religious, etc. discrimination, because human happiness is based on peace, well-being and equality, principles that are not currently guaranteed by nation states around the world.

References:

1. Antonopoulos, A.M. (2014) Mastering Bitcoin: Unlocking Digital Cryptocurrencies. O'Reilly Media Inc., Sebastopol, CA. Open Journal of Applied Sciences, Vol.11 No.10, October 29, 2021
2. Everett M. Rogers, DIFFUSION OF INNOVATIONS, Macmillan Publishing, New York, 1971 Library of Congress Catalog Card Number: 82-70998
3. Swan M. Blockchain: Blueprint for a New Economy Cambridge, O Reilly, February 2015
4. Paquet & Wilson Governance failure and the avatars of the antigovernment phenomena, a paper prepared for the Public Administration Theory Network Conference held in Vancouver May 28- June 1, 2015
5. Benkler, Y. (2006). The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom. New Haven and London: Yale University Press. 528 p
6. W. Diffie, M. Helman, Privacy and authentication: An introduction to cryptography, Proceedings of the Tapscott & IEEE (Volume: 67, Issue: 3, March 1979)
7. D. A. Tapscott, The Blockchain Revolution, (New York: Portfolio, 2016). 368 pp. ISBN: 978110198013
8. UNCTAD Report TECHNOLOGY AND INNOVATION REPORT 2021, ISBN: 978-92-1-113012-6
9. Report PWC "Time for trust: How blockchain will transform business and the economy" <https://www.pwc.com/timefortrust>
10. <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/the-promise-of-blockchain>
11. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/blockchain-beyond-the-hype-what-is-the-strategic-business-value>



УДК: 334.012.63/.64 : 355(477)

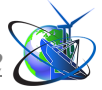
**USAID GRANTS FOR BUSINESS DEVELOPMENT ORGANIZATIONS
IN UKRAINE IN THE CONDITIONS OF WAR****ГРАНТИ USAID ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЙ ІЗ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА
В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ****Kobelia-Zvir Mariana / Кобеля-Звір М. Я.***Кандидат економічних наук Ph.D., доцент /**Candidate of Economic Sciences Ph.D.,**Associate Professor*

ORCID ID: 0000-0001-5627-9408

*Lviv University of Trade and Economics**Львівський торговельно-економічний університет**вул. Туган-Барановського, 10, м. Львів, 79005***Vovchak Olha / Вовчак О. Д.***доктор економічних наук, професор /**Doctor of Economics, Professor*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8858-5386>*Ivan Franko National University of Lviv**1, Universytetska St., Lviv, 79000**Львівський національний університет імені Івана Франка**вул. Університетська 1, м. Львів, 79000*

Анотація. У статті розглянуто основні гранти Програми USAID «Конкурентоспроможна економіка України» для організацій із розвитку підприємництва в Україні в умовах війни. Проаналізовані цілі та специфіка двох грантових конкурсів, які оголошував грантодавець у 2022 та 2023 роках для бізнес-асоціацій, галузевих кластерів, громадських організацій, асоціацій, бізнес-спільнот та інших організацій, які реалізовували заходи задля зміцнення малого та середнього підприємництва. Продемонстровано пріоритетні заходи, ініціативи та проекти, які фінансувала Програма USAID «Конкурентоспроможна економіка України» задля розвитку потужної, багатосторонньої та відкритої української економіки шляхом підтримки організацій із розвитку підприємництва. Акцентовано на тому, що грантова допомога у 2022 році була на рівні 20 000-75 000 дол. США, а в 2023 році максимальна сума одного гранту становить 150 000 дол. США. Виявлені пріоритети в підтримці організацій із розвитку підприємництва в умовах війни, а саме: забезпечення відновлення і безперервності бізнесу МСП і стартапів, що належать до сфер обслуговування та виробництва, а також до інших галузей, які охоплюють, серед іншого, ІТ, виготовлення меблів, перероблення харчових продуктів, легке машинобудування; збільшення кадрового, інноваційного та експортного потенціалу українського бізнесу, в т.ч. у співпраці з регіональними й національними органами влади та навчальними закладами. У статті окреслені істотні вимоги грантової програми, які децю обмежують коло потенційних грантоотримувачів серед представників організацій із розвитку підприємництва в отриманні грантового фінансування, а саме: вимога щодо обов'язковості власного внеску та отримання Унікального ідентифікатора суб'єкта на момент присудження гранту. Підсумовано, що аналіз грантів Програми USAID «Конкурентоспроможна економіка України» для організацій із розвитку підприємництва під час війни допоміг продемонструвати значні можливості для підтримки та розвитку бізнесу.

Ключові слова: гранти, гранти для бізнесу, підтримка МСП, організації з розвитку підприємництва, гранти USAID.

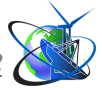


Вступ.

Війна Російської Федерації проти України, що триває з 2014 року та набула активної нищівної фази після 24 лютого 2022 року, завдала бізнесу великих руйнувань. З метою утримання економіки України міжнародні партнери спрямовують міжнародну технічну допомогу до країни [5, 14]. Зокрема, інтенсифікувалася підтримка з боку USAID. Програма «Конкурентоспроможна економіка України», яка реалізовується компанією «Кімонікс Інтернешнл», спрямована на розвиток потужної, багатосторонньої та відкритої української економіки шляхом підтримки новостворюваних підприємств (стартапів) та малих і середніх підприємств (МСП) у підвищенні їхньої конкурентоспроможності на внутрішніх і зовнішніх ринках [3, 6, 13, 15]. Така підтримка здебільшого має форму грантів для представників безпосередньо МСП, проте іноді може проявлятися і в грантовому фінансуванні для організацій із розвитку підприємництва (ОРП), які впроваджують заходи, спрямовані на підтримку безперервності та відновлення бізнесу в умовах війни [6, 13, 15]. Тому важливим напрямом сучасних наукових розвідок стає дослідження грантової допомоги як ефективного інструменту розвитку українського бізнесу через діяльність ОРП.

Аспекти грантової підтримки від міжнародних та національних донорів для представників бізнесу досліджували: Гришина Л. О., Карась П. М., Свистун Л. А. та інші [7, 8]. Зокрема, Свистун Л. А. зазначала: «У період військового стану окрім традиційних джерел фінансування підприємства малого бізнесу отримали широкі можливості залучення грантових коштів на створення, підтримку чи релокацію власного бізнесу. Це як пропозиції від міжнародних донорів, так і державні гранти на підтримку підприємництва [8]. А Гришина Л. О. та Карась П. М. відзначили, що саме згуртованість і підтримка держави, зарубіжних партнерів, міжнародних інституцій сприяє відновленню діяльності усієї економіки України [7]. Грантові інструменти USAID для бізнесу розглядали Мар'янович М. Е., Ільченко В. М., Краус Н. М., Краус К. М., Поченчук Г. М. та ін. [1, 9, 10, 11, 12]. Зокрема, Ільченко В. М., досліджуючи соціальне підприємництво, зазначала, що серед джерел, де реально почерпнути новачії, можна виокремити: іноземні соціальні підприємства, про які пишуть у дослідженнях, засобах масової інформації та які мають власні інтернет-сторінки; міжнародні організації, які працюють в Україні й популяризують соціальне підприємництво через проведення тренінгів, стажувань, видання матеріалів і грантову підтримку, наприклад програма UCAN за підтримки USAID [12]. Незважаючи на значну увагу до грантових інструментів підтримки бізнесу в Україні під час війни, поза увагою науковців залишилися конкретні аспекти грантового фінансування представників організацій із розвитку підприємництва.

Метою дослідження є аналіз грантової підтримки з боку USAID для організацій із розвитку підприємництва в Україні в умовах війни, виявлення специфіки та пріоритетів Програми USAID «Конкурентоспроможна економіка України», а також окреслення основних бар'єрів в отриманні грантового фінансування організаціями з розвитку підприємництва.



Основний текст.

В умовах війни вагоме значення бізнесу є очевидним – наповнення бюджету, утримання та зміцнення економіки України. Роль організацій із розвитку підприємництва в цьому процесі вагома, адже вони реалізують заходи задля зміцнення малого та середнього підприємництва. Це суб'єкти різних організаційно-правових форм: бізнес-асоціації, галузеві кластери, громадські організації, асоціації, бізнес-спільноти та інші організації, які реалізують заходи задля зміцнення малого та середнього підприємництва. В нинішній ситуації суттєвою як для представників МСП, так і для ОРП є грантова підтримка Програми USAID «Конкурентоспроможна економіка України» [3, 6, 15].

У 2022 році Програма актуалізувала грантову допомогу для ОРП з метою імплементації заходів, спрямованих на підтримку безперервності та відновлення бізнесу. Гранти надавалися організаціям, які мали намір допомогти українським МСП та стартапам у реалізації ініціатив із відновлення бізнесу, релокації, або підтримки роботи підприємців у тогочасних складних умовах, пов'язаних із війною. Пріоритетними були проекти, які сприяли подальшому розвитку мікро-, малого та середнього бізнесу.

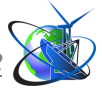
Грантодавець пріоритетно підтримував ті проекти, що створювали сприятливі умови для сталого розвитку ОРП, МСП та стартапів, як-от: покращення операційної трансформації бізнесів, підвищення компетенцій персоналу, розробка стратегій тощо.

Дестинацією цієї грантової програми було також покращення бізнес-клімату на місцевому та національному рівнях, що, на нашу думку, суттєво вплинуло на утримання економіки регіонів загалом та малих громад зокрема.

Основною метою цієї діяльності стала підтримка ОРП у сприянні та забезпеченні відновлення і безперервності бізнесу МСП і стартапів, що належали до сфер обслуговування та виробництва, а також до інших галузей, які охоплювали, серед іншого, ІТ, виготовлення меблів, переробку харчових продуктів, легке машинобудування [6, 15]. Варто зазначити, що Програма USAID «Конкурентоспроможна економіка України» у 2022 році надавала пріоритет проектам, у яких заявники планували використання власних ресурсів у розмірі щонайменше 30%. Внеском грантоотримувача вважалися витрати на проектну діяльність, що фінансувалися за рахунок грошових внесків або внесків у натуральній формі окремо від гранту та надавалися або грантоотримувачем, або іншими донорами, зокрема міжнародними громадськими організаціями, іноземними урядами, місцевими та міжнародними установами, приватними організаціями чи окремими особами.

Гранти надавалися на конкурсній основі. Програмою було обрано 25 апікаційних пакетів заявників, в яких пропонувалося профінансувати проекти з максимальним соціально-економічним ефектом. Було надано близько 1,000,000 доларів США на реалізацію заходів із розвитку підприємництва, які відповідали програмним пріоритетам. Сума кожного гранту становила від 20,000 доларів США до 75,000 доларів США [3, 6, 15].

У 2023 році Програма USAID «Конкурентоспроможна економіка України»



актуалізувала грантову підтримку організацій із розвитку підприємництва на імплементацію заходів, спрямованих на збереження та створення робочих місць, зокрема через підвищення кваліфікації, перенавчання та працевлаштування працівників підприємств (включно з внутрішньо переміщеними особами), які втратили роботу внаслідок війни та/чи хотіли б перейти в нову галузь (світчери), реалізацію інкубаційних/акселераційних програм розвитку підприємництва, самозайнятості та експортних спроможностей підприємств [5, 13, 15]. Метою цієї Програми є підтримка ініціатив, спрямованих на збільшення кадрового, інноваційного та експортного потенціалу українського бізнесу, в т.ч. у співпраці з регіональними й національними органами влади та навчальними закладами. Грантоотримувачами можуть бути українські неурядові (громадські) організації, що офіційно засновані та визнаються відповідними державними органами України і мають добру репутацію серед них, а також дотримуються усіх відповідних норм цивільного права та Податкового кодексу [13].

На думку експертів, обставиною, яка дещо утруднює процес подання документів на цей конкурс, є те, що грантоотримувачі повинні надати номер Унікального ідентифікатора суб'єкта на момент присудження гранту, якщо його запитувана сума складає 25,000 доларів США або більше. Для отримання ідентифікатора потенційному грантоотримувачу необхідно пройти реєстрацію на сайті SAM.gov. Як виявилось, за результатами опитування, здійсненого Центром розвитку «ЧАС ЗМІН» у травні 2023 року серед представників бізнесу, цей процес видається складним та незрозумілим для представників МСП [15].

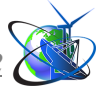
Утім, вважаємо: значними перевагами Програми є те, що грант можуть отримати поряд із іншими ОРП й релігійні організації та громадські групи, а також організації, які ще ніколи не отримували підтримки від USAID.

Програма USAID планує надати орієнтовно 2,000,000 доларів США шляхом присудження орієнтовно 20 грантів, сума яких становитиме орієнтовно від 35,000 доларів США до 150,000 доларів.

Грантодавець надаватиме пріоритет проектам, у яких ресурси USAID поєднуються із внесками грантоотримувачів, де внесок складає щонайменше 25% від загального бюджету [5, 13].

Така умова, хоча й спрямована на заохочення грантерів до успішного завершення діяльності, проте, на думку експертів, значно обмежує коло потенційних грантоотримувачів, адже ОРП можуть і не мати в такому розмірі «вільних» ресурсів, щоб спрямувати їх до бюджету проекту.

Вважаємо: важливим аспектом Програми є те, що вона спрямована на швидке перенавчання та працевлаштування нових працівників у затребуваних секторах економіки на національному або регіональному рівнях (наприклад, розвиток професійного навчання та підприємництва, пов'язаного з машинобудуванням, електротехнічним виробництвом, логістикою, виробництвом товарів меблевої, текстильної та інших переробних галузей, сфери індустріального дизайну та індустрії моди, розвиток навичок для експорту, міжнародної торгівлі та європейської інтеграції тощо) [13, 15].



На думку експертів, в умовах війни важливим у діяльності організацій із розвитку підприємництва є залучення грантового фінансування для тих своїх ініціатив на підтримку бізнесу, які будуть підсилювати соціально-економічний ефект проектів збільшенням кількості, зокрема:

- створених та збережених робочих місць, у тому числі для ВПО працівників;
- МСП, які отримали технічну підтримку для експорту та розширили свої ринки;
- підприємств, які покращили свою організаційну й технічну спроможність у результаті грантової підтримки;
- осіб, що пройшли навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації тощо;
- стартапів і бізнесів, які успішно завершили програми інкубації та акселерації за підтримки USAID;
- законів і нормативно-правових актів щодо МСП для покращення бізнес-середовища для працевлаштування, розроблених/внесених на розгляд/прийнятих у результаті надання підтримки USAID [5, 13, 15].

Розробники Програми та експерти вважають: досягненню запланованих результатів можуть посприяти орієнтовні заходи й активності:

1. Допомога в підвищенні кваліфікації, перенавчанні та працевлаштуванні працівників приватного й державного секторів, які втратили роботу внаслідок війни, людей, які хотіли б перейти в нову галузь чи адаптувати свої навички до нових умов ринку, включно з внутрішньо переміщеними особами.

