

VYTAUTAS MAGNUS UNIVERSITY  
FACULTY OF ECONOMICS AND MANAGEMENT

**ANTI-CRISIS MANAGEMENT:  
GLOBAL TRENDS  
AND NATIONAL PECULIARITIES**

**Scientific monograph**  
**edited by R. Bendaravičienė, K. Shaposhnykov**

Kaunas, Lithuania  
2022

**UDK 33(4)(08)  
Fr860**

*Recommended for publication  
by the Academic Council of Vytautas Magnus University*

**Reviewers:**

**Paweł Dziekański** – Doctor of Economic Sciences, Jan Kochanowski University in Kielce, Poland.

**Natia Gogolauri** – Professor, Dr. of Economics, Head of Quality Assurance, New Higher Education Institute (NEWUNI), Georgia.

**Scientific Board:**

**Rita Bendaravičienė** – Dr. of Management and Administration, Professor, Dean of Faculty of Economics and Management, Vytautas Magnus University.

**Andrzej Pawlik** – Dr. hab., Professor Head of the Institute for Entrepreneurship and Innovation, State University of Jan Kochanowski, Poland.

**Olga Chwiej** – Associate Professor, Dr. of Economics, freelancer scientist, Poland.

**Kostiantyn Shaposhnykov** – Professor, Dr. of Economics, Head of Department of Research and Certification of Scientific Personnel, Institute of education content modernization, Ministry of Education and Science of Ukraine, Ukraine.

**Oleh Holovko** – PhD, Head of the Black Sea Scientific Research Institute of Economics and Innovation, Ukraine.

**Vilma Atkociuniene** – Professor, Dr. of Economics, Business and Rural Development Management Institute, Aleksandras Stulginskis University, Kaunas, Lithuania.

**Martina Diesener** – Professor, Dr. of Economics, Faculty of Economics and Management Science, Leipzig University, Germany.

**Hélder Ferreira Vasconcelos** – Professor, Dr. of Economics, NOVA School of Business and Economics, Lisbon, Portugal.

**Xavier Martinez-Giralt** – Professor, Ph.D, Dr of Economy, Dean at Departament d'Economia i d'Història Econòmica at the Universitat Autònoma de Barcelona, Spaine.

The authors of articles usually express their own opinion, which is not always comply with the editorial Board's opinion. The content of the articles is the responsibility of their authors.

**Anti-crisis management: global trends and national peculiarities:** Scientific monograph. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2022. 400 p.

**ISBN 978-9934-26-272-2**

# CONTENTS

## MANAGEMENT OF NATIONAL ECONOMY DEVELOPMENT

<b>Olena Bereslavska</b> THE EXCHANGE RATE AS AN INSTRUMENT OF MACROECONOMIC STABILIZATION AND DEVELOPMENT OF THE NATIONAL ECONOMY OF UKRAINE.....	1
<b>Larysa Bogush</b> IMPROVING THE QUALITY OF WORKFORCE' REPRODUCTION AND USE AS A COMPONENT OF UKRAINE' POST-WAR DEVELOPMENT STRATEGY .....	21
<b>Olena Borodina, Viktor Yaroviy, Oleksii Fraier</b> AGRIFOOD OF UKRAINE UNDER THE WARTIME SYSTEM CHALLENGES AND RISKS.....	38
<b>Nataliya Verkhoglyadova, Iryna Kononova, Nadiia Fisunenکو</b> THEORETICAL AND METHODOLOGICAL BASIS OF THE FORMATION AND DEVELOPMENT OF THE INFORMATION ECONOMY.....	56
<b>Liubov Vodianka, Natalia Stakhova</b> DEVELOPMENT OF THE OUTPLACEMENT SYSTEM AS AN INNOVATIVE METHOD OF HR TECHNOLOGIES.....	75
<b>Kateryna Voloshchuk, Yuliia Voloshchuk, Vitalii Voloshchuk</b> CURRENT STATE AND PROSPECTS OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN INNOVATIVE DEVELOPMENT OF UKRAINE .....	90
<b>Mursalov Muslum</b> BANKING REGULATION IN CONDITIONS OF FINANCIAL INSTABILITY: NEW CHALLENGES, ANTI-CRISIS MEASURES, PROMISING VECTORS .....	110
<b>Lidiia Pashchuk</b> THEORETICAL APPROACHES TO THE DEFINITION OF THE ROLE, ESSENCE AND FUNCTIONS OF AN ENTREPRENEURSHIP IN THE MODERN TURBULENT ECONOMY.....	125
<b>Vyacheslav Suprun</b> FORMATION OF AN EFFECTIVE VOCATIONAL EDUCATION MANAGEMENT SYSTEM IN UKRAINE UNDER THE CONDITIONS OF GLOBAL CHALLENGES AND THREATS.....	143
<b>Kateryna Khavrova, Olga Chatchenko, Olena Skyrda</b> USING THE KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI) SYSTEM AS A MANAGEMENT TOOL FOR ENSURING INNOVATIVE DEVELOPMENT OF BUSINESS ENTITIES .....	161

## TERRITORIAL DEVELOPMENT: STRATEGIC CONTEXT

<b>Olga Malinovska, Uliana Motorniuk, Marta Terebukh</b> THE STATE OF THE IMPLEMENTATION OF LOCAL BUDGETS AND SOURCES OF THEIR FILLING IN THE CONDITIONS OF CRISIS AND MARTIAL LAW IN UKRAINE.....	176
---	-----

<b>Olena Moskvichova</b> REVITALIZATION AS A TOOL FOR RESTORATION OF THE HOSPITALITY INDUSTRY IN THE POST-WAR PERIOD: FOREIGN EXPERIENCE .....	191
<b>Oleksandr Bondar, Natalia Ryzhenko, Anna Chernykhivska</b> STRATEGIC ASPECTS OF SUSTAINABLE TERRITORIAL DEVELOPMENT PLANNING .....	212
<b>STRATEGIC BUSINESS MANAGEMENT: PLANNING AND FORECASTING</b>	
<b>Olena Bezditko</b> SYSTEMATIC RISK MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES .....	227
<b>Olga Bobyr, Oleksiy Kelyukh</b> FINANCIAL CRISES AND CURRENT WAYS TO OVERCOME THEM AT THE PRESENT STAGE.....	257
<b>Oleksandr Kutsenko</b> PECULIARITIES OF THE FORMATION AND IMPLEMENTATION OF THE SYSTEM OF ENSURING FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES UNDER THE CONDITION OF VARIABILITY OF THE MARKET ENVIRONMENT .....	275
<b>Ganna Likhonosova, Tieimur Zieiniiev</b> BUSINESS SECURITY MANAGEMENT TOOLS: RELOCATION TECHNOLOGIES .....	290
<b>Mykola Matveyev, Nadiia Yurkiv</b> FEATURES OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISE UNDER THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW .....	304
<b>Oleh Mykytyn</b> STRATEGIC PLANNING OF THE POLICY OF ENSURING THE VIABILITY OF THE ENTERPRISE IN THE SYSTEM OF ANTI-CRISIS BUSINESS MANAGEMENT .....	325
<b>Ellana Molchanova</b> ACTION PLAN FOR CRISIS MANAGEMENT.....	341
<b>Catherine Shikovets, Halyna Kvita, Svitlana Bebko</b> DIGITAL MARKETING STRATEGIES OF NON-PROFIT ORGANIZATIONS.....	371

# MANAGEMENT OF NATIONAL ECONOMY DEVELOPMENT

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-272-2-1>

**Olena Bereslavska**

*Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor at the Department of Financial Markets and Technologies  
State Tax University*

## THE EXCHANGE RATE AS AN INSTRUMENT OF MACROECONOMIC STABILIZATION AND DEVELOPMENT OF THE NATIONAL ECONOMY OF UKRAINE

### ***Summary***

*The exchange rate is an instrument of state influence on macroeconomic and macro-financial processes. A correctly chosen exchange rate regime and its effectiveness create conditions for the development of the national economy, maintaining low inflation rates, achieving balance of payments balance, ensuring macroeconomic stability, raising the standard of living of the population, and strengthening the confidence of investors in the national monetary unit. International practice proves that the introduction of an adequate exchange rate regime helps to overcome crisis phenomena in the country's economy. When developing a market economy, Ukraine implemented various exchange rate regimes – from rigidly fixed, regulated to free floating. At the beginning of the war in Ukraine, the monetary authorities returned to the fixed exchange rate regime, which allowed to stabilize inflation and contribute to reducing the decline of the economy. In this context, the chapter examines theoretical approaches to the choice of the exchange rate regime, conducts a retrospective analysis of the impact of the exchange rate regime on the main macroeconomic indicators of the national economy. An assessment the impact of the regime free floating of the hryvnia on the development the economy is carried out. The advantages of returning to a fixed exchange rate regime during wartime are considered. The result of the conducted assessments and analysis is the conclusion that the influence of the exchange rate regime in Ukraine was multi-vector. The regime of regulated hryvnia exchange rate was the most effective for the country, but its inadequacy in certain time periods and external shocks led to wave devaluations, which provoked crisis phenomena and had a negative impact on the main economic indicators.*

## Вступ

Війна в Україні загострила всі проблеми в економіці, які існували до її початку і це не залишає права на помилки, що можуть стати фатальними. Дестабілізація макроекономічних показників в умовах воєнних дій та спричинена ними криза (зокрема стрімке зростання рівня інфляції, суттєве падіння обсягів валового внутрішнього продукту, підвищення процентних ставок, девальвація національної валюти, зміна структури торговельного балансу та зростання його негативного сальдо) актуалізує вибір такої економічної політики, яка б дозволила у короткостроковому періоді нейтралізувати негативні наслідки кризового стану, а у довгостроковому – створити умови для розвитку національної економіки.

Нормативна теорія економічної політики Я. Тінбергена визначає наступний порядок дій для вибору оптимальної економічної політики: визначення цілей, виокремлення цільових показників, підбір економічних інструментів для отримання найвищих результатів. Зазвичай, цілей в економіці може бути набагато більше, ніж інструментів. При цьому використання будь-якого інструмента породжує як позитивні, так і негативні економічні і соціальні ефекти.

Кожна з складових економічної політики, будь-то фіскальна, грошово-кредитна, валютна мають свій специфічний набір інструментів для їх реалізації з метою досягнення максимального ефекту в макроекономічній стабілізації і управлінні розвитком національної економіки. Зокрема, фіскальна політика має невеликий набір інструментів. Це – видатки державного бюджету та податки, а сфера їх застосування – державні фінанси. Грошово-кредитна політика має більший перелік інструментів, якими може регулювати пропозицію грошей через процентні ставки, нормативи обов'язкового резервування коштів банків, операції на відкритому ринку; сфера їх впливу – грошовий обіг. Набір інструментів валютної політики також є невеликим, але дієвим. Це – встановлення режиму валютного курсу, регулювання його динаміки через проведення валютних інтервенцій. При цьому сфера впливу валютного курсу розповсюджується на грошовий обіг (показник монетарної інфляції), зовнішньо-економічну діяльність (сальдо торгового балансу), бізнес (девальваційні очікування), фінансовий ринок (індекс фінансового стресу). Виходячи з більш широкої сфери впливу на показники макроекономічної стабілізації та розвиток національної економіки в цілому, вагомого значення набувають дослідження теорії і практики використання валютного курсу як інструменту макроекономічної стабілізації та управління розвитком національної економіки. Зазначені аспекти представляють мету нашого дослідження, досягнення якої здійснюватиметься через розгляд загальних теоретичних підходів до

видів режимів валютного курсу, аналіз особливостей української практики щодо формування та реалізації курсової політики і впливу валютного курсу на показники розвитку вітчизняної економіки.