2. Впровадження сертифікованих програм для навчання та перекваліфікації спільно із закладами професійно-технічної освіти та закладами вищої освіти для розвитку кадрового потенціалу виробничих та сервісних галузей економіки.

3. Проведення галузевих заходів (тренінгів, хакатонів, мітапів та буткемпів), спрямованих на створення та збереження робочих місць у МСП.

4. Розробка та реалізація програм навчання, спрямованих на підвищення готовності МСП до експорту, оновлення експортних бізнес-моделей, на які вплинули збої у ланцюгах поставок, забезпечення кваліфікованою робочою силою для розвитку зовнішньої торгівлі тощо.

На нашу думку, такі ініціативи будуть особливо ефективними, якщо реалізовуватимуться в тісній взаємодії з українськими закладами вищої освіти, професійно-технічними училищами та у координації з приватним сектором, органами державної й регіональної влади.

Зважаючи на оцінені наслідки, ефективними для підтримки бізнесу можуть стати проекти ОРП, що пов'язані з організацією для малих і середніх підприємств бізнес-інкубацій, бізнес-акселерацій, перефокусування МСП на експорт тощо.

Перевагою Програми вважаємо також те, що грантами можуть бути підтримані проекти, які спрямовані на впровадження національних програм із працевлаштування, необхідних для відбудови економіки країни та



євроінтеграційного процесу: розробка та адвокація змін до законодавства щодо працевлаштування, допомога у створенні нових державних програм із перенавчання та працевлаштування, моніторинг та аналіз їхніх результатів, проведення досліджень щодо ринку праці [5, 13, 15]. На думку експертів, такі ініціативи грантоотримувачів будуть особливо ефективними, якщо впроваджуватимуться у координації з приватним сектором, органами державної й регіональної влади.

Одним із обмежувальних чинників залучення грантового фінансування за даною Програмою є вимога до грантоодержувачів про те, що їх проекти мають відповідати стратегіям розвитку організацій-заявників та їхнім організаційним цілям і завданням. Вважаємо, що ця умова значно обмежує коло потенційних грантоотримувачів, оскільки заплановані заходи ОРП можуть бути нагальними й цілком виправданими з точки зору ефективності для подолання нагальних проблем бізнесу в умовах війни, проте не відповідати стратегії розвитку організації-заявника.

Проведений аналіз грантових можливостей Програми USAID «Конкурентоспроможна економіка України» дає підстави зробити висновок, що її основоположними пріоритетами у підтримці ОРП в умовах війни є: забезпечення відновлення і безперервності бізнесу МСП і стартапів, що належать до сфер обслуговування та виробництва, а також до інших галузей, які охоплюють, серед іншого, ІТ, виготовлення меблів, переробку харчових продуктів, легке машинобудування; збільшення кадрового, інноваційного та експортного потенціалу українського бізнесу, в т.ч. у співпраці з регіональними й національними органами влади та навчальними закладами.

На нашу думку, Програма «Конкурентоспроможна економіка України» в межах підтримки ОРП корелюється з положеннями стратегічних документів України, прийнятих урядом, до прикладу таких як: План відновлення України, Національна економічна стратегія, Стратегія сталого розвитку України, План розвитку переробної галузі України та ін. [2]. У цих документах містяться основоположні засади розвитку економіки України в умовах війни. Також варто зазначити, що в дестинаціях USAID враховані Цілі сталого розвитку ООН, як-от: цілі №1, №2, №8, №9 (подолання бідності, голоду, розвиток сільського господарства, гідна праця та економічне зростання, промисловість, інновації та інфраструктура) [4].

У зв'язку з цим тим ОРП, які мають на меті скористатися грантовими можливостями Програми USAID «Конкурентоспроможна економіка України», варто врахувати напрями стратегічного розвитку, затверджені як на державному, так і на глобальному рівні [4].

Висновки.

Отже, аналіз грантів Програми USAID «Конкурентоспроможна економіка України» для організацій із розвитку підприємництва під час війни засвідчив значні можливості для підтримки та розвитку бізнесу. Специфіка та пріоритети Програми в процесах грантового фінансування організацій розвитку підприємництва значно обмежують коло потенційних грантоотримувачів у межах Програми USAID «Конкурентоспроможна економіка України» для ОРП.



Основними причинами цього є: вимога щодо обов'язковості власного внеску та отримання Унікального ідентифікатора суб'єкта на момент присудження гранту. Механізми подолання таких перепон та бар'єрів будуть предметом наших наступних досліджень.

Література:

1. Мар'янович М. Е. Міжнародна технічна допомога та її роль у забезпеченні сталого розвитку. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0fd2f91b-9fd2-42d8-89e0-d1381bcfbf50/content>.
2. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npasearch?&key=%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F>.
3. Стратегія співпраці між Україною та USAID з питань розвитку у 2019-2024 рр. URL: https://www.usaid.gov/sites/default/files/2023-01/Ukraine_USAID_CDSCS_2019-2024_Public_Ukr.pdf.
4. 17 Цілей сталого розвитку. URL: <https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku/>.
5. Центр розвитку «ЧАС ЗМІН». URL: <http://www.chaszmin.com.ua/granty-2023/>.
6. Кімонікс Інтернешнл. URL: <https://chamber.ua/ua/companies/chemonics-international-inc-2/>.
7. Гришина Л. О., Карась П. М. Фінансові аспекти повоєнного відновлення економіки в Україні. URL: <https://stlnau.in.ua/samoosvita/item/2023/ec230215.pdf#page=77>.
8. Свистун Л. А. Формування фінансових ресурсів підприємств МСБ у період воєнного стану в Україні. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/12805/1/zbirnik-2023%2017%20%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%B2-208-212.pdf>.
9. Кобеля-Звір М. Я. Гранти для переробної галузі як інструмент її розвитку в умовах війни та повоєнний час. URL: <http://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/595>.
10. Кобеля-Звір М. Я. Міжнародна технічна допомога «програма USAID з аграрного і сільського розвитку (АГРО)» в умовах війни. URL: <http://snaajournal.com.ua/index.php/journal/article/view/298>.
11. Краус Н. М., Краус К. М., Поченчук Г. М. Жіноче підприємництво: ризики, інструменти підтримки, механізми реалізації. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/180/182>.
12. Ільченко В. М. Інновації як концептуальна основа соціального підприємництва в Україні. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/5864>.
13. Конкурсна документація Програми USAID «KEY». URL: <https://drive.google.com/drive/folders/1SpsYbj9l mV2tgx9Of6zEWjfZCJ6BpH>.
14. Постанова Кабінету Міністрів України Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги від



15.02.2002 № 153. URL: <http://surl.li/jgmob>.

15. Фейсбук сторінка Програми «Конкурентоспроможна економіка України». URL: <https://www.facebook.com/usaidscep.ua>.

Abstract. *The article examines the main grants of the USAID Program "Competitive Economy of Ukraine" for organizations for the development of entrepreneurship in Ukraine during the war. The goals and specifics of two grant competitions announced by the grantor in 2022 and 2023 for business associations, industry clusters, public organizations, associations, business communities and other organizations that implemented measures to strengthen small and medium entrepreneurship were analyzed. The priority measures, initiatives and projects financed by the USAID Program "Competitive Economy of Ukraine" for the development of a powerful, multilateral and open Ukrainian economy by supporting entrepreneurship development organizations were demonstrated. It was emphasized that grant assistance in 2022 was at the level of 20,000 - 75,000 dollars. USA, and in 2023 the maximum amount of one grant is 150,000 dollars. USA. Priorities have been identified in support of organizations for the development of entrepreneurship in war conditions, namely: ensuring the recovery and business continuity of SMEs and startups belonging to the spheres of service and production, as well as to other industries, which include, among others, IT, furniture manufacturing, processing food products, light engineering; increasing the personnel, innovation and export potential of Ukrainian business, including in cooperation with regional and national authorities and educational institutions. The article outlines the essential requirements of the grant program, which somewhat limit the range of potential grant recipients among representatives of entrepreneurship development organizations in obtaining grant funding, namely: the requirement for the obligation to make one's own contribution and to obtain a Unique identifier of the subject at the time of awarding the grant. It is concluded that the analysis of grants of the USAID program "Competitive Economy of Ukraine" for organizations for the development of entrepreneurship during the war demonstrated significant opportunities for business support and development.*

Keywords: *grants, grants for business, support of SMEs, entrepreneurship development organizations, grants USAID.*



UDC 331.1

CULTURE OF BUSINESS COMMUNICATION AND ORGANIZATIONAL ETHICS IN THE PROFESSIONAL ACTIVITIES OF MANAGERS**Bohashko O.L. / Богашко О.Л.***c.e.s., as. prof. / к.е.н., доцент*

ORCID: 0000-0003-2665-6772

*Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University,**Uman, Sadova, 2, 20300***Bohashko I.O. / Богашко І.О.**

ORCID: 0009-0004-9325-4970

*student / студентка**Dragomanov Ukrainian State University,**Kyiv, Pyrohova, 9, 01601*

Abstract. *The article analyses the importance of organizational ethics and business culture in the professional activity of managers. The essence of the concept of “communication” was explored, which made it possible to name the peculiarities of the development of business communication in the context of the formation of organizational ethics. The displays that characterize the behaviour of a business woman have been identified. Methods are indicated that allow you to activate the process of forming a business culture in the professional activity of managers. The culturally specific and psychological characteristics of business communication are revealed and practical recommendations for effective business communication are given.*

Key words: *culture of business communication, communication, leadership, organizational ethics, management of organizations.*

Introduction.

The modern stage of the development of society is characterized by the expansion and deepening of relationships and interdependencies in interpersonal communication and joint activities. Human connections, relationships, interactions (social, economic, political) are becoming more complicated; requirements for the level of organizational culture and business communication in the management of organizations are increasing. There is a growing need to master the art of communication, communicative abilities and skills, rhetorical means and techniques that ensure success in communication and professional activity.

Moreover, this need is caused not only by the need to improve professional communication skills, but also by internal motivation for self-improvement and self-development: the desire to be significant, to realize and feel like a winner, to strive for success and leadership.

Main text.

The professionalism of a manager depends not only on his ability to manage, but also on his ability to build harmonious relationships in the work team and in society. Communication is a rather complex and multifaceted phenomenon, a necessary condition for human activity and the basis of society's existence.

The word «communication» comes from the Latin word «communication», which means «to share or transmit». Communication is the process by which one person (or group) shares and communicates information to another person or group so that people clearly understand each other. Communication is also any process in



which people exchange information, ideas and feelings [3, p. 135].

Summarizing, it can be argued that the essence of communication is that it helps us to understand ourselves, to maintain contact with other people, to understand and predict their reactions to situations, and also as a means by which to establish, expand and relationships are maintained. It is also important to note that communication is not just the transfer of information. It is providing clear information and receiving and understanding the message. The constant transfer of information, ideas, views and feelings between individuals and groups of people is an important tool of communication.

Culture of business communication – knowledge, skills, skills in the field of organization of human interaction in the business sphere, which allow to establish psychological contact with business partners, to achieve accurate perception and understanding in the process of communication, to predict the behaviour of business partners, to direct the behaviour of business partners to the desired result (Table 1).

Table 1 - Signs of a high level of human business communication culture

Personal qualities of a person with a high level of culture of business communication	
Empathy	the ability to see the world through the eyes of others, to understand it as they do
Goodwill	respect, sympathy, ability to understand people, willingness to support others
Authenticity	ability to be oneself in contacts with other people
Openness	sincerity, willingness to reveal one's inner world to others and have a firm conviction that this contributes to the establishment of healthy and strong relationships with others
Susceptibility	the ability to express one's feelings and the readiness to accept emotional expression from others
Specificity	the ability to talk about one's specific experiences, thoughts, actions, readiness to answer questions unambiguously
Proactiveness	the ability to establish contacts, the willingness to take action in a situation that requires active intervention, and not just wait for others to do something
Spontaneity	the ability to speak and act directly
Curiosity	research attitude to one's own life and behavior, willingness to accept any information from people about how they perceive you

Source: developed by the author based on the source [1; 2; 3]

Communicative culture plays a very significant role in business communication. Any business meeting, negotiation, dispute involves communication with other people. The communicative culture of business communication is a kind of etiquette accepted in the business world. Not only a special form of behavior appropriate to the situation, but also a system containing linguistic, logical, non-verbal, psychological components.

Business culture also implies the psychology of communication. After all, a business conversation and commercial negotiations are conducted according to different scenarios, as well as a business telephone conversation, business meetings, communication with colleagues, subordinates or managers. The principles of business communication are based on established rules of corporate culture and national traditions.

Language culture is an equally important component. The degree of language



perception by listeners depends on the level of language culture, which covers meaningful, expressive and motivating aspects.

In business communication, formality is achieved through the use of various grammatical and lexical means. The speaker (writer) must take care that the signs of his speech (sound of the word or signs of writing) are easy to perceive: clearly audible and visible. It is important to monitor diction. It is important that the language adequately reflects the given content, conveys the content, and in such a way that the form of the language helps to understand the content of the speech more easily.

It is necessary to keep in mind that the interlocutor may be less familiar with the subject of the conversation, and therefore it is necessary to provide him with missing information, which, perhaps, only in the opinion of the speaker himself, is already contained in the spoken words. It is necessary to pay due attention to ambiguity, use synonymy, remember the associative connections of words.

There are certain indicators of communication that characterize the speech of a business person:

1. Vocabulary. The wider it is, the brighter the speech will be and the greater the impression the speech will make on others.
2. Vocabulary, as a qualitative addition to the vocabulary. Spatial words and slang are perceived very negatively by listeners.
3. Pronunciation. It should be clear, expressive.
4. Stylistics of the language, which involves the correct order of words, the absence of redundant words and standard expressions.
5. Language grammar, as observance of general grammatical rules

Any joint business involves communication and interaction of participants as a necessary means of ensuring its effectiveness. The peculiarities of business communication are that the partner in business communication always appears as a person significant for the subject, and the main task of business communication is productive cooperation.

The culture of business communication helps people organize joint activities, get to know each other better, and develop and form interpersonal relationships. And knowledge of its foundations and norms, without a doubt, in the modern world is the key to the success of any business person.

Organizational ethics is a distinctive feature of every organization and a decisive factor in the success of the entire team, since values can be directly or indirectly reflected in such important elements of managers' activities as efficiency (effectiveness), competence, competitiveness, innovativeness, professionalism, teamwork, care for employees, etc. [2, p. 114].

The formation of a culture of business relations is the key to the stability and successful functioning of the organization, as this process solves many social and psychological problems. The manager is responsible for ensuring a favourable microclimate in the team, personal and professional self-realization of all specialists. The organization and creation of conditions for the cohesive work of the institution's team, the success of the development of interaction with society depends on it.

Most often, the subjects responsible for communication, respectively the civil



servant (as the transmitter) and the citizen (as the receiver of the message), have clear goals: the transmitter seeks to inform, persuade, direct, capture interest and be effective, and the receiver must seek to be attentive, understand, remember and assimilate information. However, in contrast to informing, the transfer of information in the case of effective communication should be two-way (from the transmitter to the receiver and vice versa) [3, p. 137].