Дослідження процесів курсоутворення національних грошових одиниць, використання режимів валютного курсу та впливу валютного курсу на макроекономічну та макрофінансову стабілізацію, а також використання валютного курсу як інструменту управління економіки та монетарної сфери здійснювали такі зарубіжні вчені, як А. Крюгер, Ф. Ларрейн, Р. Манделл, Ф. Мишкін, Ед. Себастіон, Д. Тарр, Дж. Френкел, Дж. Флемінг, Х. Дж. Шац. Українські вчені також активно досліджували як теорію валютного курсу, так і практику його формування, впливу фундаментальних чинників. Серед них зокрема, О. Береславська, Ф. Журавка, В. Козюк, В. Міщенко, С. Науменкова, А. Петрик, А. Удовіченко. Особливий інтерес представляють праці, в яких досліджуються впливи девальваційних шоків на економіку країни [1]. Проте кожна країна має свої особливості у використанні режимів валютного курсу, їх впливу на стан національної економіки, зокрема й Україна, що потребує додаткових досліджень та аналізу практичних ситуацій.

## **Розділ 1. Теоретичні підходи до вибору режиму валютного курсу**

Валютний курс, будучи одним з найважливіших макроекономічних індикаторів, здійснює великий вплив на багато економічних процесів. Ключові макроекономічні показники – від темпів інфляції до стану державного бюджету, прямо або опосередковано відчують на собі наслідки зміни валютного курсу, як номінального, так і реального. Від рівня та динаміки валютного курсу залежить конкурентоспроможність національних товарів на світових ринках, обсяги експорту та імпорту. Валютний курс впливає також на напрямки руху міжнародних потоків капіталу. Рішення про вкладення капіталу в активи тієї чи іншої країни приймається виходячи з очікуваного реального прибутку на інвестований капітал, який залежить від процентної ставки та очікуваних змін валютного курсу. Динаміка валютного курсу, ступінь та частота його коливань зрештою є показниками економічної та політичної стабільності країни. Тому валютний курс неминує стає як об'єктом, так і інструментом макроекономічної політики.

Роль, яку відіграє валютний курс у функціонуванні та розвитку національної економічної системи, а також його місце в комплексі заходів макроекономічного регулювання багато в чому залежить від того, який режим валютного курсу обирає країна. Режим валютного курсу, безумовно, не є нейтральним елементом економічної системи. Численні

дослідження вказують на можливість прояву певних тенденцій у розвитку економіки залежно від застосовуваного країною режиму валютного курсу.

Особливості вибору того чи іншого режиму валютного курсу визначаються макроекономічною ситуацією в країні, ступенем розвитку національної економіки, станом платіжного балансу, експортним потенціалом та обсягами золотовалютних резервів (ЗВР) центрального банку. У зв'язку з цим країни обирають режим валютного курсу, який є найбільш адекватним економічним умовам і який вони можуть забезпечити. Якщо ж монетарна влада ставить перед собою нереальні завдання у сфері регулювання курсу національної валюти, це негативно позначається не тільки на платіжному балансі, але й на загальному стані національної економіки.

У контексті вищезазначеного можливо стверджувати, що оптимальний вибір режиму валютного курсу все ще залишається одним із складних завдань валютної політики. Міжнародна практика доводить, що найбільша кількість валютних криз спостерігалась саме у тих країнах, де відбувалася реалізація або неадекватного режиму валютного курсу, або так званих проміжних режимів, до яких відносяться “м'які” форми фіксації валютного курсу у вигляді повзучої прив'язки і валютних коридорів.

Низька ефективність проміжних режимів навела економістів на думку про те, що у сучасному глобальному світі з його високим ступенем інтеграції міжнародних фінансових ринків життєздатними можуть бути тільки два полярних режими: або вільне плавання, або жорстка форма фіксації курсу. Проте це не означає, що на сьогодні у світовій практиці країн, особливо в тих країнах, що реформують і розвивають свою національну економіку, використовують тільки два цих режими. Спектр режимів валютного курсу залишається ще досить широким, хоча за останнє десятиріччя він суттєво еволюціонував. І хоча ХХІ століття пов'язують з епохою вільно плаваючих валютних курсів, все ще трапляються країни, які використовують або режим фіксованого валютного курсу, або різні типи регульованого валютного курсу. При цьому окремі країни, що стикаються з глибокими кризами не фінансового походження, повертаються до режиму фіксованого валютного курсу. Прикладом такої ситуації є Україна. Причини та наслідки переходу від режиму вільного плавання курсу гривні до його фіксації розглядатимуться нами у третьому параграфі.

Не вдаючись у тонкощі та переваги двох полярних режимів валютного курсу зупинимося на загальних положеннях, які мотивують країну обрати той чи інший режим валютного курсу. Зокрема, в країнах з режимом вільного плавання валютного курсу центральний банк не втручається (або втручається достатньо рідко, коли спостерігається висока



волатильність курсу) в ринковий механізм функціонування валютного ринку, де курс формується під дією попиту і пропозиції. За такої ситуації курс може підлягати значним коливанням (шокам) і навіть під час економічної рівноваги та макроекономічної стабільності є динамічним показником. Однак, така динаміка дозволяє економіці адаптуватися до зовнішніх умов, які суттєво впливають на відкриту економіку.

У країнах з фіксованим режимом валютного курсу центральний банк прив'язує вартість національної валюти до курсу валюти чи кошика валют країн, в яких спостерігається низький рівень інфляції (зазвичай це міжнародні валюти). Для протидії природнім коливанням курсу під дією попиту і пропозиції, тобто його збереження на встановленому рівні, центральний банк використовує валютні інтервенції купує (у ситуації надлишку) і продає (у ситуації дефіциту) валюту за фіксованим курсом. Для використання даного режиму країна повинна мати достатній обсяг ЗВР для протидії відхилення курсу від визначеного рівня.

Наслідки змін валютного курсу в царині його впливу на основні макроекономічні показники достатньо глибоко проаналізовані в теоріях посткейнсіанських моделей економічного зростання і регулювання платіжного балансу [2]. В цих моделях обмінний курс валюти є найважливішим параметром, який пов'язує економічне зростання з сукупним попитом і станом платіжного балансу. Зниження валютного курсу (девальвація) призводить до відносного зниження цін на вітчизняні товари та послуги на внутрішньому та зовнішньому ринках порівняно з такими самими імпортованими товарами. І це, за логікою, повинно сприяти підвищенню попиту на вітчизняні товари і його зниження – на імпортовані. Результатом повинно стати збільшення зовнішньоторговельного профіциту платіжного балансу, або зниження його дефіциту. З іншого боку, відносне зростання експорту призводить до зміцнення курсу національної валюти (ревальвації), наслідком чого стає вирівнювання цін на вітчизняні та імпортовані товари.

Проте на практиці зазначені вище впливи не завжди призводять до таких результатів. Дослідження, що були проведені ще у середині минулого століття показують, що знецінення валюти ефективно для країн, в яких ВВП формується переважно за рахунок експортних доходів. Реальний девальваційний ефект, що веде до стабілізації платіжного балансу, отримує лише експортний сектор економіки як сукупність виробничих ланцюгів, що об'єднують виробників вітчизняних товарів, що постачаються на експорт. Якщо ж лівова частка ВВП формується за рахунок внутрішнього попиту, то девальвація сприяє зниженню кінцевого споживання та валового нагромадження, що призводить не тільки до скорочення імпорту, а й до економічного падіння [3].

Узагальнення досліджень зарубіжних і вітчизняних науковців доводить, що режим фіксованого валютного курсу може бути ефективним, по-перше, за наявності достатньо великих обсягів ЗВР центрального банку, про що вже згадувалося вище; по-друге, у короткостроковому періоді, так як при довгостроковій реалізації такого режиму часто формується тіньовий валютний ринок з множиною валютних курсів, що веде до збільшення обсягів спекулятивних операцій і стимулює девальвацію національної валюти.

Поляризація режимів валютного курсу, на наш погляд, віддзеркалює проблему “несумісної трійці”, або “трилеми”, коли країна повинна здійснити вибір між характером мобільності капіталів, режимом валютного курсу та незалежною монетарною політикою [4, с.11]. Посилення та поглиблення інтеграційних процесів міжнародних фінансових ринків зумовлює центральний банк здійснити вибір між стабільним валютним курсом і незалежною монетарною політикою.

Слід зауважити, що ще у 1923 році Дж.М. Кейнс у “Трактаті про грошову реформу” визначив головну проблему міжнародної валютної системи – ні одна країна не може водночас підтримувати валютну і цінову стабільність [5]. Практика показує, якщо центральний банк обирає режим фіксованого валютного курсу, він втрачає контроль над рівнем цін та інфляцією. Проте якщо як пріоритет монетарної політики обирається рівень інфляції (стабільність цін), центральний банк змушений “віддати” процес курсоутворення у власність ринкових цін.

Якщо країна обирає режим фіксованого або регульованого валютного курсу, це означає, що проміжною ціллю монетарної політики стає встановлення контролю за курсовою динамікою. Для економік, що мають слабкі ринкові інститути такий контроль має низку переваг, зокрема: встановлення номінального якоря у вигляді валютного курсу прив’язує внутрішній рівень інфляції до темпів зростання цін товарів, що продаються на внутрішньому ринку; отримання можливості для центрального банку проводити послідовну монетарну політику; простота і прозорість курсоутворення для економічних агентів.

Основною умовою ефективності режиму фіксованого або регульованого валютного курсу є узгодженість між монетарною та фіскальною політиками, особливо в частині провокування зростання рівня інфляції через збільшення видатків держбюджету, які не адекватні надходженнями до нього.

Міжнародний досвід реалізації контролю за курсовою динамікою продемонстрував і серйозні його недоліки, до яких належать:

- звуження можливостей центрального банку в управлінні монетарною політикою. З одного боку, необхідність підтримки встановлених параметрів зміни номінального обмінного курсу національної

валюти обмежує можливості використання цього інструменту монетарної політики для макрофінансової стабілізації у випадку економічних потрясінь, а з іншого – економіка країни стає вразливою до зовнішніх шоків;

- ризик спекулятивних атак на обмінний курс національної валюти;
- стимулювання припливу капіталів у вигляді портфельних інвестицій, що веде до зростання грошової бази і темпів інфляції, а це загрожує стабільності в цілому економічній системі;
- унеможливлення вирішення проблеми цінової стабільності у довгостроковому періоді. Тому, як вже зазначалося, встановлення та використання режиму фіксованого валютного курсу повинно бути тимчасовим заходом.