Summary and conclusions.

The culture of business communication is a necessary condition that organizes and coordinates the activities of business process participants. Mastering it allows you to alleviate many organizational and methodical problems, creates favourable conditions for each member of the organization's team, contributes to the improvement of the organization's image and positive reputation.

Therefore, the effectiveness of business communication in the management of organizations depends on many factors, in particular:

- Ethics (communicative barriers arising from the clash of cultures; traditions of business communication that differ);
- Cultural studies and ethno psychology (communicative barriers arising from an unsuccessful combination of some ethnic characteristics);
- Conflict studies (different possibilities of empathy; differences in the values of different cultures, certain strategies for getting out of a conflict situation, etc.).

Based on the above, it is necessary to develop the following linguistic skills of a participant in business communication:

- formulate communication goals and objectives;
- organize communication, conduct negotiations and manage the meeting;
- use communicative strategies, tactics, skills and techniques of business communication;
- prove and justify, argue and convince.

All of the above should constitute the communicative competence of a participant in business communication in the management of organizations.

References:

1. Bohashko O. L. Human capital and its role in ensuring innovative development of the national economy. Bulletin of Odessa National University. Scientific journal. «Economy» series. Volume 19. Issue 2/2. Odessa : Helvetica Publishing House, 2014. P. 32–35.
2. Sorokina N. V. Organizational culture of public service and features of its changes. State administration and self-government. Vol. 4 (43). 2019. P. 114–121.
3. Mitu N. E. Revista de Stiinte Politice. Revue des Sciences Politiques. No. 69. 2021. P. 134–145. URL : https://www.researchgate.net/publication/350996415_Importance_of_Communication_in_Public_Administration
4. Cosman O. Cultural differences in business communication. The USV annals of economics and public administration. Volume 21. Issue 1 (33). 2021. P. 78–87.



Анотація. У статті проаналізовано значення організаційної етики та культури ділового спілкування в професійній діяльності менеджерів. Досліджено сутність поняття «комунікація», що дало змогу окреслити особливості розвитку ділового спілкування в контексті формування організаційної етики. Запропоновано показники, що характеризують мовлення ділової людини. Вказано методи, що дозволяють активізувати процес формування культури ділового спілкування в професійній діяльності менеджерів. Розкрито культурно-специфічні та психологічні особливості ділової комунікації, надано практичні рекомендації для ефективного ділового спілкування.

Ключові слова: культура ділового спілкування, комунікація, лідерство, організаційна етика, менеджмент організацій.

Article sent: 20.10.2023

© Bohashko O.L., Bohashko I.O.



УДК 330.65

ANALYSIS OF THE ECONOMIC INDICATORS OF AIRPORTS OF UKRAINE

Davydiuk T. / Давідюк Т.В.

d.e.s., prof. / д.е.н., проф.

ORCID: 0000-0003-3990-5926

Masaryk Institute of Advanced Studies Czech Technical University,

Prague, Kolejni 2637, 160 00

Інститут передових досліджень імені Масарика Чеського технічного університету,

Прага, Колейні 2637, 160 00

Abstract. The article analyzes the dynamics of economic activity of Ukrainian airports during 2020-2021 in terms of passenger traffic, cargo transportation by domestic and foreign airlines, analyzes the growth rates of passenger traffic, the number of passengers served by Ukrainian airports during this period, examines the financial statements of domestic airports for 2020-2021 and determines the dynamics of changes in net income from the sale of services, the cost of services provided and the net financial result of Ukrainian airports in the pre-war period.

Keywords: economy, financial statements, airports of Ukraine, revenue from services, cost, net financial result.

Introduction.

By 2022, Ukraine had an extensive network of all types of transport, but in terms of aviation infrastructure, according to the Global Competitiveness Index 2016-2017, Ukraine ranked 103rd in the world. Development of air transport in the European Union (EU-28) analysis has shown that it has a fundamental role in the European economy, is an important value of economic growth, employment, trade and mobility [2, P. 78]. The largest air transportation centers were Kyiv, Lviv, Odesa, and Kharkiv. Ukraine was connected by air routes to many foreign countries, which contributed to the rapid reorientation of passenger flows from domestic to international flights. According to the Ministry of Infrastructure of Ukraine, since 2016, the passenger air transportation market has been developing quite dynamically, as the number of passengers using the services of Ukrainian airlines has grown by an average of a quarter annually. The economics of the airports services market has its own specification, where are combine services of several provides: aircompany, airport and ground handling company [5, P. 103].

Main text.

The statistics provided by the State Aviation Administration of Ukraine indicate a stable development of the aviation industry in 2020-2021. In 2021, airlines operated 74,044 flights, which is 61% more than in 2020. The number of passengers transported in 2021 increased by 51.3% compared to 2020 [1]. Passenger transportation was carried out by 16 domestic airlines, among which the leading position was occupied by Ukraine International Airlines, Windrose, Azur Air Ukraine, and SkyUp. In 2021, they carried 2608.9 thousand people, which is twice as many as in 2020. More than half (75.2%) of all passenger traffic of domestic airlines was accounted for by international scheduled flights. In 2021, 10 domestic airlines operated scheduled international flights to 46 countries, and the number of passengers using the services of Ukrainian airlines increased by 16.4%.



Along with the increase in flight activity, the network of routes of domestic airlines has been developing in many of the mastered destinations. Thus, in 2021, Ukrainian airlines opened 17 new scheduled routes. At the same time, the average seat occupancy rate on domestic scheduled flights of Ukrainian airlines increased by 8.1 percentage points to 70.7%, and on international flights it increased by 6.2 percentage points to 75.2%.

At the same time, foreign airlines expanded their operations in the Ukrainian market, with 29 foreign airlines from 34 countries launching regular flights to Ukraine in 2021. The year 2021 was also marked by the development of the route network of foreign airlines, which started operating 23 new international air lines. Their services were used by 6096.8 thousand passengers, which is 70% of the total volume of scheduled passenger traffic between Ukraine and other countries.

Significant growth was observed in such a sector of the passenger air transportation market as international non-scheduled flights, with 13 Ukrainian airlines carrying 6013.4 thousand passengers in 2021. At the same time, almost 94% of such transportation was carried out by the four aforementioned leading airlines.

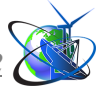
In 2021, scheduled transportation within Ukraine continued to intensify. Six domestic airlines operated domestic passenger services on a regular basis, providing air services to 12 cities in Ukraine. In 2021, 713.8 thousand air passengers were transported, which is 41.8% more than in 2020.

Cargo and mail transportation in 2021 was carried out by 19 domestic airlines. It should be noted that the majority of cargo transportation has traditionally been charter flights in other countries as part of UN humanitarian and peacekeeping programs, as well as under contracts and agreements with other customers. The leaders of transportation are Antonov Aircraft Company, Ukraine International Airlines, ZetAvia, and Maximus Airlines. In 2021, these airlines handled 88% of the total volume of cargo and mail transportation.

By 2022, there were 20 airports in Ukraine, but 98% of passenger traffic was accounted for by the 7 largest - Boryspil, Kyiv, Lviv, Odesa, Kharkiv, Dnipro, and Zaporizhzhia. Of all Ukrainian airports, 50% are municipally owned, 15% are state-owned, and 35% are mixed. Compared to the International Council of Airports in Europe, 59% are state-owned and 15.8% are privately owned, with a tendency to increase the share of the latter.

In 2021, almost 98% of total passenger traffic and 99% of mail and cargo traffic were concentrated at 7 Ukrainian airports - Boryspil, Kyiv, Lviv, Odesa, Kharkiv, Zaporizhzhia, and Dnipro.

According to the financial statements of Ukrainian airports for 2020-2021, the analysis of net income from sales of products (goods, works, services), cost of sales of products (goods, works, services) and net financial result was carried out. The analysis of net revenue from sales of services in 2020-2021 shows an increase in the analyzed airports of Ukraine, except for Odesa International Airport and Poltava Airport. In particular, an increase in net income from the sale of products (goods, works, services) of more than 50% is observed at Boryspil International Airport, Danylo Halytskyi Lviv International Airport and Rivne International Airport, and more than 20% - at Kyiv International Airport (Zhulyany) and Vinnytsia Airport.



Considering the Ukrainian agents, the airports show better financial performance, including solvency and profitability, while the air carriers and the aircraft equipment manufacturers has not reached high levels of financial stability [4].

The cost of services provided at airports is growing rapidly by more than 10%: Danylo Halytskyi Lviv International Airport, Kyiv International Airport (Zhuliany), Kryvyi Rih International Airport, Rivne International Airport, and Vinnytsia Airport. A significant percentage of the airports' cost structure is occupied by labor costs (in the cost structure they can fluctuate in the range from 25% to 46%), depreciation of fixed and intangible assets (in the cost structure they can fluctuate in the range from 8% to 58%).

Only such Ukrainian airports as Boryspil International Airport and Danylo Halytskyi Lviv International Airport proved to be profitable in 2021. Due to the improved quality of passenger service and high level of service, developed service infrastructure of these airports, the number of flights and passengers is increasing. The management of services' users loyalty in Ukraine airports' activity will increase the efficiency of airport complexes, will promote attract the airlines to execute flights from the airports of Ukraine, will improve the quality of provided services to passengers and airlines and improve the airport infrastructure as well [3, P. 34].

Due to the introduced system of reduction coefficients at Boryspil International Airport and Danylo Halytskyi Lviv International Airport in 2021, there was an increase in traffic on existing routes, new air routes were opened and additional passengers were attracted to the airport. The developed system allowed these airlines in 2021 to build their operations in clear and predictable operating conditions and contributed to an increase in passenger traffic that had not previously flown through the airport. «The majority of customer-centric innovations contribute further cost reductions to ground handling agents, as well as benefits to the customers through time savings, improved service quality and transparency» [1, c. 25].

Thus, the analysis of the main financial indicators of Ukrainian airports shows that only Boryspil International Airport and Danylo Halytskyi Lviv International Airport pursue an effective profitability management policy that ensures an increase in financial results (revenues and profits) and passenger traffic (satisfaction of public needs and economic demand for air transportation).

Conclusions.

In the modern world, transport ensures sustainable infrastructure development and serves dynamic international relations. One of the key factors in the development of the modern global economy in the context of internationalization of markets and the formation of an economic space is air transport. With the entry of low-cost airlines into the domestic passenger air transportation market, airfares have become more affordable for domestic passengers. In addition, traditional airlines started offering seasonal and other discounts. These changes have brought air transportation much closer to potential passengers and ensured an increase in the level of competitiveness.

The analysis of the financial and economic indicators of Ukrainian airports shows that only two of them, namely: Boryspil International Airport and Danylo Halytskyi Lviv International Airport have an extensive network of routes. The



synergy of efforts of airlines and these airports creates a common product (air transportation) that is competitive in terms of price and quality and ensures stable growth of revenues of these airports and profitability of their activities in the context of cheaper air transportation.

It is established that the growing trend of growth of total expenses of airports in 2020-2021 compared to the growth of total revenues, the increase in the cost of their services forced to resort to modern methods of cost management to improve the efficiency of airports, which was an important factor in maintaining competitive advantages and ensuring sustainable development.

References:

1. Periodic information of the State Aviation Administration of Ukraine. – URL: <https://avia.gov.ua/>
2. Golovanova M., Levin D. (2019) Integracia Ukrainy do Evropeiskoho povitranoho prostoru jak factor pidvyshenna konkurentospromoznosti krajiny [Integration of Ukraine to the European air space as a factor of improving the country's competitiveness]. *Visnyk Chmelnytskoho nacionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky - Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 5, 78-85. DOI: 10.31891/2307-5740-2019-274-5-79-85 [in Ukrainian].
3. Pavelko V.Yu. (2018) Upravlinnya lojalnistyu spozivachiv posluh aeroportovoho kompleksu [Customer loyalty management of airport complex services]. *Naukovo-vyrobnychij zhurnal "Biznes-navihator" - Scientific and production magazine "Business Navigator"*, 2-2 (45), 34-38.
4. Hrinchenko Yu. (2020) Preventyvny monitorinh umov staloho rozvytku aviacijnoji galuzi [Preventive monitoring of conditions for sustainable development of the aviation industry]. *Elektronne naukove fahove vydannya "Efektyvna ekonomika" – Journal "Efektyvna ekonomika"*, 2. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.2.78
5. Pavelko V. (2022) Rynok poslug z nazemnoho obsluhovuvannya v aeroportach Ukrainy ta praktichni napryamy joho reformuvannya [Ground Handling Market at the Ukrainian Airports And Practical Ways of its Reformation] // *Elektronne naukove fahove vydannya z ekonomichnykh nauk "Modern Economics" - The Electronic Scientific Edition on Economics «Modern Economics»*, 36, 103-107. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V36\(2022\)-15](https://doi.org/10.31521/modecon.V36(2022)-15)

Анотація. У статті проаналізовано динаміку економічної діяльності аеропортів України протягом 2020-2021 рр. з точки зору пасажирських перевезень, перевезень вантажів вітчизняними та іноземними авіакомпаніями, проаналізовано темпи приросту пасажиропотоку, кількості обслугованих пасажирів летовищами України протягом зазначеного періоду. Встановлено, що в аналізований період мало місце зростання інтенсивності польотів, виконаних як міжнародними, так і вітчизняними авіакомпаніями з українських аеропортів, про що свідчить зростання коефіцієнту зайнятості пасажирських крісел, зростання міжнародних повітряних ліній. В той же час аналізований період свідчив і про зростання вантажних перевезень, як внутрішніх, так і міжнародних, виконаних в рамках миротворчих програм ООН, а також згідно з контрактами та угодами з іншими замовниками. Проаналізовано діяльність найбільших в Україні летовищ, таких міжнародних аеропортів як: «Бориспіль», «Львів» ім. Данила Галицького», «Київ (Жуляни)», «Кривий Ріг»,



«Одеса», «Рівне», а також комунальних підприємств «Аеропорт Полтава» та «Аеропорт Вінниця» в частині вивчення показників їхньої фінансової звітності за 2020-2021 рр. та визначено динаміку змін чистого доходу від реалізації послуг, собівартості наданих послуг та чистого фінансового результату цих вітчизняних аеропортів у довоєнний період.

Ключові слова: економіка, фінансова звітність, аеропорти України, дохід від надання послуг, собівартість, чистий фінансовий результат.

Стаття надіслана: 22.10.2023 р.

© Давідюк Т.В.



УДК 316.42:352.07

ANALYSIS OF GLOBAL PRACTICES REGARDING URBAN OPENNESS

АНАЛІЗ СВІТОВИХ ПРАКТИК ЩОДО СТАНУ ВІДКРИТОСТІ МІСТ

Tarasevich E.V. / Тарасевич О.В.

d.e.s., as.prof. / д.е.н., доц.

ORCID: 0000-0002-6016-3608

Zhylynska L.A. / Жилінська Л.О.

d.e.s., as.prof. / д.е.н., доц.

ORCID: 0000-0002-7524-4507

State Organization "V. Mamutov Institute of Economic and Legal Research of NAS of Ukraine",
Kyiv Maria Kapnist str. 2, 03057

Державна установа «Інститут економіко-правових досліджень імені В.К. Мамутова
НАН України», Київ, вул. Марії Капніст 2, 03057

Анотація. Стаття присвячена аналізу світового досвіду щодо стану відкритості міст. Визначено основні аспекти найкращих практик зарубіжних країн, такі як відкритий доступ до інформації, участь громади та прозорість процесів управління, електронні послуги та цифрова взаємодія, активна комунікація та звітність, захист права громади на доступ до інформації та участь у прийнятті рішень. Виявлено, що найкращі практики відкритості міст показують різні способи, якими міста можуть зміцнювати відкритість, прозорість та участь громади в управлінні та робити міське середовище більш доступним та демократичним.

Ключові слова: відкритість, інформація, доступ, громадськість, управління, місто.

Вступ.

В сучасному світі, де міста є осередками інновацій, росту та розвитку, важливо, щоб міське управління було відкритим та доступним для громадян. Зарубіжні країни пройшли довгий шлях в розвитку найкращих практик з питань відкритості міст та участі громади в процесах управління. Вони розвивають ефективні інструменти, які створюють демократичне та прозоре міське середовище. У цьому контексті розглядаються основні аспекти, що визначають найкращі практики відкритості міст. Від відкритого доступу до інформації та активної комунікації до захисту права громади на участь у прийнятті рішень, ці практики показують різні шляхи, якими міста можуть забезпечити ефективне спілкування з громадянами та створити більш відкрите та демократичне міське управління. Найкращі практики відкритості міст свідчать про те, що міське управління повинно бути орієнтоване на громадян та готове відповідати на їхні потреби та очікування. Це передбачає доступність інформації, відкритість процесів, активну комунікацію та звітність перед громадою. Це також означає захист права громади на участь у прийнятті рішень та вплив на майбутнє свого міста.

Міста у всьому світі шукають нові способи підвищення відкритості та взаємодії з громадою, використовуючи цифрові інструменти, електронні послуги та інноваційні методи управління. З огляду на це особливої актуальності набуває досвід зарубіжжя, для того, щоб зробити наші міста більш відкритими та готовими до викликів сучасності.



Основний текст. Найкращі практики зарубіжних країн щодо стану відкритості міст включають різні аспекти, такі як відкритий доступ до інформації, участь громади та прозорість процесів управління, електронні послуги та цифрова взаємодія, активна комунікація та звітність, захист права громади на доступ до інформації та участь у прийнятті рішень. Дослідження [1,2,3,4] прикладів світових практик щодо стану відкритості та прозорості міст дозволяє виділити найкращі, а саме:

1. Відкритий доступ до інформації. Міста, які надають публічний доступ до різноманітної інформації через веб-портали, додатки та відкриті дані, сприяють більшій відкритості.

1.1. Місто Нью-Йорк відоме своєю активною роботою у напрямку підвищення відкритості та доступності інформації для своїх громадян. Одним з ключових інструментів у цьому відношенні є портал «Open Data», який створено з метою надання широкому колу користувачів доступу до різноманітних даних та інформації про функціонування міста. Основні розділи та види інформації, які доступні на порталі "Open Data" міста Нью-Йорк, включають: данні про бюджет міста, включаючи розподіл видатків на різні програми та проекти; інформація про громадський транспорт, дорожні роботи, рух транспорту та багато іншого; інформація про медичні заклади, їх рейтинги та якість наданих послуг; інформація про школи, вузи, навчальні програми та статистика успішності студентів; інформація про якість навколишнього середовища, якість повітря, води та землі, а також заходи, що приймаються для збереження природи.

Можливості порталу «Open Data» Нью-Йорка необмежені і створені з метою надання громадянам засобів для дослідження та аналізу різних аспектів функціонування міста. Ця ініціатива сприяє більшій відкритості та взаємодії між міським управлінням і громадянами, а також допомагає громадянам бути більш обізнаними про різні аспекти життя в місті Нью-Йорк.

Багато міст у світі надають відкритий доступ до різноманітних видів інформації через веб-портали та інші інструменти, які відомі своєю відкритістю та доступністю інформації. Розглянемо деякі з них:

1.2. Лондон, Велика Британія. Місто Лондон має великий веб-портал, на якому публікується інформація про транспорт, бюджет, планування міської інфраструктури та багато інших аспектів життя в місті.

1.3. Торонто, Канада. Торонто відоме своєю ініціативою «Open Data», яка надає громадянам доступ до різних видів даних, включаючи інформацію про бюджет, географічні дані, культурні ресурси та інше.

1.4. Сідней, Австралія. Сідней активно використовує цифрові інструменти для надання доступу до інформації про транспорт, планування міського простору, розвиток міста та інші питання.

1.5. Барселона, Іспанія. Барселона має ініціативу «Відкрита інформація», яка надає доступ до різних видів даних про місто, включаючи бюджет, транспорт та охорону здоров'я.

1.6. Таллінн, Естонія. Таллінн славиться своєю цифровою трансформацією та надає громадянам доступ до електронних послуг та даних через інноваційні



цифрові рішення.

Ці приклади свідчать про те, що багато міст у світі активно працюють над підвищенням відкритості та доступності інформації для громадян через веб-портали, додатки та інші інноваційні засоби комунікації.

2. Громадські консультації. Міста проводять громадські консультації та опитування громадян щодо різних питань, від планування міської інфраструктури до бюджету. Міста, які відомі своєю ініціативою в цьому напрямку, це:

2.1. Порто Алегре, Бразилія. Порто Алегре славиться своєю історією бюджетування з участю громади. Ця ініціатива, відома як «Бюджет участі», дозволяє громадянам брати активну участь у прийнятті рішень щодо розподілу бюджетних коштів та визначенні пріоритетів у місті.

2.2. Портленд, Орегон, США. Портленд впроваджує ініціативу «Сусідські бюджети», яка надає громадянам можливість впливати на витрати бюджету на рівні районів та округів. Громадяни можуть пропонувати проекти та голосувати за них.

2.3. Рейк'явік, Ісландія: Рейк'явік має ініціативу "Better Reykjavik," яка дозволяє громадянам пропонувати та голосувати за ідеї щодо розвитку міста та поліпшення міського середовища.

2.4. Монтевідео, Уругвай. Монтевідео використовує ініціативу «Громадський бюджет», яка дає можливість громадянам брати участь у розподілі бюджетних коштів на рівні районів та мікрорайонів.

2.5. Тайбей, Тайвань. Місто Тайбей впроваджує ініціативу «e-People», що дозволяє громадянам подавати петиції та ідеї, а також спілкуватися з міською владою в онлайн-середовищі.

Ці приклади свідчать про те, що громадські консультації та опитування громадян щодо різних питань мають місце в різних куточках світу та допомагають встановлювати більш демократичні та сучасні стосунки між міською владою та громадою.

3. Електронні послуги та цифрова взаємодія. Міста розвивають електронні системи для здійснення онлайн-звернень, оплати податків, реєстрації документів та інших адміністративних послуг:

3.1. Естонія відома своєю цифровою трансформацією та ініціативою e-Government, яка дозволяє громадянам здійснювати онлайн-послуги, включаючи голосування, подачу податкових декларацій та доступ до медичних записів.

3.2. Сінгапур розвиває ініціативу «Smart Nation», спрямовану на розвиток цифрових технологій для полегшення життя громадян. Це включає електронні послуги для звернень до влади, платежів та доступ до інформації.

3.3. Сеул, Південна Корея створив платформу «Seoul Citizen Portal», яка дозволяє громадянам отримувати різні послуги та інформацію в онлайн-режимі, включаючи реєстрацію подій та звернень до міської влади.

3.4. Дубай, Об'єднані Арабські Емірати розвиває ініціативу «Smart Dubai», яка передбачає доступ громадян до різних громадських та адміністративних послуг в онлайн-режимі, включаючи оплату рахунків та реєстрацію автомобілів.



Ці міста та країни прагнуть полегшити життя своїх громадян через розвиток електронних систем та послуг, що сприяють ефективнішому та зручнішому взаємодії з владою.

4. Активна комунікація та звітність. Міста публікують щорічні звіти про свою діяльність та фінанси, проводять регулярні зустрічі з громадянами, а також інформують їх про рішення та розвиток міста:

4.1. Відень в Австрії щорічно публікує «Звіт про якість життя», який містить важливі показники для громадян.

4.2. Копенгаген, Данія відомий своєю ініціативою «The City of Copenhagen Citizen Dashboard», яка надає громадянам доступ до ключових показників, таких як якість повітря, транспорт і довкілля. Місто також регулярно проводить опитування громадян та включає їхні пропозиції в процеси прийняття рішень.

4.3. Сідней, Австралія регулярно публікуються «Звіти про стан міста», які містять інформацію про якість життя, планування міста та інші показники, які цікаві громадянам.

4.4. Стокгольм, Швеція публікує щорічний «Звіт про якість життя» та включає громадську думку в процеси планування та прийняття рішень.

4.5. Амстердам, Нідерланди розробляє «Амстердамський план якості життя», який містить показники, що відображають якість життя в місті та які регулярно оновлюються.

Ці міста прагнуть створити більш прозоре та відкрите міське управління шляхом публікації звітів та забезпечення доступності інформації для громадян.

5. Захист прав громади. Міста приймають політику та закони, що захищають права громади на доступ до інформації та участь у прийнятті рішень:

5.1. Швеція має високий ступінь захисту права громади на доступ до інформації за Законом про свободу інформації.

5.2. Норвегія визнана своїми високими стандартами щодо доступу до інформації та участі громадян у міському управлінні. Закони про свободу інформації та доступ до публічної інформації гарантують права громадян на знання інформації, що стосується діяльності органів влади.

5.3. Фінляндія активно розвиває практику громадської участі в прийнятті рішень. Закон про свободу інформації та інші нормативні акти гарантують доступ до публічної інформації та можливість громадян впливати на рішення місцевої влади.

5.4. Чилі прийняв закони, що забезпечують громадянам право на інформацію та участь в рішеннях, що стосуються місцевого управління та розвитку міст.

5.5. Ісландія має один з найвищих рівнів відкритості та доступу до інформації. Закони про свободу інформації та захист громадських прав гарантують громадянам право звертатися до органів влади та отримувати інформацію.

Ці країни та регіони визнають важливість захисту прав громади на доступ до інформації та активну участь громадян у процесах прийняття рішень місцевого та національного значення.



Ці приклади найкращої практики відкритості міст показують різні способи, якими міста можуть зміцнювати відкритість, прозорість та участь громади в управлінні та робити міське середовище більш доступним та демократичним.

Висновки.

Виявлено, що найкращі практики відкритості міст, які були визначені на основі досвіду зарубіжних країн, слугують важливим джерелом навчання для міст у всьому світі. Вони вказують на різні способи покращення взаємодії між владою та громадою та створення більш відкритого та демократичного міського середовища.

Визначено основні аспекти найкращих практик зарубіжних країн, а саме: публікація інформації про діяльність міської влади та рішень, що приймаються, допомагає громадянам бути освіченими і активними; залучення громадян до процесів прийняття рішень дозволяє їм висловлювати свою думку та впливати на майбутнє міста; демонстрація та пояснення того, як приймаються рішення та як функціонує міське управління, збільшує довіру громади; використання технологій для спрощення взаємодії громадян з владою та забезпечення доступу до послуг в онлайн-режимі; регулярна взаємодія та інформування громади про рішення та дії міської влади допомагають створити відкрите міське середовище; закони та політики, що гарантують ці права, зміцнюють демократію та прозорість у містах.

Виявлено, що, найкращі практики відкритості міст допомагають створити більш прозорі та доступні міські середовища, де громадяни можуть активно брати участь у житті свого міста та спільно вирішувати важливі питання.

Література:

1. Open Data for All New Yorkers. URL: <https://opendata.cityofnewyork.us/> (дата звернення: 10.10.2023).
2. Горшков, М.А. Зарубіжний досвід партисипативного бюджетування як форми залучення громад кості до участі в роботі органів державної влади. Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: зб. наук. пр. X Міжнар. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 2022. Ч. 1. С.122-131.
3. Тарасевич, О., & Жилінська, Л. (2023). METHODS OF STUDYING THE STATE OF CITY OPENNESS: GLOBAL EXPERIENCE. *Modern Engineering and Innovative Technologies*, 2(26-02), 111–117. <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2023-26-02-076>
4. European Association of Local Democracy, ALDA. URL: <https://www.alda-europe.eu/> (дата звернення: 15.04.2023).

References

1. Open Data for All New Yorkers. URL: <https://opendata.cityofnewyork.us/> (Accessed: 10.10.2023).
2. Horshkov, M.A. Zarubizhnyi dosvid partysypatyvnoho biudzhetuвання yak formy zaluchennia hromad kosti do uchasti v roboti orhaniv derzhavnoi vlady. Sotsialno-politychni, ekonomichni ta humanitarni vymiry yevropeiskoi intehratsii Ukrainy: zb. nauk. pr. Kh Mizhnar. nauk.-prakt. konf., m. Vinnytsia, 2022. Ch. 1. S.122-131.



3. Tarasevych, O., & Zhylynska, L. (2023). METHODS OF STUDYING THE STATE OF CITY OPENNESS: GLOBAL EXPERIENCE. Modern Engineering and Innovative Technologies, 2(26-02), 111–117. <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2023-26-02-076>

4. European Association of Local Democracy, ALDA. URL: <https://www.alda-europe.eu/> (Accessed: 10.10.2023).

Abstract. *This article is dedicated to the analysis of global practices regarding urban openness. It identifies key aspects of best practices in foreign countries, such as open access to information, community participation, transparency in governance, electronic services, digital interaction, active communication, accountability, and the protection of community rights to access information and participate in decision-making. It is revealed that the best urban openness practices showcase various ways in which cities can strengthen transparency, public participation, and make the urban environment more accessible and democratic.*

Keywords: *openness, information, access, community, governance, city.*

Статтю відправлено: 24.10.2023 р.
© Тарасевич О.В., Жилінська Л.О.



УДК 004.2

INNOVATIONS IN EDUCATION: INFLUENCE OF TECHNOLOGY ON THE LEARNING PROCESS**ІННОВАЦІЇ В ОСВІТІ: ВПЛИВ ТЕХНОЛОГІЙ НА НАВЧАЛЬНИЙ ПРОЦЕС****Tkachenko A.M. / Ткаченко А.М.***d.e.s., prof. / д.е.н., проф.*

ORCID: 0000-0003-1061-4594

Pozhuieva T.O. / Пожуєва Т.О.*d.e.s., prof. / д.е.н., проф.*

ORCID: 0000-0002-9895-2557

*National University "Zaporizhzhia Polytechnic", Zaporizhzhya, Zhukovsky 64, 69063**Національний університет «Запорізька політехніка», Запоріжжя, Жуковського 64, 69063*

Анотація. В роботі наголошено, що глобальні виклики і загрози сучасного етапу розвитку суспільства актуалізували проблему пошуку нової парадигми освіти. Можливість успішного подолання цих проблем, регіональних і національних конфліктів, характерних для сучасного етапу розвитку цивілізації, є передумовою сталого розвитку суспільства, що значною мірою визначається рівнем та якістю освіти усіх його членів. Загалом, цифровізація освіти поступово виходить зі статусу допоміжного чи альтернативного сегмента освіти, набуваючи ваги у фундаментальних вимірах цієї сфери суспільної активності. Соціокультурні реалії останніх років зумовили використання цифрового потенціалу не в якості інноваційного формату, а як єдино можливого варіанта забезпечення організації освітнього процесу на всіх рівнях.