Вибір режиму валютного курсу та регулювання динаміки останнього завжди розглядається у контексті його впливів на основні економічні показники, а ефективність його застосування визначається через забезпечення макроекономічної стабільності та сприяння розвитку національної економіки. В Україні в різні часові періоди запроваджувалися різні режими валютного курсу гривні, які мали неоднозначний вплив на економіку. В наступних параграфах розглянемо та проаналізуємо цей вплив на основні показники розвитку національної економіки.

## **Розділ 2. Ретроспективний аналіз впливу режиму валютного курсу на економічні показники розвитку в Україні**

В Україні відповідно до законодавства, основною функцією Національного банку є забезпечення стабільності національної грошової одиниці, що означає підтримку стабільної динаміки обмінного курсу гривні та збереження її купівельної спроможності. Відповідно до цього, Національний банк України (НБУ) досить довгий період часу (1992–2015 рр.) у якості пріоритетної цілі грошово-кредитної політики встановлював контроль за динамікою валютного курсу гривні, запроваджуючи спочатку (1993 р. – перше півріччя 1994 р.) режим фіксованого валютного курсу, а з другого півріччя 1994 р. до 2015 рр. включно – режим регульованого валютного курсу. На таких часових періодах НБУ досить жорстко з використанням різних ринкових та неринкових інструментів контролював процес курсоутворення гривні на вітчизняному валютному ринку.

Необхідність у даному режимі валютного курсу гривні досить довгий час зумовлювалася необхідністю: по-перше, забезпечити макроекономічну стабілізацію; проводити незалежну грошово-кредитну політику; створити умови для розвитку національної економіки через пригнічення інфляції та девальваційних очікувань бізнесу; забезпечити макрофінансову стабільність. Аналіз основних показників, які характеризують

розвиток національної економіки, наведений у таблиці 1, дає можливість зробити висновок, що в цілому режим регульованого валютного курсу, який реалізував НБУ з 1996 року, в цілому мав позитивний вплив, особливо у 2000–2009 рр.

Зауважимо, що між показником валютного курсу і зростанням ВВП немає прямого зв'язку, про що свідчить велика кількість досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців. Більш чіткий та прямий зв'язок існує між показником ВВП на душу населення та рівнем інфляції, та сальдо рахунку поточних операцій. Таким чином, за даними інформації у таблиці 1, можна зробити висновок, що режим регульованого валютного курсу, який де-факто у період 2002–2007 рр. був фіксованим, виконав одну зі своїх функцій – стимулювати розвиток національної економіки, який відзначився зростанням ВВП, збільшенням доходів ВВП на душу населення, а також зростанням позитивного сальдо рахунку поточних операцій включно до 2005 року.

Зауважимо, що плюсове сальдо рахунку поточних операцій, яке сформувалося, в основному на доходах від сировинних ресурсів, стало найважливішим чинником економічного зростання і джерелом покращення рівня життя. Воно забезпечувало вирішення трьох важливих завдань для економіки України:

- 1) формувало левову частку доходів державного бюджету;
- 2) забезпечувало оплату імпорту і, в першу чергу, критичного імпорту енергоносіїв та машин і обладнання;
- 3) дозволяло підтримувати на високому рівні золотовалютні резерви, за рахунок який фактично підтримувався режим фіксованого курсу гривні.

Теорія говорить, що довгий час утримування валютного курсу на певній позначці (його фактична фіксація) за умови зростання обсягів зовнішньоекономічних операцій призводить до його завищення. На той час і аналітики, і експерти Міжнародного валютного фонду (МВФ) рекомендували послабити валютний курс з метою уникнення в подальшому стрімкої девальвації гривні, зумовленої впливом цінових змін на світових товарних ринках, або кризою. Досвід продемонстрував, що країни, які намагаються підтримувати завищені обмінні курси національних валют, значно ускладнюють своє економічне зростання у середньо- та довгостроковій перспективі. Теорія, міжнародні статистичні данні, дослідження та історія конкретних країн – все це підтверджує базовий висновок, що завищення обмінного курсу національної валюти може знизити економічну ефективність, сприяти неправильному розміщенню економічних ресурсів, посилити “втечу” капіталу з країни, і, що найбільш згубно, призвести до адміністративного контролю за валютними та торговельними операціями [8].

Таблиця 1

**Динаміка основних показників розвитку економіки України  
за 1998–2015 роки**

<b>Роки</b>	<b>ВВП (% до попереднього року)</b>	<b>Номінальний ВВП на душу населення (дол США)</b>	<b>Сальдо рахунку поточних операцій (млрд дол США)</b>	<b>Інфляція</b>	<b>Обсяги ЗВР (млрд дол США)</b>	<b>Зміна курсу гривні (девальва- ція / ревальвація(-))</b>
1998	-1,9	840	-1,207	20,0	0,941	81,9
1999	-0,2	646	0,997	19,2	0,753	52,2
2000	5,9	632	1,406	25,8	1,475	4,2
2001	9,2	782	1,402	6,1	3,089	-2,5
2002	5,2	879	3,173	-0,6	4,417	0,7
2003	9,5	1048,8	2,891	8,2	6,937	-0,1
2004	12,1	1367,5	6,909	12,3	9,534	0
2005	3,0	1829,2	2,531	10,3	19,391	0
2006	7,4	2303,8	-1,617	11,6	22,358	0
2007	7,6	3069	-5,272	16,6	32,462	0
2008	2,3	3892,5	-12,763	22,3	31,541	52,4
2009	-14,8	2546	-1,732	12,3	26,505	3,7
2010	3,8	2974,4	-3,018	9,1	34,576	-0,3
2011	5,5	3570,8	-10,245	4,6	31,795	0,4
2012	0,2	3856,8	-14,315	-0,2	24,547	0,04
2013	0	4030,3	-16,355	0,5	20,416	0
2014	-6,6	3014,6	-4,556	24,9	7,533	97,3
2015	-9,8	2115,4	5,035	43,3		52,2

*Джерело: складено та розраховано автором за даними [6; 7]*

У 2008 році відбулася глибока світова фінансово-економічна криза, яка спричинила стрімку девальвацію гривні – на 52,4%. У попередньому параграфі відзначалося, що у теорії, знецінення обмінного курсу національної валюти сприяє суттєвому покращенню торговельного балансу країни. Проте, інформація, наведена у таблиці 2, свідчить про практичну відсутність девальваційного ефекту протягом наступних років. Винятком був тільки 2009 р., упродовж якого темпи падіння імпорту дещо перевищували темпи падіння експорту, проте це не сприяло появи

позитивного сальдо рахунку поточних операцій, хоча і дещо зменшило його від'ємне значення протягом 2009–2010 рр.

Наслідками знецінення курсу гривні стало значне падіння ВВП – мінус 14,8%, суттєве скорочення ВВП на душу населення – на 34,6% у 2009 р. При цьому рівень інфляції у 2009 р. суттєво знизився – до 12,3% з 22,3% у 2008 р.

Таблиця 2

**Динаміка показників розвитку зовнішнього сектору економіки  
за 2008–2014 рр.**

Роки	Сальдо поточного рахунку (млрд дол США)	Сальдо поточного рахунку до ВВП (%)	Експорт товарів та послуг до ВВП (%)	Імпорт товарів та послуг до ВВП (%)	Темпи зростання, % до попереднього року	
					Експорту товарів та послуг	Імпорту товарів та послуг
2008	-12,763	-7,0	47,1	55,0	133,8	138,5
2009	-1,732	-1,5	46,3	48,0	63,4	56,2
2010	-3,018	-2,2	50,7	53,7	127,7	130,3
2011	-10,245	-6,3	54,4	60,6	128,3	135,2
2012	-14,315	-8,1	51,1	59,2	101,3	105,4
2013	-16,355	-9,0	46,9	55,4	94,8	96,6
2014	-4,556	3,5	52,0	55,5	80,2	96,8

*Джерело: складено і розраховано автором за даними НБУ*

Так як економіка України сформувалася як сировинна та орієнтована на експорт (частка експорту у обсягах ВВП у середньому за досліджуваний період перевищує 50%), то знецінення гривні не викликало структурних зрушень у внутрішньому виробництві, тобто імпортозаміщення окремих галузей виробництва не відбулося. Більше того, світова фінансова криза 2008–2009 рр. відкинула промисловість України до рівня 2003 р. і загострила проблеми технологічної деградації та масового зниження високотехнологічного виробництва, стрімкого нарощування сировинної складової, домінування продукції з низькою доданою вартістю та зниження конкурентоспроможності. Найбільшого спаду за два кризові роки зазнало машинобудування (-44,7%), металургія (-35,7%), хімічна промисловість (-31,0%).

Падіння обсягів галузей внутрішнього виробництва під час девальваційного шоку відбулося ще й тому, що сумарний негативний ефект від знецінення валюти відчувають у першу чергу ті галузі, які

орієнтовані на внутрішній ринок і мають у структурі своїх витрат суттєву частку імпортованої сировини та енергоресурсів.

Відновлення світової економіки після кризи позначилося сплеском сировинної кон'юнктури міжнародних ринків і частка експорту України у обсягах ВВП зросла у 2011 р. і у 2012 р. до 54,4% та 51,1% відповідно, що сприяло темпам зростання ВВП у 2011 р. на 5,5%; підвищенню рівня доходів на душу населення, зменшенню інфляції та повернення до помірної динаміки валютного курсу гривні. Водночас, знецінення гривні сприяло гіпертрофічному експортоорієнтованому розвитку України, що базується на продукції з низькою доданою вартістю. Це – продукція сільського господарства, чорної та кольорової металургії та продукція хімічної галузі.

Після стрімкої девальвації гривні відбувся процес її відкату до нового рівноважного значення, після чого знову де-факто НБУ реалізувалася політика фіксованого курсу, за якої сальдо рахунку поточних операцій залишалось від'ємним. Коли країна переживає дефіцит торгового балансу, це означає, що її видатки перевищують доходи. Тобто, торговельний дефіцит дозволяє країні споживати або витратити більше, ніж її доходи, а коли витрати не дорівнюють доходам, то порушується її “внутрішній баланс”. Ці дисбаланси можуть серйозно перешкоджати економічній діяльності країни і саме від цих дисбалансів вона страждає у разі впливу зовнішніх шоків, з якими вона часто стикається.

Хоча девальвація курсу призначена для корекції зовнішньоторговельного балансу, вона також важлива і для забезпечення внутрішнього балансу, що означає, що торговий дефіцит не може бути скоригований шляхом девальвації номінального обмінного курсу. У багатьох країнах, де ринкові інститути не є повністю сформовані, торговий дефіцит відображає дефіцит державного бюджету, який часто фінансується шляхом грошово-кредитної експансії. Грошово-кредитна експансія, своєю чергою, призводить до інфляції. Найбільш ймовірно, що вплив девальвації номінального обмінного курсу національної валюти на реальний обмінний курс у цьому середовищі розмивається інфляцією, оскільки висока інфляція призводить до подорожчання реального обмінного курсу національної валюти, що робить проблематичним усунення торговельного дефіциту [8].

Загалом, грошово-кредитна та фіскальна політики повинні поєднуватися з політикою обмінного курсу для одночасного досягнення рівноваги як внутрішнього, так і зовнішнього балансів. Це є особливим випадком загального принципу економічної теорії, який полягає в тому, що множинність цілей політики вимагає застосування безлічі інструментів, про що зазначалося вище. Однак ми концентруємо увагу на використанні валютного курсу як інструменту економічної політики.

Відносно стабільна макроекономічна ситуація у післякризовий період була порушена наступною хвилею девальвації гривні, яка спостерігалася у 2014 р. та зумовила НБУ перейти до режиму вільного плавання валютного курсу гривні.

### **Розділ 3. Оцінка впливу режиму вільного плавання валютного курсу гривні на розвиток національної економіки України**

Третя хвиля стрімкої девальвації відбулася у 2014 р. За рік обмінний курс гривні знецінився на 97,3%. Але причини девальвації були дещо інші, ніж під час перших двох. Політична нестабільність в країні через проведення антитерористичної операції та надзвичайно стрімкий відтік іноземного капіталу з внутрішнього ринку спричинили не тільки знецінення гривні, а й банківську кризу та суттєве падіння обсягів ЗВР НБУ (резерви скоротилися з 20,416 до 7,533 млрд дол США, що загрожувало Україні дефолтом). Це стало основною причиною відмови НБУ від режиму регульованого валютного курсу та перехід до вільного плавання гривні з обранням проміжної цілі монетарної політики – встановлення контролю за показником інфляції, або інфляційне таргетування.

Знецінення курсу національної грошової одиниці зумовило падіння ВВП у 2014 р. на 6,6% (табл. 1), а у 2015 р. ВВП – на 9,8% (табл. 3) та суттєвий стрибок інфляції. З 0,5% у 2013 р. інфляція зросла до 24,9% у 2014 р., але найбільшого піку вона досягла у 2015 р., коли зростання спостерігалось на рівні 43,4%.

Висока інфляція та девальвація гривні не сприяють стабільності грошового обігу та ведуть до зниження життєвого рівня громадян. Так, за даними інформації, наведеної у таблицях 1 і 3, спостерігалось значне зниження ВВП на душу населення. Порівняно з 2013 р. цей показник знизився на 71,2%. При цьому, за даними Державної служби статистики України, номінальна зарплата у 2014 р. зросла з 3619 до 4012 грн., але у доларовому виразі вона знизилася з 453 до 254 дол., або у 1,78 рази [10]. Отже, через девальвацію гривні національна економіка України опинилася на стадії рецесії.

Разом з тим, знецінення гривні позитивно вплинуло на показник торговельного балансу країни, про що доводить аналіз його динаміки, наведений у таблицях 1 і 2. Так, у 2014 р. сальдо рахунку поточних операцій скоротилося до мінус 4,556 млрд. дол. порівняно з мінус 16,355 млрд. дол. у 2013 р. В той же час, вже у 2015 р. сальдо рахунку поточних операцій за багато попередніх років стало позитивним – плюс 5,035 млрд. дол. Однак внесок саме девальвації гривні у покращення торговельного балансу України дещо важко оцінити, так як показники



платіжного балансу в цілому з 2014 р. почали рахуватися без АР Крим та м.Севастополь і у наступні роки без частини Луганської та Донецької областей.

Таблиця 3

**Динаміка основних показників розвитку економіки України  
за 2015–2022 рр.**

Роки	ВВП (% до Поперед- нього року)	Номинальний ВВП на душу населення (дол США)	Сальдо рахунку поточних операцій (млрд дол США)	Інфляція	Обсяги ЗВР (млрд дол США)	Зміна курсу гривні (девальва- ція / ревальвація (-))
2015	-9,8	2115,4	5,035	43,3	13,299	52,2
2016	2,2	2185,9	-1,866	12,4	15,539	15,7
2017	2,5	2640,3	-3,473	13,7	18,808	0,4
2018	3,4	3095,2	-6,432	9,8	20,820	-4,1
2019	3,2	3659,8	-4,124	4,1	25,302	-14,7
2020	-4,0	3725,6	5,267	5,0	29,133	13,4
2021	3,4	4834,3	-3,249	10,0	30,941	-3,2
2022 (10 міс)	- 35,0	н/д	7,8	24,8	25,246	-27,0

*Джерело: складено та розраховано автором за даними [6; 7; 9]*

Необхідність виводу вітчизняної економіка з рецесії стимулювала органи монетарної влади перейти до режиму інфляційного таргетування (ІТ). Також причинами до впровадження режиму ІТ в Україні ще стали: втрата лівової частки ЗВР; брак стійкого зв'язку між грошима й інфляцією – недієвість цілей за монетарними агрегатами; необхідність швидкої дезінфляції; посилення незалежності НБУ та уникнення фіскального домінування.

У контексті зазначеного вітчизняна монетарна політика в межах ІТ націлена на: 1) підвищення гнучкості механізмів курсоутворення; 2) посилення незалежності НБУ у виборі цілей і інструментів та розроблення ним спеціальної комунікаційної політики; 3) формування і розвиток у НБУ власної науково-аналітичної бази.

Для реалізації визначених у Дорожній карті НБУ з ІТ цілей протягом 2014–2015 рр. була суттєво модернізована грошово-кредитна та курсова політики. По мірі підвищення гнучкості процесу курсоутворення гривні реалізовано комплекс заходів, спрямованих на підвищення дієвості

відсоткової політики, а саме: визначення ключовою відсотковою ставкою відсоткову ставку за основною операцією з регулювання ліквідності (наразі операції з депозитними сертифікатами (ДС)); уніфікація облікової ставки та ставки за основною операцією; звуження коридору відсоткових ставок НБУ за кредитами овернайт і ДС овернайт; збереження інших операцій для згладжування впливу на процентні ставки значних коливань ліквідності на ринку та сприяння розвитку фінансових ринків [11]. Водночас також застосовувалися заходи з поступового скасування адміністративних обмежень на валютному ринку та лібералізації механізму валютного регулювання.

Підсумки впровадження режиму ІТ в Україні показують, що обраний режим дозволив НБУ досягти суттєвого уповільнення інфляції. Інформація, наведена у таблиці 3 характеризує спадну динаміку показника інфляції, починаючи з 2016 р. і до 2020 р. включно. Ефективність ІТ обумовлюється необхідністю створення відповідних економічних, правових, інституційних, соціальних та інших умов, без яких неможлива реалізація будь-якого режиму таргетування. До таких умов належать: збалансованість державних фінансів; прозорість ціноутворення на внутрішньому ринку і забезпечення повної лібералізації цін; інституційна незалежність центрального банку; відсутність будь-якого бюджетного чи політичного тиску на нього, що увійшов би у протиріччя з цільовими орієнтирами інфляції; координація діяльності уряду і монетарної влади; використання широкого спектра інформації і методів моделювання та прогнозування рівня та динаміки інфляції; мінімальний рівень доларизації економіки; розвиненість ринку капіталів, надійність банківської системи та стійкість фінансово-кредитної системи в цілому.

На жаль, до теперішнього часу половини з цих умов ще не створено. Державні фінанси не є збалансованими, рівень доларизації високий, ринок капіталів не розвинений, а фінансово-кредитна система не є стійкою як до внутрішніх, так і зовнішніх шоків.

Досягнута макроекономічна та макрофінансова стабілізація, у тому числі й завдяки ІТ та стабільній курсовій динаміці гривні, створила умови для подальшого розвитку національної економіки, який був достатньо повільним. Починаючи з 2016 р. і до 2019 р. ВВП зростав у середньому на 2,8%. Також мали тенденцію до зростання обсяги ВВП на душу населення. Проте вже у 2020 р. економіка України знову опинилася в кризі, яка була спричинена пандемією коронавірусної хвороби. Знову спостерігалось падіння ВВП на рівні мінус 4%. За інформацією НБУ, основними чинниками падіння ВВП у 2020 році стали карантинні обмеження, запроваджені в Україні та у світі у відповідь на поширення COVID-19, а також зниження внутрішнього попиту, передусім

інвестиційного, через пов'язану з пандемією невизначеність. Водночас українська економіка виявилася більш стійкою до поточної кризи порівняно із попередніми. Коронакриза не супроводжувалася стрімкою девальвацією та інфляцією, а падіння реального ВВП виявилось не таким суттєвим, як очікувалося на початку кризи. Ключовим фактором падіння ВВП у 2020 р. було скорочення інвестицій. Зокрема, упродовж всього року спостерігалось суттєве зменшення валового нагромадження основного капіталу (24,4% р/р) майже в усіх видах діяльності. На скорочення інвестицій вплинуло погіршення ділових очікувань підприємств через поширення захворюваності й невизначеність стосовно розвитку пандемії, а також невирішені питання в сфері альтернативної енергетики.

У 2021 р. МВФ у своїх прогнозах зазначав про відновлення світової економіки після пандемії. В Україні за цей рік також спостерігалось повільне відновлення економіки, що реалізувалося у зростанні ВВП – до 3,4%. Вільне плавання обмінного курсу національної валюти та його стабільна динаміка стали основою для відновлення темпів зростання національної економіки, про що засвідчують показники, наведені у таблиці 3.

Четверта хвиля девальвації гривні була зумовлена війною, яка розпочалася у кінці лютого 2022 р. і спонукала НБУ внести кардинальні зміни в політику щодо обрання проміжної цілі та вибору режиму курсоутворення. Для збереження обсягів ЗВР, приборкання процесу розкручування інфляції НБУ знову повернувся до контролю за динамікою валютного курсу та запровадив режим фіксованого офіційного номінального обмінного курсу гривні. Щодо курсоутворення гривні на ринку готівкових продажів, то обмеження на його формування не застосовувалися, однак встановлювався ліміт на обсяги купівлі іноземної валюти.

Фіксація гривні спочатку на позначці 29,25 грн./дол., а з липня 2022 р. на рівні 36,56 грн./дол. відбулася ще й тому, що курс гривні для України є універсальним показником не лише для стану макроекономічного середовища, торговельного балансу та інвестиційної привабливості, а й для економічних очікувань домогосподарств і бізнесу. Фіксація курсу в умовах війни була необхідним рішенням, яке разом із запровадженням низки валютних обмежень дозволило зберегти ЗВР, не допустити впливу коштів з банків та дефолту країни в цілому, а також та контролювати інфляцію. За інформацією НБУ, фіксація офіційного курсу гривні себе виправдала: річна інфляція в червні могла б становити не 21,5%, а 30%. Водночас інфляція залишалася високою – на рівні 26,5% за 10 місяців поточного року через наслідки повномасштабної війни проти України, серед яких порушення ланцюгів постачання, руйнування

виробництв, скорочення пропозиції товарів та послуг, збільшення виробничих витрат бізнесу, дефіцит електроенергії.