Метою статті є дослідження перспектив цифровізації освіти у фундаментальних вимірах цієї сфери суспільної активності з використанням цифрового потенціалу не в якості інноваційного формату, а як єдино можливого варіанта забезпечення організації освітнього процесу на всіх рівнях.

У статті наголошено, що освітні платформи для навчання, особливо онлайн, стали важливим елементом сучасної освіти, а також наведено приклади таких платформ. Крім того вказано за якими ознаками можна оцінити зрілість цифрової трансформації в Україні та в світі. У статті зазначено, що для оцінювання результатів навчання, важливо сьогодні переглянути підходи, оскільки традиційні тестові завдання можуть бути недостатньо ефективними для вимірювання реальних навичок та здатностей здобувачів, а також окреслено за рахунок яких прикладних інструментів цього можна досягти.

Ключові слова: сучасна освіта, інновації в освіті, навчальний процес, оцінювання, цифровізація, навички.

Вступ.

Через стрімкі зміни технології та формування нової якості соціуму сучасна освіта ґрунтується на використанні високотехнологічних засобів навчання та переживає цифрову модернізацію. Глобалізаційні виклики нині охопили майже всі сфери людської діяльності, зокрема й освітню та наукову, та стали визначальним аспектом формування якості життя в усьому світі. Сучасна освіта передусім характеризується тим, що на відміну від освіти минулих років керується процесом глобалізації з усіма його складнощами та проблемами, які потребують нових підходів для рішень [1].

Глобальні виклики і загрози сучасного етапу розвитку суспільства актуалізували проблему пошуку нової парадигми освіти. Можливість успішного подолання цих проблем, регіональних і національних конфліктів,



характерних для сучасного етапу розвитку цивілізації, є передумовою сталого розвитку суспільства, що значною мірою визначається рівнем та якістю освіти усіх його членів. Проте в даний час система освіти в світі перебувають у кризовому стані, її розвиток не встигає за більш інтенсивною динамікою поступального руху суспільства, що зумовлює як поглиблення існуючих, так і виникнення принципово нових проблем та викликів. При цьому спостерігається значне зниження якості вищої освіти, відчуження студента від процесу навчання як в Україні, так і у світі в цілому [4].

Загалом, цифровізація освіти поступово виходить зі статусу допоміжного чи альтернативного сегмента освіти, набуваючи ваги у фундаментальних вимірах цієї сфери суспільної активності. Соціокультурні реалії останніх років (пандемія COVID-19, воєнний стан) зумовили використання цифрового потенціалу не в якості інноваційного формату, а як єдино можливого варіанта забезпечення організації освітнього процесу на всіх рівнях. Такі кардинальні зміни в освітній парадигмі (яка завжди вирізнялася сталістю свого розвитку та консервативністю щодо нововведень організаційного та навчально-методичного характеру) не могли не вплинути на кількісні та якісні показники освітньої активності [2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

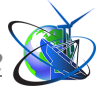
Не зважаючи на стрімке зростання ролі інформаційних технологій в навчанні та освіті, на сьогодні невелика кількість авторів вирішили присвятити увагу даній темі. Здебільшого інформація представлена в різних соціальних мережах в межах окремих навчальних курсів. Тим більш значущим виглядають результати, що були надані у дослідженнях таких вчених, як Агаджанов-Гонзалес К., Агаджанова С.В., Гасинець Я.С., Головка Н.І., Грабарев А.В., Вакерич М.М., Видайчук Т.Л., Вьюненко О., Дербенцев В.Д., Куртяк Ф.Ф., Руденко Ю.А., Русаченко Н.П. та ін. Однак лишається багато дискусійних питань, а їх вирішення мало б відбутись «ще вчора». Саме тому у статті розкрито особливості цифровізації освітнього та навчального процесів у сучасній підготовці фахівців в межах вищої освіти.

Метою статті є дослідження перспектив цифровізації освіти у фундаментальних вимірах цієї сфери суспільної активності з використанням цифрового потенціалу не в якості інноваційного формату, а як єдино можливого варіанта забезпечення організації освітнього процесу на всіх рівнях.

Основний текст.

При формуванні професійних навичок фахівців зазвичай не обмежуються традиційним набором *hard skills* за підтримки *soft skills*. До цієї парадигми компетентностей долучається новий сегмент – *digital skills* [2].

Цифрові технології діджиталізації мають доволі великі перспективи в освіті і можуть суттєво змінити способи навчання та набуття здобувачами очікуваних компетенцій. Розглянемо кілька ключових аспектів, які свідчать про ці перспективи. По-перше – це доступність освіти, оскільки діджиталізація дозволяє зробити освіту більш доступнішою, навіть для тих, хто раніше міг бути відокремлений від навчання через географічні, фінансові або інші обмеження. Онлайн-курси і ресурси дозволяють навчатися з будь-якого місця



та у зручний для здобувача час. По-друге ми приходимо до персоналізованого навчання, оскільки діджиталізація дозволяє продукувати адаптивні навчальні програми, які призначені для потреб кожного окремого здобувача. Провідну роль при цьому відіграє використання технології штучного інтелекту котрі аналізують прогрес і можливості здобувача, надаючи індивідуалізовані завдання та ємні рекомендації. По-третє ми залучаємо здобувачів, оскільки використання інтерактивних відео, вправ та інших сучасних цифрових засобів притягує пристальну увагу здобувачів і робить навчання більш насиченим, цікавим і залучаючим. По-четверте відбувається збагачення навчального процесу. Діджиталізація дозволяє використовувати різноманітні навчальні ресурси, включаючи відео, симуляції, інтерактивні завдання, віртуальну реальність та інше, що в цілому може суттєво збагатити навчання. По-п'яте в нас з'являються додаткові віддалені навчальні можливості як наслідок широкого застосування онлайн-платформ, що дозволяє здобувачам отримувати вищу освіту віддалено, що особливо актуально в умовах, коли фізичний доступ до навчального закладу може бути обмеженим. І нарешті – відстеження прогресу та аналітика, оскільки системи діджиталізації дозволяють збирати дані про успішність здобувачів і результати навчання, що може бути використано для покращання програм та способів навчання.

Популяризація цифрових ресурсів сприяє підвищенню базового рівня цифрової грамотності, що зумовило стрімке впровадження у сферу освіти. Цифровізація освіти має всі необхідні передумови для стрімкого розвитку [2].

Проте важливо також враховувати питання цифрової грамотності, приватності даних та забезпечення рівного доступу до діджиталізованих ресурсів. Використання цифрових технологій в освіті потребує уважної розробки та впровадження, щоб забезпечити якісну та справедливую освіту для всіх. Наразі все більше навчальних закладів широко впроваджують діджиталізацію, щоб покращити якість навчання та зробити його більш доступним. Таким чином можна стверджувати, що діджиталізація має великі перспективи для майбутньої освіти.

Зрілість цифрової трансформації в Україні та в світі може бути оцінена за декількома ключовими аспектами. Нижче подано загальні розділи та приклади, які можуть дати уявлення для розуміння стану цифрової трансформації.

Інфраструктура:

1. *Широкополосний доступ до Інтернету:* Країни з високим рівнем цифрової зрілості мають швидкий та доступний Інтернет для громадян. Приклад: Корея, Сінгапур.
2. *Мобільний доступ:* Розвинуті країни мають велику кількість сучасних мобільних платформ та мереж, що підтримують різноманітні цифрові послуги. Приклад: Японія, Швеція.

Доступність та використання електронних послуг:

3. *Електронні громадянські послуги:* Цифрово зрілі країни надають громадянам можливість отримувати послуги від держави онлайн, зокрема подача податкових звітів, реєстрація автомобілів тощо. Приклад: Естонія, Данія.



4. **Електронна охорона здоров'я:** Розвинуті країни використовують електронні медичні картки та телемедицину для поліпшення надання медичних послуг. Приклад: Нідерланди, Ізраїль.

Економіка та бізнес-середовище:

5. **Стартап-екосистеми:** Міста з великою кількістю інноваційних стартапів та підтримкою для нових технологічних компаній вказують на високий рівень цифрової трансформації. Приклад: Силіконова долина (США), Шеньжень (Китай).
6. **Фінтех і електронні платежі:** Велика кількість цифрових фінансових послуг та масове використання мобільних платежів свідчать про цифрову зрілість. Приклад: Скандинавські країни, Кенія.

Освіта та наука:

7. **Електронні освітні ресурси:** Наявність цифрових навчальних матеріалів та платформ для навчання вказує на розвинуту освітню сферу. Приклад: Фінляндія, Канада.

Інноваційна діяльність:

8. **Наукові дослідження та розробки:** Країни, які інвестують у дослідження та розробки в сфері інформаційних технологій, зазвичай досягають високої цифрової зрілості. Приклад: США, Ізраїль.

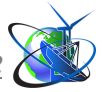
Захист даних та кібербезпека:

9. **Захист особистих даних:** Розвинуті країни приймають закони та затверджують стандарти для захисту особистих даних громадян. Приклад: Європейський Союз (Загальний регламент про захист особистих даних, або GDPR).
10. **Кібербезпека:** Зрілі країни мають високий рівень захисту від кіберзагроз і готовність до кібератак. Приклад: США, Сингапур.

Україна також активно працює над розвитком цифрової трансформації в різних сферах, включаючи електронну документацію, електронні послуги та стартап-екосистему. В той же час в українському освітньому просторі ми можемо спостерігати цифрові розриви між затребуваністю в цифровому потенціалі та відсутністю належного цифрового забезпечення саме освітнього сегменту (цифрові навички та інструменти освітнього характеру). Однією з причин цифрових розривів та складнощів формування стандартів цифрової грамотності є низька мотиваційна складова [2].

Однак варто зазначити є виклики належного цифрового забезпечення, такі як корупція та кібербезпека, які потребують уваги. Зрілість цифрової трансформації є важливим показником для ефективності та конкурентоспроможності країни в сучасному світі. Розвиток цифрових технологій і їх впровадження в різні сфери життя та бізнесу є ключовим завданням для багатьох країн.

Освітні платформи для навчання, особливо онлайн, стали важливим елементом сучасної освіти. Вони надають доступ до навчальних ресурсів та можливостей для розвитку навичок в будь-якому місці і в зручний час. Ось кілька основних перспектив освітніх платформ та приклади платформ: 1. Глобальний доступ до навчання (Coursera: Ця платформа співпрацює з



університетами та організаціями з усього світу, надаючи доступ до онлайн-курсів на різноманітні теми, включаючи ІТ, бізнес, науку тощо). 2. Адаптивне навчання (Khan Academy: Платформа пропонує адаптивні уроки з математики та інших предметів, які розраховані на різний рівень навчання). 3. Масові відкриті онлайн-курси (MOOCs) (edX: Онлайн-платформа, яка співпрацює з університетами та іншими освітніми установами, надаючи доступ до безлічі MOOC-курсів). 4. Електронні курси та навчальні матеріали для вчителів (Teachers Pay Teachers: Ця платформа дозволяє викладачам продавати та обмінювати навчальні ресурси). 5. Мовні платформи (Duolingo: Duolingo надає безкоштовний доступ до курсів вивчення мов на різних рівнях). 6. Вища освіта та сертифікація (LinkedIn Learning: Ця платформа надає доступ до онлайн-курсів та сертифікатів для розвитку професійних навичок). 7. Онлайн-платформи для шкільної освіти (Google Classroom: Google Classroom допомагає вчителям організувати навчання та спілкування в онлайн-середовищі. Однак на нашу думку є непродуктивною для роботи зі студентами). 8. Технології віртуальної та розширеної реальності (Oculus Education: Oculus Education надає ресурси та платформи для використання віртуальної та розширеної реальності в освіті). 9. Віддалене навчання в університетах (Harvard Online: Університет Гарварда та інші університети надають можливість вивчати предмети онлайн та отримувати ступені через онлайн-навчання). 10. Освітні платформи для дітей (ABCmouse: Платформа для дітей, яка надає інтерактивні навчальні ігри та завдання для дошкільного віку).

Ці платформи допомагають забезпечити доступ до освіти в будь-який час та забезпечують різноманітні методи навчання, включаючи відео, інтерактивні завдання та спільноти для обміну знаннями. Вони важливі для розвитку навичок учнів у сучасному світі та підтримки життєвого навчання для всіх вікових груп.

Дослідження Deep Knowledge Analytics щодо ринку штучного інтелекту у Східній Європі 2021 р. показало, що Україна знаходиться на другому місці серед країн, які розробляють технології на основі штучного інтелекту і намагаються реалізувати наробки. У 2022 році неабиякої популярності набуло впровадження на українському ринку технології ChatGPT, яку майже миттєво користувачі визнали як прогресивну, інноваційну і затребувану у будь-якій галузі [3, с. 10]. ChatGPT може бути корисним інструментом для здобувачів економічної освіти в різних аспектах. Ось детальний опис того, як ChatGPT може допомогти: 1. Пояснення концепцій та термінів: ChatGPT може пояснити складні економічні терміни та концепції в доступній формі. Зокрема здобувач може задавати питання щодо таких понять, як "попит та пропозиція", "інфляція", "грошова політика" тощо та отримувати зрозумілі відповіді. 2. Аналіз економічних явищ: Здобувач може використовувати ChatGPT для обговорення та аналізу актуальних економічних явищ, таких як світові економічні події, фінансові кризи, торгова політика тощо. Модель може надати загальний контекст і пояснити наслідки таких подій. 3. Розв'язання завдань та вправ: Здобувач може створювати завдання та вправи з економічних тем і запитувати ChatGPT про їх розв'язання. Модель може допомогти зрозуміти які



правильні методи розв'язання варто застосовувати, атакож надати приклади. 4. Підготовка до екзаменів: ChatGPT може відповісти на питання, які допоможуть підготуватися до екзаменів з економіки. Здобувач може запитувати про ключові теми, формули, графіки та теорії. 5. Поради з написання наукових робіт: Якщо потрібно написати дослідницьку статтю, курсову роботу або реферат з економіки, ChatGPT може допомогти сформулювати тему, розробити структуру, надати літературні рекомендації і навіть допомогти з написанням тексту. 6. Обговорення та дебати: Використовувати можна ChatGPT також для проведення обговорень та дебатів з економічних питань. Модель надасть аргументи та контраргументи, які допоможуть розглянути різні точки зору. 7. Оновлення та інформація: ChatGPT може надавати актуальні новини та інформацію про економічні події, щоб ви були завжди в курсі останніх розвитків. 8. Економічні ігри та симуляції: ChatGPT може рекомендувати ігри та симуляції, які допоможуть навчитися економічним концепціям і прийняттю рішень.