Зростання інфляції протягом поточного року зумовлювалося не тільки девальвацією гривні та зростанням цін на споживчі товари, але й зростанням грошової пропозиції з боку НБУ, який повинен купувати державні цінні папери (воєнні облігації) на первинному ринку в Міністерства фінансів України. Це вимушений захід, так як економіка країни значно скоротилася і надходження до державного бюджету у вигляді податків так само скоротилися. За прогнозами Світового банку на кінець 2022 р. ВВП знизиться на 35%. Інформація, наведена у таблиці 5 засвідчує, що портфель цінних паперів уряду за 9 місяців 2022 р. збільшився у два рази – темп приросту складає 105,5%, а темп приросту грошової маси за цей період складав 11,6% [9]. Зниження тиску грошової пропозиції від НБУ здійснюється через проведення операцій з депозитними сертифікатами. За вказаний період темп приросту даних операцій складав 21% (табл. 4).

Таблиця 4

**Окремі показники консолідованого звіту НБУ за 2021–2022 рр.  
(млн. грн.)**

Активи				Пасиви			
Стаття	На 31.12. 2021	На 30.09. 2022	Темпи приросту (%)	Стаття	На 31.12. 2021	На 30.09. 2022	Темпи приросту (%)
ЗВР	864877	896484	3,7*	Банкноти та монети в обігу	627819	677059	7,8
ЦП України	323943	665824	105,5	Кошти банків	57136	88498	54,9
Кредити банкам	99861	68792	-31,1	Депозитні сертифікати, емітовані НБУ	212926	257720	21%

*Джерело: складено і розраховано за даними [12; 13]*

Поряд з значним падінням ВВП – за 10 місяців поточного року на 30%, спостерігалось також суттєве скорочення експортно-імпоротної діяльності України. Зокрема, за той же період профіцит поточного рахунку становив всього 7,8 млрд. дол. Експорт товарів зменшився на 38,7%, їх імпорт скоротився на 22,7%.

Повернення до режиму фіксованого валютного курсу є тимчасовим заходом. У міру відновлення здатності валютного ринку до ринкового

збалансування НБУ почне послаблювати валютні та капітальні обмеження і поступово повернеться до режиму вільного плавання курсу гривні. Важлива передумова для цього – відчутне зростання обсягів пропозиції валюти, зокрема з боку експортерів в умовах пожвавлення виробництва та відновлення транспортної логістики. Поступова відмова від фіксованого курсу та послаблення обмежень дадуть змогу уникнути накопичення значних макроекономічних дисбалансів. Зниження невизначеності та посилення дієвості каналів монетарної трансмісії дозволять НБУ повернутися до традиційного режиму ІТ. НБУ відновить прогностичний цикл та повернеться до застосування ключової ставки як основного монетарного інструменту для зниження інфляції до цілі НБУ 5% та утримання під контролем інфляційних очікувань.

Щодо зростання національної економіки України після закінчення війни, у прийнятому Держбюджеті на 2022 р. реальний ВВП повинен зрости на 3,2%. Зростанню та подальшому розвитку сприятимуть кредити та грантові надходження від іноземних партнерів, виплата репарацій країною-агресором, розвиток перспективних галузей, таких як інформаційні технології, а також військово-промисловий комплекс.

### **Висновки**

В цілому, можна зробити висновок, що режим валютного курсу сприяє або, навпаки, перешкоджає досягненню деяких найважливіших цілей макроекономічної політики та розвитку національної економіки. Тому вибір режиму валютного курсу має бути скоординований як з цілями, які ставить перед собою країна, так і з можливістю використання інших інструментів макроекономічної політики.

Кожний з двох полярних режимів валютного курсу має свої особливі переваги. Перевага гнучких режимів валютного курсу полягає в тому, що вони дозволяють подолати обмеження, що накладаються трилемою монетарної політики і як би розв'язують руки центральному банку при проведенні цілеспрямованої грошово-кредитної політики. При цьому, однак, у фіскальній політиці виникають неприємні макроекономічні наслідки, що знижують її ефективність.

Перевагою режиму фіксованого валютного курсу є можливість його використання у якості “номінального якоря” для боротьби з інфляцією, і його запроваджують з метою проведення макроекономічної стабілізації. Однак для ефективного функціонування та реалізації даного режиму потрібні суттєві ЗВР.

В Україні у різні часові періоди використовувалися різні режими валютного курсу – від фіксованого, регульованого і до плавючого. Проведений аналіз впливу режимів валютного курсу гривні на основні показники економічного розвитку доводить, що за умов макро-

економічної стабілізації відбувалося зростання ВВП, знижувався рівень інфляції, покращувалося сальдо рахунку поточних операцій платіжного балансу України та підвищувався рівень життя населення, досягалась макрофінасова стабільність.

Відкритість вітчизняної економіки та режим регульованого валютного курсу, який не завжди був адекватним економічним умовам (завищений курс) сформували умови для існування високої залежності впливів зовнішніх шоків у вигляді криз різного характеру походження на внутрішній ринок України, наслідками яких ставало стрімке знецінення курсу національної грошової одиниці.

Девальвація гривні відбувалася певними хвилями і мала різновекторний вплив на основні показники розвитку національної економіки. Якщо ВВП та рівень життя населення мали тенденцію до зниження, а інфляція – до зростання, то практично у всіх випадках спостерігалось покращення сальдо рахунку поточних операцій.

Війна в Україні спонукала НБУ відмовитися від контролю за показником інфляції та повернутися до режиму фіксованого номінального валютного курсу гривні. В цілому, це дозволило стримати розкручування інфляції та призупинити більш суттєве падіння економіки, встановити певну рівновагу на валютному ринку, досягти тривкої макроекономічної стабілізації. Однак, при відбудові вітчизняної економіки після закінчення воєнних дій, особливу увагу необхідно сконцентрувати, а інвестиції – спрямувати у розвиток тих високо-технологічних галузей, які вироблятимуть продукцію з високим обсягом доданої вартості.

### **Список використаних джерел:**

1. Береславська О.І. Девальваційні шоки та їх наслідки для економіки України. *Економіка і прогнозування*. 2015. № 4. С. 29–41.
2. Ribeiro R., McCombie J., Lima G.Ò. A reconciliation proposal of demand-driven growth models in open economies. *Journal of Economic Studies*. 2015. Vol. 44. Iss. 2. P. 226–244. URL: [http://www.repec.eae.fea.usp.br/documentos/Ribeiro\\_McCombie\\_Lima\\_01WP.pdf](http://www.repec.eae.fea.usp.br/documentos/Ribeiro_McCombie_Lima_01WP.pdf).
3. Alexander S.S. Effects of a deviation on the trade balance. *International Monetary Fund Staff Papers*. 1952. Vol. 2. P. 263–278. URL: [https://www.scirp.org/\(S\(lz5mqp453edsnp55rrgjt55\)\)/reference/referencespapers.aspx?referenceid=3098619](https://www.scirp.org/(S(lz5mqp453edsnp55rrgjt55))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=3098619).
4. Козюк В. Монетарна політика в глобальних умовах: монографія. Тернопіль. Підручники і посібники. 2007. 512 с.
5. Кейнс Дж.М. Трактат про грошову реформу. Загальна теорія зайнятості, процента та грошей : реферат- дайджест / референт-уклад. В.М. Фещенко.; Київ: Асоціація українських банків, 1999. 189 с. (Вершини економічної думки)
6. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external>.
7. Мінфін – все про фінанси. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp>.
8. Шац Х.Дж., Тарр Д.Г. Завышение курса национальной валюты и торговый протекционизм: уроки опыта. 2004. URL: <http://siteresources.worldbank.org/INTRA->

NETTRADE/Resources/Topics/Accession/438734-1109706732431ProblemsOfExchangera teOvervaluation\_Rus.doc.

9. Офіційний сайт Світового банку в Україні. URL: <https://data.worldbank.org/country/ukraine?locale=uk>.

10. Державний комітет статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/vvp/vvpric/vvpu.htm>.

11. Дорожня карта Національного банку України з переходу до інфляційного таргетування (IT). URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/dorojnya-karta-natsionalnogo-banku-z-perehodu-do-inflyatsiynogo-targetuvannya>.

12. Проміжна скорочена консолідована звітність за період, що закінчився 30 вересня 2022 р. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/promijna-skorochena-konsolidovana-finanova-zvitnist-natsionalnogo-banku-ukrayini-za-period-scho-zakinchiv-sya-30-veresnya-2022-roku>.

13. Річний звіт НБУ за 2021 рік URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-ukrayini-za-2021-rik>.

### References:

1. Bereslavsjka O.I. (2015) Devaljvacijni shoky ta jikh naslidky dlja ekonomiky Ukrajinjy [Devaluation shocks and their consequences for the economy of Ukraine]. *Economics and forecasting*, no. 4, pp. 29–41.

2. Ribeiro R., McCombie J., Lima G.Ö. (2017) A reconciliation proposal of demand-driven growth models in open economies. *Journal of Economic Studies*, vol. 44, iss. 2, pp. 226–244. Available at: [http://www.repec.eae.fea.usp.br/documentos/Ribeiro\\_McCombie\\_Lima\\_01WP.pdf](http://www.repec.eae.fea.usp.br/documentos/Ribeiro_McCombie_Lima_01WP.pdf) (accessed 24 November 2022).

3. Alexander S.S. (1952) Effects of a deviation on the trade balance. *International Monetary Fund Staff Papers*, vol. 2, pp. 263–278. Available at: [https://www.scirp.org/\(S\(lz5mqp453edsnp55rrgjct55\)\)/reference/referencespapers.aspx?referenceid=3098619](https://www.scirp.org/(S(lz5mqp453edsnp55rrgjct55))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=3098619) (accessed 16 November 2022).

4. Kozjuk V. (2007) *Monetarna polityka v globaljnykh umovakh* [Monetary policy in global conditions]. Ternopil: Pidruchnyky i posibnyky. (in Ukraine).

5. Kejns Dzh.M. (1999) *Traktat pro ghroshovu reformu. Zagaljna teorija zajnjatosti, procenta ta ghroshej* [Treatise on monetary reform. The general theory of employment, interest and money]. Kyiv: Asociacija ukrajinsjkykh bankiv. (in Ukraine).

6. *Oficijnyj sajt Nacionaljnogho banku Ukrajinjy* [Official website of the National Bank of Ukraine]. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external> (accessed 2 December 2022).

7. *Minfin – vse pro finansy* [The Ministry of Finance is all about finances]. Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> (accessed 2 December 2022).

8. Shats Kh., Tarr D.G. (2004) *Zavyzhenie kursa natsijnalnoj valyuty i togovy protektsionizm: uroki opyta* [Overvaluation of the national currency and trade protectionism: lessons from experience]. Available at: <http://siteresources.worldbank.org/INTRANET-TRADE/Resources/Topics/Accession/438734-1109706732431/> (accessed 6 December 2022).

9. *Oficijnyj sajt Svitovogho banku v Ukrajinjy* [The official website of the World Bank in Ukraine]. Available at: <https://data.worldbank.org/country/ukraine?locale=uk> (accessed 7 December 2022).

10. *Derzhavnyj komitet statystyky Ukrajinjy* [State Statistics Committee of Ukraine]. Available at: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/vvp/vvp\\_ric/vvp\\_u.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/vvp/vvp_ric/vvp_u.htm) (accessed 7 December 2022).

11. Dorozhnja karta Nacionaljnogho banku Ukrajinjy z perekhodu do infljacijnogho targhetuvannja (IT) [Roadmap of the National Bank of Ukraine for the transition to inflation targeting (IT)]. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/dorojnya-karta-natsionalnogo-banku-z-perehodu-do-inflyatsiynogo-targetuvannya> (accessed 8 December 2022).

12. Promizhna skorochena konsolidovana zvitnistj za period, shho zakinchivsja 30 veresnja 2022 r. [Interim condensed consolidated financial statements for the period ended September 30, 2022]. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/promijna-skorochena-konsolidovana-finansova-zvitnist-natsionalnogo-banku-ukrayini-za-periodscho-zakinchivsya-30-veresnya-2022-roku> (accessed 9 December 2022).

13. Richnyj zvit NBU za 2021 rik [Annual report of the NBU for 2021]. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-ukrayini-za-2021-rik> (accessed 9 December 2022).



**Larysa Bogush**

*PhD in Economics, Senior Researcher, Leading Research Scientist  
Ptoukha Institute for Demography and Social Studies  
of the National Academy of Sciences of Ukraine*

## **IMPROVING THE QUALITY OF WORKFORCE' REPRODUCTION AND USE AS A COMPONENT OF UKRAINE' POST-WAR DEVELOPMENT STRATEGY**

### ***Summary***

*The substantiation of the Ukraine's strategy for post-war revival and socio-economic development acceleration requires to consider the realities and problems of the pre-war period, the totality of damages and losses caused by military actions, as well as pragmatic prospects for economic recovery, stabilization and improvement of the population's living standards, expansion in the goods' and services' foreign markets taking into account the possibilities of national personnel, professional and qualification, innovative potential. Therefore, improving the quality of the Ukrainian workforce' reproduction and use is the main driver of post-war development in the conditions of limits in other internal resources and the need for effective capitalization of external and international donor and credit assistance. The strategy priorities for improving the quality of Ukraine's workforce' formation and functioning should include: mitigating and compensating the losses caused by military actions to its quantitative and qualitative characteristics and the productive use' environment; measures to optimize the intellectual, professional, qualification and innovative potential of the economically active population within the public system framework of professional education throughout a life.*

### **Introduction**

The basis of Ukraine's post-war revival, intended to restore a decent life quality, raise living standards, ensure the national producer' competitiveness on the internal and foreign markets, strengthen the country's economic security, is the modernization of the economic complex and the labor market, systems of the workforce' professional education and productive self-realization in their national and territorial dimensions. The post-war revival of Ukraine would lead to an increase in the need for qualified personnel, primarily workers, the lack of which was acutely felt in certain branches and territorial economic systems even in the pre-war period. At the same time, civil society updates a number of requests regarding the achievement of wages' and pensions' decent level, control over the relevant social and labor guarantees' implementation.

Among the main goals of the post-war development of the national economy and its territorial subsystems, we should note:

- the most complete assessment of the losses and damages that were caused by military actions to the workforce, of its reproduction' and use' environment, consistently embodied in the priorities' system of the long-term strategy for revitalization and balancing of the totality of socio-economic activities;

- restoration of the safety' guaranteed level of settlement systems, working and non-working environment;

- diversification of territorial economic systems, spheres of employment, personnel training, professional development and retraining in the context of urgent and strategic needs for increasing national goods' and services' production, balancing its specialization and territorial organization (first of all, in accordance with the current situation and prospects of the production and technological base' modernization, the availability' realities of raw materials and consumables, their transit and logistics schemes, as well as internal and external finished products' markets);

- expansion of the domestic products' presence (goods, services – from agricultural and agro-processing products, minerals, their processing products, electricity to services of freight and passenger transit, recreation, entertainment, higher and vocational education) on foreign markets, including through lobbying the national producer' interests, stimulating foreign investors, joining cross-border schemes of their production and sales;

- increase in the level of wages and social protection of the employed, unemployed and their family members in accordance with the EU countries' standards.

The competitiveness of persons acquiring professional education, so as workers and specialists of various qualifications on the labor market directly depends on the modernity level of the comprehensive and professional training that they have received, which is ensured by the consistent updating of the content, methodology, technological base, methods of teaching professional knowledge, relevant academic disciplines, their materials, programs, practices, etc., as well as of the qualifications' and competencies' level of the scientific and pedagogical staff in the spectrum of professional education institutions (the establishments for career guidance, vocational diagnosis, vocational training, advanced training, career development). At the same time, educational cycles' and programs' saturation with the latest knowledge, means of their teaching and assimilation is not a sufficient condition for increasing the competitiveness of pupils, students and graduates; it should be supplemented by strengthening the focus on the relevant knowledge' practical application, assimilation of appropriate abilities, skills, competencies within the framework of seminars, laboratory classes, practice in production, etc.

An important task of the professional education' modernization is the consistent activity of the Ministry of Education and Science, supported by other executive and legislative power bodies, the broad scientific community and interested public institutions, regarding the consistent updating the scientific and worldview content of the set of theoretical and practical disciplines of the professional education links' spectrum, as well as improving their personnel, scientific and pedagogical, technical and technological support. A significant criterion for the relevant measures' competence is the constant communication of professional education institutions, this sphere' state management with employers' representatives, who are able to the most quick and effective assessment of the prospects and production value of the scientific and technical progress' achievements, relevant professional knowledge, abilities, skills of searchers in the labor market.

### **Part 1. Environment of Ukrainian workforce' reproduction and use: war impact**

Large-scale military actions on the Ukraine's territory continue to inflict increasingly painful losses on its economy, whole society and communities; their consequences will be felt for a long time in the periods of post-war revival and stabilization of the socio-economic situation. The negatives and losses generated by the armed conflict will have a direct or indirect impact on the quality of national human potential reproduction, its productive realization in business and non-economic spheres of life. In addition to the workforce' physical destruction and disability, to the production base' destruction of a range of sectors and branches, engineering and social infrastructure, to the deterioration of their material and technical support and logistics, the economy and the employment sphere of Ukraine suffer from losses due to:

- disparities' strengthening in the production' and business' territorial organization;
- unbalancing mechanisms and schemes of resource supply (including personnel) and products' sales of a wide spectrum of economic branches and activities;
- deepening problems with matching supply and demand in regional and local labor markets (including as a result of the qualified workers' cross-border outflow, the structural unemployment spread, a decrease in the living standards of the economically active population as a factor of its marginalization and de-skilling), as well as with the guaranteeing employees' social and labor rights.

The constructiveness of Ukraine's post-war socio-economic revival strategy will directly depend on the systematic consideration of damages and losses caused to the workforce and the employment sphere by military actions. This approach will allow to increase the quality of measures for their mitigation, replacement or even elimination, as well as to build up and adjust

an effective system of relevant state policy priorities for the short-term and long-term perspective.

Determining the genesis, conducting quantitative and qualitative assessments of losses in the employment sphere of Ukraine as a result of military actions, outlining the prospects for their mitigation / replacement / leveling in the process of post-war revival, it is appropriate to divide the totality of negatives, problems and losses into:

- irreversible losses of labor force and persons younger than working age (employees, children and adolescents, their psycho-physiological, professional and qualification, reproductive potential);

- losses, the basis of which was laid by pre-war disproportions in the location of the production base, resources, peculiarities and shortcomings of economic practices of their use, instability and degradation of natural reproduction processes (of: resources; population, communities, settlement systems and resource, including personnel, component of their economies);

- losses that were formed and exacerbated directly due to military operations, and therefore they are subject to remediation by more or less long-term targeted measures, the passage of time, or revision of approaches to the territorial organization of settlement and economic systems.

A number of modern studies of the armed conflicts' consequences in the countries all over the world and in Ukraine [1–6], while assessing the damage to the territorial communities' human potential, certain economic activities and enterprises (including the current situation and prospects of their staffing, dynamics in the hired labor' conditions and remuneration level), usually considers in general the following main factors of the multiplier negative impact of military actions:

- shelling, destruction of: production base, enterprises' engineering and auxiliary infrastructure (power supply network, gas and water pipelines, etc.); residential and public buildings, as well as industrial and social infrastructure of territorial communities and regions (roads, bridges, pipelines, engineering systems of living support, provision of socially necessary services and the population social protection, etc.);

- forced shutdown of: technogenically (man-caused) hazardous enterprises, the technological cycles of which are classified according to their threats to the environment, settlement systems, and own employees; the spectrum of types of communal infrastructure of residential, public, industrial buildings that suffers from energy recourses' lack;

- death, injury, disability, forced resettlement or evacuation of the population, which cause the workforce loss (full or partial) – in skilled workers, support staff, as well as in the human potential for its replenishment and reproduction;

- mining, seizure, appropriation, evacuation, utilization, conservation, theft (including equipment removal) of enterprises; loss of control over production resources, possibilities of their exploitation, logistics schemes and transit supply routes;

- narrowing, lack of opportunities and markets for product sales; the occurrence and growth of additional costs for restoring and preserving the enterprises' capacity, as well as losses from a certain number of failures to receive economic benefits; additional state costs for the purchase of lost resources and products on foreign markets (including resources and products from the critical import list) for national enterprises, which increasingly reduces the prospects for financing and investing the rest of the economic entities and sectors of Ukrainian economy (and therefore stimulates delays, lowering the wages' level, dismissal of their full-time and non-regular personnel).

Along with the sectors of the military-industrial complex, cross-border transit and logistics, information support and security, import and sales of fuel and lubricating materials, products and components for autonomous systems of power, heat generation and water supply, the most resistant to the military operations' influence are IT enterprises, the least stable – are a range of industrial business entities and trading companies operating in macro-regions around the armed conflict zone [3].

On the other hand, the forced redirection of budget and investment funds to defense sectors instead of innovative and social ones, that haven't direct relations to military operations' conduction and maintenance, became an additional factor in destabilizing the socio-economic situation in general, reducing the demand for qualified and non-regular personnel, worsening the level and proper periodicity of their salaries, workforce' cross-border migration, marginalization and de-skilling, spread of structural unemployment (both in resettlement systems near the front line and in the rear regions).

Summarizing all above-mentioned (including the dual nature of the armed conflicts' impact on economic trends and priorities, formation of workforce' demand and supply in territorial labor markets), we should outline the following public costs for ensuring the functioning and maintaining the employment sphere in military operations' conditions:

- guaranteed expenses for wages, payments of a range of benefits and allowances to military personnel, law enforcement agencies' employees, as well as to employees at enterprises of the military-industrial complex, defense, transport and other critical infrastructure of the national, regional and settlement levels;

- expenses for wages and / or targeted assistance to employees (including those who forced to be unemployed – partially or completely due to hostilities)

of a range of enterprises and organizations of the pre-war economy' structure and specialization in the territories that are not covered by military operations;

- expenses for ensuring enhanced modes of functioning, personnel potential strengthening, jobs' deployment in additional capacities of:

- enterprises and organizations of the military-industrial complex, defense, transport and other critical infrastructure at the national, regional, settlement levels;

- the State Employment Service structures, which take care for the formation of registers of the unemployed and people who are seeking for permanent and temporary employment, services for retraining and advanced training among local residents, forced migrants and refugees, as well as for the calculation and payment of unemployment benefits for the relevant categories of the population;

- socio-cultural enterprises and institutions, primarily of vocational and higher education, involved in the implementation of social protection programs for local residents, forced migrants, refugees (in particular, for their professional training, retraining, advanced training, assistance in employment), as well as in the implementation of defense orders, including within the framework of the personnel training' target order, volunteer cooperation with the military-industrial complex and Armed Forces of Ukraine;

- expenditures on logistical measures for the relocation of full-time employees of enterprises, organizations and institutions that being evacuated from front-line territories and combat zones, as well as their family members;

- expenses within the framework of state measures regarding:

- payment of established compensations to entrepreneurs and their employees who lost their jobs due to hostilities;

- creation, staffing, ensuring the functioning of military and other facilities, capacities, infrastructure that are significant for increasing the country's defense capability.