Загалом, ChatGPT може бути корисним помічником для здобувачів економічної освіти, надаючи доступ до інформації, пояснень та практичної допомоги в навчанні. Важливо пам'ятати, що це інструмент, який може допомогти здобувачу зрозуміти та досліджувати економіку, але варто також шукати додаткові джерела та консультуватися зі спеціалістами, де це необхідно.

Безумовно використання даних сучасних технологій допомагає забезпечити доступ до освіти в будь-який час та забезпечує застосування різноманітних методів навчання, включаючи відео, інтерактивні завдання та спільноти для обміну знаннями, але тут з'являється низка проблем. Щодо традиційних проблем системи вищої освіти, то, на думку як вітчизняних, так і закордонних науковців, серед найбільш важливих можна назвати такі:

- ✓ зростання її фрагментарності: орієнтації та вивчення певних розрізнених теорій, методів, фактів, а не на організацію способу мислення, необхідного для вирішення проблемних ситуацій у професійній діяльності;
- ✓ відсутність при формуванні загальноосвітніх та професійних компетенцій комплексного, системного підходу, що має пов'язувати в єдину цілісну картину знання та навички із різних навчальних дисциплін;
- ✓ наявність слабкої інформативності культури і недостатність практичних ІТ навичок не лише у здобувачів, а й у викладачів;
- ✓ невміння у переважної більшості здобувачів орієнтуватись у стрімкому потоці нової інформації, фактів, ефективно використовувати сучасні інформаційні технології;
- ✓ наростання розриву між освітою, культурою та наукою, з одного боку, та реаліями і потребами сучасного глобалізованого світу та інформаційного суспільства – з другого [4].

Щодо відносно нових проблем, то лавиноподібний розвиток сучасних комунікаційних технологій і соціальних мереж, а також бурхливе вдосконалення і доступність моделей штучного інтелекту на основі великих мовних моделей (Chat GPT від Open AI, Bing від Microsoft, Bard від Google



тощо) вимагає кардинального перегляду системи проміжного і підсумкового оцінювання знань здобувачів освіти з більшості навчальних дисциплін, оскільки, наприклад, традиційні тестові завдання стають малоефективними [4].

Сучасні університети повинні постійно адаптувати свої послуги та їх зміст, оскільки вони не можуть ігнорувати суспільні тенденції, пов'язані з інформаційними та комунікаційними технологіями. Зміни у вищих навчальних закладах не залежать виключно від цих технологій, а більше залежать від людських ресурсів, а також того, як вони можуть підходити до використання нових технології та використовувати можливості електронного навчання. Інформаційно-комунікаційні технології можуть підвищити якість вищої освіти за допомогою інноваційних методів, що спрямовані на підготовку викладачів, підвищення мотивації і зацікавленості студентів, комунікацію [5].

Таким чином, в епоху цифровізації економічна освіта повинна спиратись на ряд важливих аспектів:

- Інтерактивність та онлайн-ресурси. Використання інтерактивних онлайн-ресурсів та платформ для навчання, які дозволяють здобувачам вивчати матеріал у зручний для них спосіб та отримувати негайний зворотний зв'язок.
- Сучасні підходи до навчання. Використання активних методів навчання, таких як проблемне навчання, групові проекти, кейси, де здобувачі можуть застосовувати теорію до практичних завдань.
- Реальні дані та симуляції. Використання реальних економічних даних і симуляцій для аналізу ситуацій та прийняття рішень, що допомагає здобувачам збагачувати свій досвід.
- Економічні ігри та вправи. Використання ігор та вправ, які допомагають студентам розуміти складні економічні концепції та відчувати їх на практиці.
- Економічний аналіз даних. Навчання студентів використанню інструментів аналізу даних, таких як Excel, Python, R тощо, для вирішення реальних економічних завдань.
- Практика та стажування. Забезпечення можливостей для студентів здобувати практичний досвід у сфері економіки шляхом стажувань та роботи над проектами.
- Міждисциплінарність. Запровадження міждисциплінарних підходів, які допомагають студентам розуміти взаємозв'язки між економікою, технологіями, соціологією та іншими сферами.

Щодо оцінювання результатів навчання, важливо переглянути підходи, традиційні тестові завдання можуть бути недостатньо ефективними для вимірювання реальних навичок та здатностей здобувачів. Для вдалого оцінювання результатів навчання в епоху цифровізації можна розглядати такі підходи:

- Завдання на розв'язання проблем. Здобувачі мають розв'язувати реальні економічні проблеми або завдання, де вони застосовують теоретичні знання до практичних ситуацій.
- Проекти та звіти. Створення проектів та публікація звітів, де здобувачі демонструють свої навички аналізу та дослідження.



- Оцінювання на основі портфоліо. Здобувачі збирають інформацію та представляють свої роботи, проекти та завдання у формі портфоліо, яке оцінюється за декількома критеріями.

- Підсумкові виступи та обговорення. Організація обговорень, виступів та захисту проектів, де здобувачі можуть демонструвати свої знання та навички перед викладачами та одногрупниками.

- Автентичні завдання. Створення завдань, які співпадають з реальними ситуаціями в економіці, що допомагає оцінити практичний досвід здобувачів.

Важливо, щоб оцінка була спрямована на розвиток ключових компетенцій та навичок, які здобувачі отримують під час навчання, а не тільки на оцінку стосовно запам'ятовування інформації. Такий підхід допоможе готувати здобувачів до вимог сучасного економічного середовища.

Висновки.

В роботі наголошено, що глобальні виклики і загрози сучасного етапу розвитку суспільства актуалізували проблему пошуку нової парадигми освіти. Загалом, цифровізація освіти поступово виходить зі статусу допоміжного чи альтернативного сегмента освіти, набуваючи ваги у фундаментальних вимірах цієї сфери суспільної активності. Соціокультурні реалії останніх років зумовили використання цифрового потенціалу не в якості інноваційного формату, а як єдино можливого варіанта забезпечення організації освітнього процесу на всіх рівнях. У статті наголошено, що освітні платформи для навчання, особливо онлайн, стали важливим елементом сучасної освіти, а також наведено приклади таких платформ. Крім того вказано за якими ознаками можна оцінити зрілість цифрової трансформації в Україні та в світі. У статті зазначено, що для оцінювання результатів навчання, важливо сьогодні переглянути підходи, оскільки традиційні тестові завдання можуть бути недостатньо ефективними для вимірювання реальних навичок та здатностей здобувачів, а також окреслено за рахунок яких прикладних інструментів цього можна досягти.

Література:

1. Видаичук Т.Л., Русаченко Н.П. Модернізація філологічної освіти та науки України: глобалізаційні виклики, аналіз дієвості інноваційних освітніх платформ //Академічні візії. – 2023. – №. 16. <https://academy-vision.org/index.php/av/issue/view/13>
2. Гасинець, Я.С., Вакерич, М.М., Куртяк, Ф.Ф. (2023). Цифрова трансформація освіти майбутнього: стандарти, норми та правила. Академічні візії, (16). вилучено із <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/143>
3. Михайленко В., Руденко Ю. GPT-ТЕХНОЛОГІЯ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ НАПРЯМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ // Збірник тез доповідей учасників Дев'ятнадцятої науково-практичної конференції студентів закладів фахової передвищої та вищої освіти Укркоопспілки «Інноваційні процеси і їх вплив на ефективність діяльності підприємства». Частина 3. –К.: НМЦ «Укоопосвіта», 2023. – С. 10-14



<http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/12972/1/%D0%97%D0%B1%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%82%D0%B5%D0%B7%20%D0%B4%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%B5%D0%B9%202023%20%D0%A7-3.pdf>

4. Дербенцев В., Головкин Н., Грабарев А. ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ВИПУСКНИКІВ ЕКОНОМІЧНИХ СПЕЦІАЛЬНОСТЕЙ ВНЗ В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА //Наукові інновації та передові технології. – 2023. – №. 10 (24).

5. Вьюненко О., Агаджанов-Гонзалес К., Агаджанова С., Руденко Ю. Інформаційні комунікаційні технології електронного навчання як база інновацій у вищій освіті. Освіта. Інноватика. Практика, 2023. Том 11, №4. С. 13-19. DOI: 10.31110/2616-650X-vol11i4-002 <https://oip-journal.org/index.php/oip/article/view/134/102>

Abstract. *The work emphasizes that global challenges and threats of the modern stage of society's development have actualized the problem of finding a new paradigm of education. The possibility of successfully overcoming these problems, regional and national conflicts, characteristic of the modern stage of the development of civilization, is a prerequisite for the sustainable development of society, which is largely determined by the level and quality of education of all its members. In general, the digitalization of education is gradually leaving the status of an auxiliary or alternative segment of education, gaining weight in the fundamental dimensions of this sphere of social activity. Socio-cultural realities of recent years determined the use of digital potential not as an innovative format, but as the only possible option for ensuring the organization of the educational process at all levels.*

The purpose of the article is to study the prospects of digitalization of education in the fundamental dimensions of this sphere of social activity, using digital potential not as an innovative format, but as the only possible option for ensuring the organization of the educational process at all levels.

The article emphasizes that educational platforms for learning, especially online, have become an important element of modern education, and also provides examples of such platforms. In addition, it is indicated by what signs the maturity of digital transformation in Ukraine and in the world can be assessed. The article states that it is important to review the approaches for evaluating learning outcomes today, as traditional test tasks may not be effective enough to measure the real skills and abilities of students, and also outlines what applied tools can be used to achieve this.

Key words: *modern education, innovations in education, educational process, assessment, digitalization, skills.*

Стаття відправлена 23.10.2023 р.
© Ткаченко А.М., Пожуєва Т.О.

**PROJECT TEAM MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS****УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ ПРОЄКТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ****Kuzminov M.V. / Кузьмінов М.В.**

ORCID 0000-0003-2960-4329

*PhD in Economics / кандидат економічних наук, доцент**Department of Marketing, Management and Business Administration**Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University**Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини*<https://orcid.org/0000-0003-2960-4329>

Abstract. *The article defines the main characteristics that affect the formation of an effective team for project implementation. The stages of development of the project team were studied. Analyzing personnel management tools in the project, it should be noted that this area of management always requires special attention, its human resource is a key resource in the organization. The right choice of delegation of authority is important for an effective team in project activities of the organization. Management skills for the leader of an effective team in project activities are given. According to research and observation, successful teams use a method called deviation management. Recommendations on the specifics of project team management were made, as well as suggestions for improving this process. The project team management process consists of many elements, namely: identification of personnel needs, formulation of qualification requirements, search for project team members, recruitment of project team members, organization of their activities, formation of a system of decent remuneration, identification of personal needs of project team members, development of a system of personal and professional development, creation of a system of prevention and resolution of conflicts on the project, development of a system of motivation of team members, monitoring of the effectiveness of their activities and satisfaction, adjustment of the team management system. An important element of the effectiveness of the implementation of any project is its personnel, as one of the components of success. It is the project staff that ensures the performance of all the necessary tasks and acts as that element of the project, on the quality of whose work depends the effectiveness of the project itself, its success and effectiveness. In these conditions, it becomes logical that the effectiveness of the project staff depends on the process and the quality of its management. This becomes especially relevant in the conditions of war and the transition of a large number of enterprises to a remote form of work or even closing.*

Keywords: *project, team, project management, project management, personnel management, project activity, leadership.*

Introduction.

Currently, project management, which is a new professional market culture for leaders and managers, has become popular in Ukraine. Great importance is attached to the internal environment, that is, the team that acts in relation to the implementation of the project. Effective personnel management is the basis of successful project activity. Creating a professional team is one of the important responsibilities of a project manager and requires a number of management skills in identified, selected and united in a team of specialists from different departments and organizations. It requires consideration and study of the issue of ways to increase the effectiveness of the project team management, as well as modern views on the formation of the project team in difficult economic conditions.

Analysis of recent research and publications. Features of effective team management in project activities are considered in the works of foreign and domestic



economists: A. Filatov, T. Shafranska, I. Zadorozhnyi, O. Prodius, Jurgen Apelo, Brian Tracy, Y. Ogerchuk and others. Paying tribute to their scientific work on this issue, it should be noted that the research in the direction of the formation of an effective team in the project activity of the organization is of a general scientific nature. The issue of increasing the effectiveness of project team management in today's complex business conditions is important.

Setting objectives.

In today's conditions, the general concept of project management has gained particular popularity. Project management tools are used in various fields of business: not only in construction engineering and the IT sphere, but also in the food industry, event management, consulting, foreign economic activities, etc. However, analyzing the personnel management tools in the project, it should be noted that this area of management always needs special attention, its human resource is a key resource in the organization. And although long-standing management methods are still relevant, they are constantly being adjusted, as not only world trends change, but also the personality of the employee, his requirements, desires, level of knowledge, etc. [1].

As noted by L. Shinkaruk, S. Kubitskyi and M. Delini, project activities become particularly relevant in the modern conditions of the development of the Ukrainian economy, strengthening of its position on the international arena, expansion of opportunities for participation of domestic enterprises in joint foreign projects. The word "project" has recently come into circulation in the sense in which we perceive it. If earlier it was more related to engineering and construction activities, now it has already spread to all areas of business and means the activity of starting a certain activity that has a beginning and an end. It can be both the opening of a new business, a startup, and the improvement of what currently exists at the enterprise [2].

An important element of the effectiveness of the implementation of any project is its personnel, as one of the components of success. It is the project staff that ensures the fulfillment of all the necessary tasks and acts as that element of the project, the quality of which depends on the effectiveness of the project itself, its success and effectiveness. Under these conditions, it becomes logical that the effectiveness of project personnel depends on the process and the quality of its management. This becomes especially relevant in the conditions of war and the transition of a large number of enterprises to a remote form of work or even closing [2].

An effective team is like-minded people united by a common goal. Employees of such a team work harmoniously and efficiently to achieve a common goal as quickly as possible. There are several characteristics that distinguish a team from a group of people:

1. Communication. Effective communication is established among the team members, during which information is transmitted correctly and with minimal losses.

2. Responsibility. Each participant knows his area of responsibility. At the same time, the whole team is responsible for the result.

3. Atmosphere. The team has an atmosphere of trust, cooperation, and a desire to help each other. Without an atmosphere of trust in the team, employees will have no desire to come to work and interact with colleagues.



4. Motivation. Effective team members have a high level of motivation. They realize and share team values, goals are perceived as common [3].

The main indicator that determines whether a team is effective is a positive result of joint activities for the implementation of set tasks, i.e. achieving the goal. Let's highlight 5 signs of a team that can be effective in the project organization of activities: mutual trust, healthy conflicts, responsibility, demandingness, focus on results.

The project team management process consists of many elements, namely: identification of personnel needs, formulation of qualification requirements, search for project team members, recruitment of project team members, organization of their activities, formation of a system of decent remuneration, identification of personal needs of project team members, development of a system of personal and professional development, creation of a system of prevention and resolution of conflicts on the project, development of a system of motivation of team members, monitoring of the effectiveness of their activities and satisfaction, adjustment of the team management system [2].