A certain part of the listed costs for providing and maintaining the employment sphere are forced expenses within the framework of the country's economy fastest transition to functioning under martial law conditions, which contribute to increase of its crisis resistance (resilience) and defense capability.

In turn, direct losses in the employment sphere during military operations, which can be quantified, include:

- a significant (up to critical) reduction in the jobs' supply in the territories of hostilities and in the regions of the civilian population mass evacuation;

- expenses for wages and / or targeted assistance to employees of the economy' state and communal sectors, who were forced to become unemployed during the martial law period, as well as for compensations and / or targeted assistance to entrepreneurs of other ownership forms, their employees, certain categories of self-employed, who were addressed to the

State Employment Service within the framework of the relevant government measures;

- expenses for moving capacities and staffs of enterprises and institutions of various specializations from the combat zone and front-line regions to the rear.

The above-mentioned direct losses are supplemented by indirect (mediated) ones related to:

- a decrease in productivity and wages, a reduction in total and paid working hours, an increase in personnel turnover during the period of the socio-economic situation' military destabilization and at the post-war revival initial stage;

- estimates of the losses for the workforce, its productive potential (current and prospective), labor productivity in the economic activities' spectrum (both in relation to the situation at the beginning of hostilities, as well as to the forecast prospects for the development of these economic activities and the economic complex of the whole country) due to the death, injury, disability, life expectancy reduction, forced relocation of the pre-working' and working age' population;

- the expected deterioration of the physical parameters and socio-economic environment of the reproduction of the labor force and its productive potential due to large-scale economic losses, a probable decrease in living standards in the war and post-war periods, a noticeable increase in the mortality of the pre-working and working age' population, and among these categories – of reproductive age' persons.

The effects' assessment of the listed negative factors and consequences of military actions can be carried out at the macro-, meso- and microeconomic levels, that is, in relation to the whole Ukrainian economy and its territorial subsystems, certain branches and types of economic activities, individual business entities of the same, similar and different specialization. At the estimations' initial stage, the components of direct and indirect damages and losses for the workforce, employment sphere and enterprises it is expedient to determine in natural units, some of them that are related to wages, other payments, property, real estate, production resources and consumables, etc. – in value terms. While advancing, methods that are widely used in the world usually standardize quantitative and qualitative natural assessments (in particular, losses of productivity, psychophysiological labor potential of the employed and able-bodied population) through: current and comparable prices for resources and products of economic entities in comparison with nominal, actual, comparable cost of workforce, data on the labor activity duration of an average individual in different economic sectors; experience in insurance of property, real estate, risks of business entities, as well as mandatory and voluntary personal and corporate insurance of life, health, productive potential,

labor safety in production; already developed court precedents for establishing the content, volume and cost of losses.

In the modern world-wide practice estimation of losses and damages due to military actions often used for: substantiating the cost and content of donor and credit (financial, resource) aid programs of foreign and international structures; determining a value (market, insurance, collateral, investment), creditworthiness, as well as risks of enterprises' and companies' management. Therefore, in general, the methodology of the losses' research covers: quantitative and qualitative assessment of damages and consequences caused directly by military actions; quantitative and qualitative assessment of possible risks and negative consequences of losses and damages in a more or less distant perspective; quantitative evaluation of internal and external possibilities of losses compensation (volume, sources, ways), as well as their qualitative assessment for a number of such parameters. In particular, the assessment of the losses and damages of a separate enterprise generated by military actions stipulates opportunities' identification and measures' determination for their minimization, compensation, leveling through involving production capacities, resources, other property and the workforce of the business entity itself.

The possibility of the most complete assessment of losses and damages for the Ukrainian labor force and employment sphere, generated by the military confrontation, we should admit as relative. Generalized damage from the impact of military operations' negative factors, as well as the costs of their consequences' eliminating after the end of the martial law period (i.e., the totality of relevant direct and mediated losses) can be described and calculated for each specific moment of time, as well as reassessed in the future with the additional information obtaining about the current events and their distant consequences for the national economy, its demographic, professional and qualification potential, productivity on the scale of the whole state and territorial communities.

## **Part 2. Professional education modernization: goals for increasing the quality of workforce' reproduction and use**

Modernization of socium approaches to the organization of professional education (higher and vocational), its institutional foundations, principles, methodology of functioning at the national, regional and local levels is an important condition for improving the efficiency and results of the national economy, the spectrum of structures and mechanisms for its personnel support, implementation of the population' basic constitutional rights regarding professional self-realization, comprehensive development and education throughout life, obtaining decent labor income, improving the level and quality of life of an average person by one's own efforts [7–12].



Modern researchers pay the considerable attention to: substantiating nowadays accents and priorities for improving the professional education content in its links' spectrum, according with the workforce competitiveness' requirements generated by globalization and world-wide integration processes [7–9]; identifying problems that were inherent to the Ukrainian higher and vocational institutions' development in the pre-war period, taking into account the needs of their economic efficiency' increasing, regional labor markets' balancing, a number of socio-economic reforms' implementing [10–12].

The post-war revival of Ukraine will lead to an increase in the need for qualified personnel, primarily for workers with integrated technological specialties, the shortage of whom in certain sectors and territorial economic systems was acutely felt and consistently grew even in the pre-war period. At the same time, it should be noted further actualization of the problems of the professional training' and mobility' quality of specialists with higher education, caused by the dynamic change of social approaches to their qualifications' recognition and value assessment, the growth of requirements for consistent professional self-development throughout the working life as essential conditions for the competitiveness reproducing of an economically active person on the labor market. On the other hand, civilizational trends and economic practices of developed countries, powerful cross-border associations and transnational corporations, aspirations for cultural, foreign economic, socio-political integration into the EU structures, as well as measures for their implementation, are spreading in modern Ukraine. Such trends stimulate national civil society to actualize a number of requests to provide an average individual' decent opportunities to meet the needs for quality education services, profession acquirement, confirmation and increase of qualification regardless of the residence place, equalization of the appropriate starting conditions in local communities and regions, as well as to improve the efficiency of public and state control over the corresponding legislative and social-labor guarantees' implementation.

Among the main goals of the post-war modernization of approaches to the professional education system' organization and its content of in Ukraine, the following should be highlighted:

- ensuring the scientific capacity and practical orientation of professional education at all stages of its organization and in the range of institutions that provide career guidance, vocational diagnosis, vocational, advanced training and professional development for various categories of the population throughout life, in accordance with modern achievements of world science and economics, in particular, in the field of production technologies, management, public informing and enlightenment, worldview formation;
- balancing the state standards of professional education and the criteria for the functioning of non-state, including informal, systems and institutions for its

provision and recognition, certification of job seekers on the labor market and hired workers at enterprises of various ownership forms;

- improving the professional education system' territorial organization through: the intensification of the formation processes of regional scientific, educational and industrial clusters integrated into territorial, including cross-border, business systems (in particular, the spectrum of free economic zones) and their innovative infrastructure; the optimization of the cycle of vocational and career guidance, professional education and training of various specializations' personnel for national territorial economic systems, coordinated in the structure of professional education branches (higher, vocational, state, communal and non-state institutions of professional development and employment promotion); the increase in the socio-economic efficiency of vocational education institutions in conditions of funding shortages, which threatens their viability in spite of the national economy' growing needs for qualified workers; the equalization of a socially and economically active life' initial conditions, regardless of the individual's origin, psychophysiological characteristics, and residence' place;

- balancing the regulatory support and mechanisms for the formation and financing of the state and regional segments of the personnel training order in accordance with the long-term strategy of the Ukrainian economy' specialization and diversification;

- further increasing the autonomy of professional education institutions (higher, vocational) in determining their own specialization, the content and teaching technologies of the general and proper vocational training' optional component, the funding sources' structure, bases for the pupils' and students' production practices, management and marketing strategies on the educational services' market and in the spheres of public relations, cooperation with employers;

- increasing the availability of professional education, retraining, advanced training and development throughout the life for the population' vulnerable groups and categories at the expense of educational vouchers, state and non-profit institutions' loans, as well as at the personnel training' targeted order for depressed areas and settlement systems;

- stimulating the consistent growth of the Ukrainian population' solvent demand for the professional education', retraining', advanced training' services within the framework of a long-term strategy for raising the life' level and quality of the economically active population, equalizing the initial conditions of the younger generation' living.

These goals' achievement is based on:

- improving the standards and programs of professional education, teachers' training programs, promoting the diversification of the personnel training', professional development' and retraining' system in the context of the urgent

and strategic needs for increasing the goods' and services' national production, balancing its specialization and territorial organization (primarily, in accordance with the current situation and prospects of the production and technological base' modernization, the realities and orientations of the national manufacturers' positioning on internal and foreign sales' markets);

- further large-scale implementing of information and communication technologies, corresponded with EU standards and best examples of other world-wide developed countries (including such technologies in the field of: distance learning; development of electronic software for education, knowledge' and skills' quality testing, textbooks and methodological literature), in the professional education institutions of various ownership forms;

- increasing the level of educational, methodological and financial autonomy of higher and vocational education institutions, simplifying their procedures for revenues' using from profile activities (including ones from paid educational services) for the needs of the educational process' modernizing, arranging the pupils' and students' living conditions;

- substantiating, providing effective financing mechanisms for the state and regional personnel training order to meet the needs of the Ukrainian territories' post-war economy for: restoration of safety and acceptable quality of the living environment (mine clearance, development of critical infrastructure – facilities and networks of electricity and heat generation, water supply, transport communications of freight and passenger transit, their logistics, etc.); revitalization of the development of the country's specialization branches and export-oriented industries that have been preserved (from mining to instrument and machine building, from agro-processing to recreational); specialists' and support staff' provision for regional systems of health care, social protection, education, local construction and food enterprises;

- activating constructive dialogue of three-partial institutions (i.e., mechanism for regulation of labor and kindred economic and political relations based on equal interaction and cooperation of the employees', employers', state' representatives) and public-private partnership regarding the implementation of workers' and specialists' integrated specialties standards, non-formal education' recognition, qualifications' acquisition and confirmation in non-state institutions and within the framework of on-the-job training;

- restoring the large-scale practice of on-the-job professional training as an effective tool for: improving the employees' qualifications and remuneration level; modernizing professional education' standards and programs in accordance with the employers' requests; diversifying funding sources of professional education institutions (higher, vocational); forming industrial and innovative territorial clusters of various specializations with the active participation of universities and vocational schools;

- encouraging employers to fund personnel professional education, retraining and advanced training by optimizing the taxation practice of economic entities that carry out and increase such expenses;
- further progressing of the system of continuous professional education throughout life, including on the basis of the appropriate services' provision at employment centers (in the form of courses for registered unemployed and additional employment' seekers), as well as at state and non-state social protection structures that take care for pensioners, disabled people, the population' marginal categories;
- optimizing mechanisms for recognizing national documents on obtaining professional education (diplomas, attestations, certificates) in EU countries.