The main stages of team development are identified:

1. Formation. At the stage of formation there is a so-called working group of people. Each of the participants at the formation stage has duties and areas of responsibility, everyone understands their tasks. At this stage, the role of the leader is very important. It is he who controls the execution of tasks, distributes them, forms a list, etc. The leader should focus on helping team members, getting to know each other and creating an atmosphere of ease. It is equally important for the manager to eliminate the fears and hesitations of team members. This requires clarifying the goals, roles, responsibilities, and procedures relevant to the team's actions.

2. Bubbling. This stage implies the formation of a pseudo-team. It is at this stage that employees realize that they have different perspectives, personalities and cultures. At the bubbling stage, the role of the manager is to bring the team together as much as possible: conducting team building, team building training, etc. The leader should help the team resolve disputes by listening to problems, ensure the exchange of ideas, and inspire participants to achieve their goals. It is important not to adopt an authoritarian management style and try to stop the conflict. This can lead to the fact that employees simply hide the quarrel, but continue to conflict.

3. Rationing. At the normalization stage, a potential team appears. Employee relations are improved, they agree on uniform rules, work for a common result, interact better with each other. At this stage, the team leader must ensure that the establishment of common norms contributes to the effective work of the team.

4. Functioning. The functioning stage involves the emergence of a real, highly productive team. Team members begin to work actively, move synchronously to achieve goals. Employees are focused on productivity and unlocking their potential. At this stage, the leader needs to assess the effectiveness of the team, observing individual and team efforts, successes, and performance of duties. It is very important to give credit where it is due. At the stage of functioning, the work of the team is evaluated as the result of its efforts as a whole [3].

KPMG notes that in remote working conditions, it is important to determine



how to ensure the involvement of the project team in these working conditions, how the project manager supports the team, its mood and produces and motivates for productive work remotely. The consulting company notes that the role of the project leader is growing significantly in the new working conditions. Because under the new working conditions, it is necessary to define new deadlines for completing tasks, develop new reporting. That is why it depends on the manager how effectively he can coordinate the work of the project team in new conditions, support morale and motivate to work in conditions of greater self-discipline. KPMG noted that successful projects are distinguished by the fact that they are focused on regular meetings with team members, provide the opportunity for team members to individually determine and plan their time, and also trust them to achieve results that they themselves determine, and not managed by management [2 ; 4].

A leader is a person who is responsible for making decisions and has the authority to carry out their decisions or any changes in their effective ways related to the organization, individual or social control methods for which teams, groups or companies can work best to improve your skills and abilities. The choice of a leader is determined not only by a person's individual traits, but also by cultural and social aspects, as well as his life experience. According to Lewin's theory, leadership styles are classified according to their behavior and personal characteristics when leading a group.

In 2012, Forbes reported that the CEO of Amazon tries to understand the individual needs of customers and manages to satisfy them effectively. By being aware of customer preferences, Jeff Bezos learned to develop company goals to meet customer needs [5]. The imperfection of mechanisms for the organization and coordination of actions at the national, regional and local levels in the field of anti-crisis management contains significant risks for the management of the main directions of ensuring the vital activities of the state and society in conditions of uncertainty and rapid changes in the environment [11].

If we look at Bezos' leadership style, we will notice that his leadership styles are exceptional and distinctive. His leadership style depends on the autocratic leadership style as he controls and directs everything personally. He also has a strategic leadership style, through which he offers great tactics and unique approaches that make his company profitable. Through this leadership style, the future of the business can be decided and standards and goals defined. Because he has many employees he works with, he also follows a cross-cultural leadership style where he motivates with his charisma, personality as well as his business goals and vision.

It should be noted that it is the consistent actions of the manager that will create an adequate emotional field of the project, which will enable people to remain in the team under almost any external negative events. The manager must ensure the loyalty of the staff both to the project itself and to the company as a whole, which depends not only on the material factor. The task of the project manager during the formation of the team is the selection of team members who would ensure: conformity of the quantitative and qualitative composition of the team to the goals and requirements of the project, effective group work on project management; psychological compatibility of team members and creation of an active stimulating internal culture; extensive



group communication and development of optimal group solutions to problems arising during project implementation [6; 7].

The unity of the team largely depends on the leader, the project manager, but part of these responsibilities must be delegated and focused on strategy and general management. So, in order to improve the internal climate and communications in the team, it is advisable to appoint a specialist responsible for team spirit, who will distribute functions so that each team member realizes himself as a part of the whole, makes his important contribution, on which the final result of the project depends.

According to research and observation, successful teams use a technique called deviation management. This means that as long as the task is completed on schedule and within budget, there is no need to report on its completion. The employee should report only if he deviates from the plan and schedule. Responsibility management is also practiced, i.e. to take full responsibility for the successful completion of a specific task [10].

Conclusions from the study. Therefore, an important element of the effectiveness of the implementation of any project is its personnel, as one of the components of success. An effective team is a positive result of joint activities for the implementation of set tasks, i.e. achieving the goal. Modern technologies for the formation and development of project teams are becoming particularly relevant and require additional research in this direction.

References

1. Peredalo Kh., Ogherchuk Ju. (2020). Pro dejaki suchasni aspekty upravlinnja komandoju proektu. *Ekonomika ta suspiljstvo* [About some modern aspects of project team management]. (22). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-7>
2. Shynkaruk L, Kubitskiy S, Dielini M, Features of personal management in project activity in modern conditions. *Manager. Bulletin of Donetsk State University of Management*. Vol 88 No 3 (2020). DOI: <https://doi.org/10.35340/2308-104X.2020.88-3-02>
3. Markasjjan P. Jak vybuduvaty efektyvnu komandu odnodumciv? [How to build an effective team of like-minded people?]. *Rezhym dostupu: https://hurma.work/blog/yak*
4. COVID-19: The new reality for project and program management. KPMG, 20 May 2020. *Режим доступу: https://home.kpmg/au/en/home/insights/2020/05/coronavirus-covid-19-project-program-management-new-reality.html*.
5. Jeff Bezos Leadership Style and Management Analysis. *Rezhym dostupu: https://bohatala.com/jeff-bezos-leadership-style/*
6. Filatov A. S. Osoblyvosti formuvannja kros-funkcionaljnykh komand dlja upravlinnja innovacijnyh proektamy [Peculiarities of the formation of cross-functional teams for the management of innovative projects]. *Upravlinnja proektamy ta rozvytok vyrobnyctva*. 2010. # 3. S. 75-85. *Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uprv_2010_3_14*
7. Shafransjka T.Ju., Zadorozhnij I.I. Proektnyj menedzhment jak specyfichna ghaluzj upravlinnja [Project management as a specific branch of management].



Rezhyhm dostupu:

http://www.rusnauka.com/10_DN_2014/Economics/10_165298.doc.htm

8. Prodius O. I. Formuvannja ta upravlinnja komandoju proektu [Formation and management of the project team]. Visnyk Odesjkogho nacionaljnogho universytetu. Serija: Ekonomika. 2016. T. 21, Vyp. 10. S. 51-55. Rezhyhm dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2016_21_10_13

9. Jurgen Appelo Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders. 2019 R. 430.

10. Tracy B. How the Best Leaders Lead. New York. 2010. P 256.

11. Ramsjkyj, A., Ghontar, Z., Kazak, O., Podzighun, S., & Naumchuk, K. (2023). Formuvannja bezpekovogho seredovyshha shljakhom minimizaciji neghatyvnogho vplyvu zaghroz u socialjno-ekonomichnij systemi [Formation of a safe environment by minimizing the negative impact of threats in the socio-economic system]. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 3(50), 256–264. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4074>

У статті визначено основні характеристики, які впливають на формування ефективної команди для реалізації проекту. Досліджено етапи розвитку проектної команди. Аналізуючи інструменти управління персоналом в проекті, слід зазначити, що дана сфера управління завжди потребує особливої уваги, оскільки людський ресурс – є ключовим ресурсом в організації. Важливим для ефективної команди при проектній організації діяльності є правильний вибір передачі повноважень. Наведено управлінські навички керівника ефективної команди в проектній діяльності. Згідно із дослідженнями та спостереженнями доведено що, успішні команди використовують метод, що називається управлінням відхиленнями. Сформовано рекомендації щодо особливостей управління командою проекту, а також надання пропозицій з удосконалення даного процесу.

Ключові слова: проект, команда, проектний менеджмент, управління проектами, управління персоналом, проектна діяльність, лідерство



THE SPECIFICS OF MARKETING MANAGEMENT OF THE PHARMACEUTICAL INDUSTRY

СПЕЦИФІКА МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

Pacheva N.O. / Пачева Н.О.

ORCID 0000-0001-9932-5021

PhD in Economics, / кандидат економічних наук, доцент

Podzihun S.M. / Подзігун С.М.

ORCID 0000-0003-3012-1842

PhD in Economics, / кандидат економічних наук, доцент

Department of Marketing, Management and Business Administration

Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Summary: *The article reveals the peculiarities of organization of marketing management at pharmaceutical enterprises and defines its place in achieving maximum economic efficiency. It is established that the role of marketing as a process begins with the study of demand and identification of customer needs/desires, and then supply - satisfaction of these needs/desires. It is proved that fundamental changes in the business environment are achieved through marketing management. Marketing management is aimed at ensuring the stability of all areas of enterprise activity in modern market conditions. In a broad sense, marketing management at pharmaceutical enterprises includes the use of various marketing tools to make pharmaceutical products available to customers.*

It has been found that a successful organization of marketing management at pharmaceutical enterprises will provide competitive advantages in achieving business goals by attracting new customers and penetrating new markets. The author proves that it is advisable for pharmaceutical enterprises to study the direction of practical application of a product/service, ways of its distribution, pricing, PR, advertising, branding, trade channels, use marketing communications and other types of interaction with customers. It is substantiated that marketing involves the actions of pharmaceutical marketers to create demand for goods/services, stimulate sales through their own marketing communications plan, along with market research, pricing, positioning and marketing policy. It has been determined that improving the system of organization of marketing management at pharmaceutical enterprises will help to successfully promote the organization and achieve a competitive position in the pharmaceutical market.

Key words: *marketing management, pharmaceutical enterprises, management system, marketing tools, organization, competitiveness.*

Formulation of the problem.

In modern conditions, successful business operations are possible under the conditions of proper organization of marketing management at enterprises. Marketing management makes it possible to obtain optimal economic performance and achieve a positive effect at the same time, taking into account the various interests of the participants. Pharmaceutical enterprises are interested in the effective management of marketing activities and the search for a modern approach to the organization of the production and sale of medicinal products. In modern conditions, successful business operations are possible under the conditions of proper organization of marketing management at enterprises. Marketing management makes it possible to obtain optimal economic performance and achieve a positive effect at the same time, taking into account the various interests of the participants. Pharmaceutical enterprises are interested in the effective management of marketing activities and the search for a



modern approach to the organization of the production and sale of medicinal products.

Analysis of recent research and publications.

Such scientists as L. Balabanova [1], O. Bilovodska [2], N. Yazvinska [3] made a significant contribution to the research of marketing management, the development of pharmaceutical marketing was studied by L. Shulgina [4], the peculiarities of marketing management in the system of ensuring the pharmaceutical market revealed by the authors I. Pestun and Z. Mnushko [5] and others. Despite the large number of studies, the issue of the organization of marketing management at pharmaceutical enterprises is relevant and requires additional in-depth research.

Formulation of the goals of the article (task statement).

To investigate the peculiarities of the organization of marketing management at pharmaceutical enterprises, to analyze its influence as an innovative management concept on the effective activity of a pharmaceutical enterprise.

Presenting main material. In 2022, the pharmaceutical market of Ukraine saw a drop in production volumes and an increase in the cost of pharmaceutical products. Such changes pushed the largest domestic pharmaceutical manufacturers to search for new ways of development. Today's realities dictate the need for pharmaceutical enterprises to master modern approaches to the organization of marketing management. A pharmaceutical enterprise oriented to consumer requests, which constantly monitors the market environment, is directed to the maximum satisfaction of demand, and as a result receives the maximum profit.

Marketing management at pharmaceutical enterprises should be based on the receipt of reliable and timely information about the pharmaceutical market, consumer requests, the structure and dynamics of demand for a specific type of product; impact on the consumer, on demand, on the market, which creates the maximum possible control of the sphere of implementation.

According to the reasoning of D. Rayko, marketing management is a modern concept of marketing, a fundamentally new approach, first of all, to the strategic management of an organization that relies on market orientation in conditions of intense competition [6]. Market research, updating the assortment, taking into account seasonal morbidity, predicting consumer requirements are the basis of effective management of a pharmaceutical enterprise on the basis of marketing.

Marketing management at the enterprise is aimed at developing a system for managing marketing activities, improving work efficiency, strengthening competitive positions, maximizing profits through the development of an effective marketing mix, activating targeted or entering new markets [7]. Marketing management at pharmaceutical enterprises is a managerial activity aimed at creating demand and achieving the goals of the pharmaceutical enterprise through the maximum satisfaction of the needs of buyers in medicinal products.

Medicines are a socially significant commodity that is of strategic importance for the national interests of any country [8].

For each type of product, medicines are no exception, the formation of demand depends on a number of objective and subjective factors. Objective factors include: socio-demographic, geographic and economic factors; product properties, quality and



assortment on the market; informational and advertising support for product promotion. Subjective factors determining demand include the level of buyers' needs, their values, cultural traditions, state of awareness, and past experience. Morbidity, which should be attributed to a number of objective factors, is of decisive importance in the formation of the demand for medicinal products [9]. Safety and efficacy are key characteristics that determine the value of medicines to consumers.

The effectiveness of the organization of marketing management at a pharmaceutical enterprise is determined by the degree of application of marketing tools in combination with the potential of this enterprise. The monetary equivalent of this characteristic is expressed as the ratio of commercial results to the costs of marketing activities.

Diversification (lat. Diversificatio – the desire for diversity) is a strategic decision about the possibilities of enterprise development by managing a portfolio of divisions with different types of activities or using competitive advantages from joining efforts to achieve a single goal; expansion of the company's activities. Diversification gives advantages in the competition, as it increases the possibility of maneuvering in conditions of changing business conditions, ensures a stable market share, reduces the risk of innovative activity, increases the efficiency of the use of research and development works, allows the enterprise to adjust production in other industries [10]. In the pharmaceutical industry, diversification is followed in the production of new or different pharmacotherapeutic groups of medicinal products due to the existing technologies and marketing programs of the pharmaceutical enterprise. With the help of differentiation, pharmaceutical companies can increase profits by setting a higher price for the product.

The organization of marketing management at pharmaceutical enterprises depends on the level of market coverage. There is a need to determine in which part of the market the company plans to compete, and further organization of marketing management depends on this choice. A pharmaceutical enterprise must find an exceptional system of operation, which includes the process of creating coordinated marketing plans with strategic management goals. The choice is possible by taking into account the dependence between the market share and the profitability of the pharmaceutical enterprise. As a rule, enterprises that do not have powerful opportunities to gain leadership in the market are concentrated in a certain segment and want to increase their advantages there in relation to competitors. Pharmaceutical enterprises, which have a larger market share, have correspondingly higher profitability indicators.

It is worth remembering that in addition to the pharmacotherapeutic properties of medicines, there are other characteristics that influence the formation of demand. Bioequivalents, pharmacotherapeutic analogues, the price of the drug, the image of the country and the company that produces it, affect the level of drug demand. This type of demand is related to the forms of dispensing medicines in pharmacies: prescription and non-prescription.

The demand for non-prescription drugs arises under the influence of various types of advertising, recommendations of pharmacists, and doctors. There is a limit to the demand for prescription drugs.



Marketing management is purposeful coordination and formation of all activities of the enterprise, which are related to the market activity of the organization at the level of the market and society as a whole and are based on the principles of marketing [2]. The pharmaceutical market has its own peculiarity, which is that the demand for medicines is met not only at the expense of the income of the population itself, but also at the expense of the state budget. The general factor limiting any demand for goods/services is the purchasing power of the population. Marketing management aims to eliminate the imbalance between the needs of consumers and the capabilities of the enterprise.

The optimal operation of the enterprise can be achieved thanks to the creation of a service that deals with marketing. The marketing service of the enterprise should study the indicators of the enterprise's activity and analyze the marketing process and bring up-to-date ideas and proposals for further improvement. Successfully constructed marketing management is able to bring the company to a leading position on the market and create special offers for consumers and counterparties in competitive conditions. In the conditions of a market economy, enterprises are under the influence of a huge number of various internal and external factors, therefore, for effective functioning, the enterprise needs to occupy its special niche and a recognizable image, distinguishing itself among competitors [7].

The analysis of the economic situation of the Ukrainian pharmaceutical market and the dynamics of the development of its individual segments made it possible to identify the main types of competition in the pharmaceutical market, namely:

- significant competition between domestic and foreign pharmaceutical manufacturing enterprises, as well as global leaders of the pharmaceutical industry, which can potentially enter this market, active development of enterprises in related industries (for example, the field of biotechnology) and other industries (for example, food, processing), the development strategies of which foresee entering the pharmaceutical market in the future;
- pressure from substitute products, as well as competition from original and generic drugs; biologically active supplements, etc.;
- competition of logistics supply chains of pharmaceuticals; competitive struggle for dominance in the hospital/pharmacy segments and representation of one's own interests in the distribution channels of pharmaceutical products (at the level of doctors, pharmacists, pharmacists, etc.);
- competition at the level of wholesale and retail trade - the formation of pharmacy chains under the auspices/ownership of wholesale warehouses, pressure from the network of local pharmacies that are united in wholesale organizations, etc., which collectively expand and complicate competition on the market;
- pressure from consumers, who, due to low barriers to access to information, have become more knowledgeable about the characteristics of pharmaceuticals, and have acquired the ability to address a wide range of market participants in the provision of medical services, in particular consulting (in connection with the introduction of the electronic medical system Helsi, development of private offices, etc.) [11]. In the production of pharmaceuticals/medicines, it is worth



predicting business consolidation and entry into the market of stable counterparties due to their stable solvency and other factors.

Pharmaceutical marketing aims to optimize the market for pharmaceutical care, which means the analysis of the relationship between need, demand and supply, as well as accounting for the effects of all internal factors of the population medical supply system. The main feature of pharmaceutical marketing is that in the case of pharmaceutical assistance, the classic formula of buying and selling is complicated, because the system of buyer (patient) - seller (pharmacist) includes a third link - the doctor, who is an equal, and sometimes even more, generator of demand [12]. Usually, the role of marketing as a process begins with the study of demand and the identification of the needs/desires of the client, and then the offer - the satisfaction of these needs/desires. The pharmaceutical business has slightly different specifics that must be taken into account when building a development strategy. Marketing management will play an important role in the process of developing strategic plans and choosing an effective strategic direction.

The COVID-19 pandemic led to significant disruptions in world trade in the target markets of pharmaceutical products, overburdened the situation of the Ukrainian pharmaceutical market, the logistics of export-import operations, affected the efficiency of pharmaceutical supply chains, and intensified the competitive situation.

The Ukrainian pharmaceutical market has not stopped its activity since the beginning of the war. In 2022, the pharmaceutical market of Ukraine decreased by 42% in physical terms and by 23% in monetary terms. The demand for medicines varied depending on the level of escalation of the war. Despite the uncertainty, Ukrainians bought medicine, not only for personal use, but also to give it to the military. In September 2022, the pharmaceutical business of Ukraine returned to its pre-war rhythm. According to SMD company research, the share of domestic drugs on the pharmaceutical market in 2022 will increase to 72% in physical terms and to 38% in monetary terms.

The effectiveness of marketing management will be achieved through the introduction of innovative processes in enterprise management and the availability and use of sufficient enterprise resources (material, financial, labor, information) with the interaction of market requirements [7].

Conclusions and prospects for further research.

The Ukrainian pharmaceutical market operates under the influence of state policy (providing buyers with publicly available medicines) and demonstrates deep competition in the field of production, distribution and consumption between pharmaceutical manufacturers and pharmacies. It is appropriate for pharmaceutical companies to research the ways of distribution of pharmaceuticals, pricing, PR, advertising, branding, trade channels, opportunities to use marketing communications and other types of interaction with customers. Marketing involves the actions of marketers of pharmaceutical enterprises regarding the study of demand for goods/services, sales promotion with the help of their own marketing communications plan along with market research, pricing, positioning and marketing policy. It is appropriate for pharmaceutical companies to research the ways of

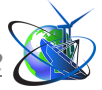


distribution of pharmaceuticals, pricing, PR, advertising, branding, trade channels, opportunities to use marketing communications and other types of interaction with customers.

References:

1. Balabanova L.V. (2004) *Marketynhovyi menedzhment : navch.posib.* Kyiv: Znannia [in Ukrainian].
2. Bilovodska O.A. (2010) *Marketynhovyi menedzhment : navch.posib.* Kyiv: Znannia [in Ukrainian].
3. Iazvinska N. V. (2020) *Marketynhovyi menedzhment : navch. posib.* Kyiv : KPI im. Ihoria Sikorskoho [in Ukrainian].
4. Shulhina L.M. (2012). *Osoblyvosti farmatsevychnoho marketynhu: stratehichniy aspekt* *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, 4, 112–114 [in Ukrainian].
5. Pestun I. V., Mnushko Z. M. (2010). *Marketynhove upravlinnia v systemi zabezpechennia naselennia likamy.* Kharkiv: NFaU [in Ukrainian].
6. Raiko D.V., Lebedieva L.E. (2015) *Model upravlinnia marketynhom u systemi menedzhmentu promyslovoho pidpryemstva. Marketynh i menedzhment innovatsii.* № 1, 107–123 [in Ukrainian].
7. Pacheva, N.O., Podzigun, S.M. (2022). *Orhanizatsiya marketynhovoho menedzhmentu v systemi upravlinnya pidpryemstvom.* *Ekonomika ta suspil'stvo.* № 38. doi: 10.32782/2524-0072/2022-38-21 [in Ukrainian]
8. Pacheva, N., Podzihun, S. (2022). *Rol' reklamy v upravlinni brendamy na farmatsevychnomu rynku.* *Ekonomichni horyzonty*, issue 4(22), 136–143. doi: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(22\).2022.275011](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(22).2022.275011) [in Ukrainian].
9. Tkachenko, N.O., Demchenko, V.O., Chervonenko, N.M. et al. (2016) *Marketynh u farmatsiyi ta parfumerno-kosmetychniy haluzi: navchal'no-metodychnyy posibnyk dlya samostiynoyi roboty studentiv farmatsevychnoho fakul'tetu spetsial'nosti «Tekhnolohiyi parfumerno-kosmetychnykh zasobiv»ю Zaporizhzhya: ZDMU* [in Ukrainian].
10. *Dyversyfikatsiya. Farmatsevychna entsyklopediya.* URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/2480/diversifikaciya> [in Ukrainian].
11. Shandrivs'ka, O. YE., Tsvetkovs'ka, A. V. (2022). *Doslidzhennya farmatsevychnoho rynku Ukrayiny: u fokusi kontsentratsiya rynku.* *Visnyk Natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politekhnika". Seriya "Problemy ekonomiky ta upravlinnya"*, issue 6, 1, 56-68. doi: <https://doi.org/10.23939/semi2022.01.056> [in Ukrainian].
12. Chirva, O. G., Podzigun, S. M., Garmatiuk, O. V. (2020), *Marketynh u farmatsii [Marketing in pharmacy]*, Uman: Vizavi [in Ukrainian].

Анотація: В статті розкрито особливості організації маркетингового менеджменту на фармацевтичних підприємствах, визначено його місце у досягненні максимальної економічної результативності. Доведено, що фундаментальні зміни в бізнес-середовищі досягаються за допомогою маркетингового менеджменту. У широкому розумінні маркетинговий менеджмент на фармпідприємствах включає в себе застосування різноманітних маркетингових інструментів, щоб зробити фармацевтичні продукти



доступними для клієнтів. З'ясовано, що вдала організація маркетингового менеджменту на фармпідприємствах забезпечить конкурентні переваги в досягненні бізнес-цілей через залучення нових клієнтів та проникнення на нові ринки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що використання маркетингового менеджменту на практиці допоможе вдало розвиватися фармацевтичним підприємствам. Тріумф отримає підприємство, яке на постійній основі буде використовувати у своїй практиці маркетинговий менеджмент. Маркетинговий менеджмент відбивається у цілеспрямованій взаємодії на засадах маркетингу всіх функціональних підрозділів підприємства для швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі й отримання соціально-економічного ефекту. Успішна організація системи маркетингового менеджменту на підприємстві підвищує його конкурентоспроможність на ринку.

Ключові слова: маркетинговий менеджмент, фармацевтичні підприємства, система управління, маркетингові інструменти, організація, конкурентоздатність.



CONTENTS

Innovative economics and management

http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit29-02-001	3
EFFECTIVE MARKETING AS THE BASIS OF THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES <i>Hromova O. Ye., Serednytska L. P., Krupskyi A. S.</i>	
http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit29-02-008	9
THE PROBLEM OF QUALIFICATION OF COMMUNICATION S STRATEGIES IN THE SYSTEM OF SOCIAL COMMUNICATIONS: SCIENTIFIC QUALIFICATION AND CONCEPTUALIZATION IN BUSINESS ACTIVITY <i>Ukhalina N.</i>	
http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit29-02-010	17
STRATEGIC DIRECTIONS FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF AN INTERNATIONAL BUSINESS ENTITY <i>Melnichuk O.P.</i>	
http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit29-02-012	24
TRANSFORMATION OF HEALTH CARE INSTITUTIONS OF UKRAINE: ACCOUNTING AND ANALYTICAL MANAGEMENT SUPPORT <i>Yurchenko O., Bohatyrov D., Taran A.</i>	
http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit29-02-015	30
INNOVATIVE ACCOUNTING OF FIXED ASSETS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES <i>Odnosheva O.O. , Kislitca I.O.</i>	
http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit29-02-016	36
INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF THE GEORGIAN ECONOMY <i>Hanziuk S.M., Noda K.S.</i>	
http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit29-02-017	43
THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF THE FORMATION AND IMPLEMENTATION OF STATE POLICY OF PUBLIC ADMINISTRATION, ECONOMIC SECURITY IN THE FIELD OF HIGHER EDUCATION <i>Kravchenko M.V., Lozova O. Y.</i>	
http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit29-02-020	48
DIVERSITY AS A STRATEGY IN ANALYSIS AND CHANGE ORGANIZATIONAL BEHAVIOR <i>Jorovlea Elvira Leon, Pașcaneanu Tudor</i>	



http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit29-02-024	55
TAX CONTROL IN UKRAINE	
<i>Fomina T. V., Puhachenko O. B., Chumak V. M.</i>	
http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit29-02-025	61
METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF EVALUATING THE EFFICIENCY OF THE STRUCTURE OF THE ECONOMY	
<i>Soliar V.V., Oliinyk Iu.O.</i>	
http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit29-02-026	69
PECULIARITIES OF REMOTE MONITORING OF BANKS' ACTIVITIES IN MODERN CONDITIONS	
<i>Hanziuk S.M., Holubiev M.A.</i>	
http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit29-02-039	75
STRATEGIC OPPORTUNITIES OF THE ENTERPRISE AND THEIR ASSESSMENT IN UNCERTAIN CONDITIONS OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT	
<i>Koval Z.O.</i>	
http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit29-02-048	81
MONITORING OF THE PRICE POLICY OF HEALTHCARE ENTERPRISES	
<i>Demchenko T. A., Slatvinskyi M. A.</i>	
http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit29-02-049	88
BLOCKCHAIN - A TOOL FOR DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS INTO VALUE CREATION	
<i>Pisaniuc M.</i>	
http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit29-02-051	94
USAID GRANTS FOR BUSINESS DEVELOPMENT ORGANIZATIONS IN UKRAINE IN THE CONDITIONS OF WAR	
<i>Kobelia-Zvir M., Vovchak O.</i>	
http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit29-02-055	102
CULTURE OF BUSINESS COMMUNICATION AND ORGANIZATIONAL ETHICS IN THE PROFESSIONAL ACTIVITIES OF MANAGERS	
<i>Bohashko O.L., Bohashko I.O.</i>	
http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit29-02-060	107
ANALYSIS OF THE ECONOMIC INDICATORS OF AIRPORTS OF UKRAINE	
<i>Davydiuk T.</i>	



- | | |
|---|-----|
| http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit29-02-072 | 112 |
| ANALYSIS OF GLOBAL PRACTICES REGARDING URBAN OPENNESS | |
| <i>Tarasevich E.V. , Zhylynska L.A.</i> | |
| http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit29-02-075 | 118 |
| INNOVATIONS IN EDUCATION: INFLUENCE OF TECHNOLOGY ON THE LEARNING PROCESS | |
| <i>Tkachenko A.M., Pozhuieva T.O.</i> | |
| http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit29-02-082 | 127 |
| PROJECT TEAM MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS | |
| <i>Kuzminov M.V.</i> | |
| http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit29-02-084 | 133 |
| THE SPECIFICS OF MARKETING MANAGEMENT OF THE PHARMACEUTICAL INDUSTRY | |
| <i>Pacheva N.O. , Podzihun S.M.</i> | |



International periodic scientific journal

MODERN ENGINEERING AND INNOVATIVE TECHNOLOGIES

Heutiges Ingenieurwesen und
innovative Technologien

Indexed in
INDEXCOPERNICUS
high impact factor (ICV: 87.25)

Issue №29
Part 2
October 2023

Development of the original layout - Sergeieva&Co

Signed: October 30, 2023

Sergeieva&Co
Lußstr. 13
76227 Karlsruhe
e-mail: editor@modern techno.de
site: www.modern techno.de

Articles published in the author's edition





www.moderntechno.de

e-mail: editor@moderntechno.de