A significant role in fulfilling the needs of modernized national and territorial economic complexes and labor markets for qualified personnel (workers, specialists) is played by measures for implementing the Strategy of the vocational (vocational and technical) education development until 2023, approved by the collegium of the Ministry of Education and Science in 2020. The measures carried out in recent years within the framework of above-mentioned Strategy are primarily aimed at:

- consolidation of vocational education institutions' management at local level, their transfer to communal ownership, plans' presentation for the developing regional networks of such institutions, including through their consolidation;
- modernization of the professional education infrastructure through the educational and practical centers' establishment – i.e., these are institutions with new equipment and technique that provide services for students to acquire practical skills, improve qualifications or retrain adults with the funds of the state budget, local budgets, professional education institutions' special funds, as well as with the business companies' support;
- professional education standards' establishment and improvement, educational programs' updating, improvement of teachers' qualifications in active cooperation with employers' institutions within the framework of implementation of the National qualifications' system subordinated to state professional standards.

Improving the training of Ukrainian universities' and vocational schools' pupils and students for professional activities requires:

- implementation of the vocational institutions' rights to independent educational programs' composition taking into account the results of territorial labor markets' studies, the interdisciplinary principle, as well as to this programs' supplementation with a segment formed from disciplines chosen by the students themselves;

- stimulation of connections between vocational education institutions and employers to conduct students' industrial practice, to acquire their necessary professional skills and initial qualification level;
- realization of applied scientific research programs in higher educational institutions; obtaining by these institutions the status of resource educational, methodical and research centers for priority economy sectors of the regions and the whole country; stimulation of vocational institutions to participate in the activities of such centers, territorial educational, scientific and production complexes, as well as in activities of a range of innovative structures (industrial parks, technological parks, scientific and research consortia, innovative and technological clusters, etc.);
- implementation of administrative and fiscal measures that ensure: first jobs for graduates, their early adaptation in primary workplace positions; the encouragement of enterprises and organizations that provide practice bases and first jobs for graduates, conclude contracts with educational institutions on the goods' and services' production (including services for personnel professional development and retraining), as well as on scientific research conduction.

### **Conclusions**

The development of approaches to the assessment of the Ukrainian employment sphere losses due to military operations is a necessary component of substantiating the priorities and measures of the strategy of post-war revival and socio-economic development acceleration, including through the tools' application of external and international grants, donor aid and loans, stimulation of internal and cross-border business and investment initiatives, improvement of quality and resilience of mechanisms and processes of workforce reproduction, use and social protection.

In the context of the impact on the prospects of Ukraine' post-war revival and socio-economic development acceleration, the most significant are the employment sphere losses due to: death, disability, reduction of life expectancy, deterioration of the life quality, reproduction, professional and qualification potential of the workforce; destruction, reduction of the production base, breaking of schemes and mechanisms of supply, sales, logistics for enterprises, institutions, certain economic activities and specialization branches of territorial economic subsystems and whole country; increase in insurance and investment risks of business.

On the other hand, it is advisable to take into account the double genesis of war-generated employment sphere losses, which manifests itself through the allocation of losses that were formed and exacerbated directly due to military actions, as well as the consequences of the negative factors' influence, the basis of which was laid by pre-war disparities in the location of the production base,

resources, workforce, as well as by features and shortcomings of social and business practices of their use, reproduction.

Overcoming the problems of the economy and its employment sphere, threats and risks to the productive functioning and reproduction of the Ukraine' labor force, that continue to be inflicted by military actions, requires long-term close cooperation of the state, business entities, external and international donors and borrowers within the framework of the strategy of accelerating and increasing the socio-economic development resilience on the basis of diversification, territorial organization improvement, innovative modernization of the national economy. It is expedient to base the selection and content of priorities and areas of such cooperation primarily on assessments of direct and mediated damages, losses and negative consequences of the armed conflict in the near and distant perspective.

Increasing the strategy' effectiveness of Ukraine' post-war revival and socio-economic development acceleration sets out a number of tasks to improve the quality of workforce' reproduction and use that should encompass:

- assistance for the accelerated development of the Ukrainian economy' specialized branches, as well as local industries and the service sector, including within the targeted measures' framework for their diversification, technological modernization, logistics schemes' optimization of material supply, personnel support, sales;

- fulfillment of the economy' needs in personnel for: restoration of the living environment' safety and acceptable quality (mine clearing, development of critical infrastructure – facilities and networks of electricity and heat generation, water supply, freight and passenger transit communications, their logistics, etc.); revitalization of the country's specialization branches and export-oriented productions that have been preserved (from mining to instrument- and machine building, from agro-processing to recreational ones); provision of specialists and support staff for regional systems of health care, social protection, education, local construction and food enterprises;

- scaling up staff training, which is necessary for the Ukrainian economy modernization strategy' implementation (in particular, in the directions of expanding its knowledge-intensive, agro-production and agro-processing, mining and metallurgical specializations), attracting relevant transnational investors and businesses;

- assistance in the formation of industrial cooperation' cross-border regions, establishment of internal regional and local education institutions for their necessary personnel training;

- stimulation of the economically active population' labor mobility and entrepreneurial initiative within the framework of state-wide and local programs, relevant measures of large economic entities of various ownership forms;

- implementation of the social protection strategy for working age’ citizens who lost their jobs, incomes and health due to military operations, including through paying compensations, assisting for their qualifications’ and employment’ rising, entrepreneurial activity, involvement (if necessary) in housing provision’ programs;

- guaranteeing a socially acceptable (in the context of meeting vital and basic social needs) level of wages and safety at work, implementing effective control over these guarantees’ observance.

In this context, the main directions for the development of the vocational education throughout a life combine:

- its popularization and establishment of the management’ and financing’ effective system through the public-private partnership and improvement of the professional education’ content and quality;

- further consolidation of the efforts of the tripartite public dialogue’ participants regarding the professional education development in the direction of solving both corporate and local tasks for providing qualified specialists and workers, so as for the modernizing territorial economic complexes and labor markets;

- strengthening the autonomy of the professional education institutions’ spectrum (higher, vocational ones), as well as the local authority’ management of vocational and technical schools;

- further planning of the vocational education institutions’ regional networks, including through their consolidation;

- modernizing the professional education infrastructure due to the creation of educational and practical centers with new equipment and technique that provide services for obtaining practical skills by students, improving qualifications or retraining adults with the funds of the state and local budgets, professional education institutions’ special funds, as well as with the business companies’ support;

- development and improvement of professional education standards for a number of professions, educational programs’ update, rise of teachers’ qualifications, in particular, due to the active cooperation with employers’ institutions during the further implementation of the National Qualifications System, subordinated to state professional standards.

### **References:**

1. Muggah R. (2011) Measuring the true costs of war: consensus and controversy. *PLoS Medicine*, vol. 8 (2). Available at: <https://journals.plos.org/plosmedicine/article?id=10.1371/journal.pmed.1000417> (accessed 15 December 2022). DOI: 10.1371/journal.pmed.1000417.

2. World Bank Group (2017) *The Toll of War: The economic and social consequences of the conflict in Syria*. The World Bank. Available at: <https://www.worldbank.org/en/>

country/syria/publication/the-toll-of-war-the-economic-and-social-consequences-of-the-conflict-in-syria (accessed 15 December 2022).

3. Ivanov S.V. (2015) Vplyv zbroinoho konfliktu (viiny, boiovykh dii) na vartist pidpriemstva [The impact of armed conflict (war, hostilities) on the enterprise value]. Dnipropetrovsk: Publishing house Makovetskyi. (in Ukrainian)

4. Kasperovych Yu.V. (2019) Fiskalna bezpeka derzhavy v umovakh hibrydnoi viiny [Fiscal security of the state in the hybrid war conditions]. Kyiv: Feniks. (in Ukrainian)

5. Filipchuk V., Oktysiuk A., Povoroznyk V., Yaroshenko Ye. (2016) Modeli i tsina vrehuliuvannya konfliktu na Donbasi: mizhnarodnyi dosvid ta ukraïnski realii [Models and cost of conflict settlement in Donbas: international experience and Ukrainian realities]. International Center for Prospective Studies. (in Ukrainian)

6. Beker T., Aikhenhrin B., Horodnichenko Yu. et al. (2022) Narys pro vidbudovu Ukrainy [Essay on the reconstruction of Ukraine]. London: Centre for Economic Policy Research Press. (in Ukrainian)

7. Tovkanets O.S. (2011) Rozvytok profesiino-tekhnichnoi osvity v Ukraini [Development of vocational and technical education in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia «Pedahohika, sotsialna robota»* [Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series “Pedagogy, social work”], vol. 23. Available at: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/6447/1/PO3BII-TOK%20PROFESIIHO-TEKHICHNOI%20OSVITI%20B%20UKRAINI.pdf> (accessed 15 December 2022). (in Ukrainian)

8. Nychkalo N.H. (2014) Rozvytok profesiinoi osvity v umovakh hlobalizatsiinykh ta intehratsiinykh protsesiv [Professional education development in the conditions of globalization and world-integration processes]. Kyiv: Publishing House of the Drahomanov National Pedagogical University. (in Ukrainian)

9. Hryshchuk Yu.V. (2014) Vyznachennia profesiinoi osvity i navchannia: suchasni aktsenty [Definition of professional education and training: modern accents]. *Pedahohichnyi protses: teoriia i praktyka* [Pedagogical process: theory and practice], vol. 4, pp. 16–21. (in Ukrainian)

10. Vashchenko A. (2018) Perspektyvy rozvytku profesiinoi osvity v Ukraini [Prospects for the development of professional education in Ukraine.]. *Zbirnyk naukovykh statei «Sotsium. Dokument. Komunikatsiia»* [Collection of scientific articles “Society. Document. Communication”], vol. 5, pp. 273–282. (in Ukrainian). DOI: 10.5281/zenodo.1246591.

11. Benovska L.Ya., Paska O.V. (2021) Tendentsii ta problemy rozvytku profesiino-tekhnichnoi osvity v umovakh reformy detsentralizatsii [Trends and problems of the vocational and technical education development in the decentralization reform conditions]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy* [Socio-economic problems of the modern period of Ukraine], vol. 1 (147), pp. 10–15. (in Ukrainian)

12. Hreben S. (2021) Problemy ta perspektyvy rozvytku profesiino-tekhnichnoi osvity v Ukraini [Problems and prospects of the development of vocational and technical education in Ukraine]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»* [Scientific notes of the “KROK” University], vol. 3 (63), pp. 125–130. (in Ukrainian). DOI: 10.31732/2663-2209-2021-63-125-130.

### **Список використаних джерел:**

1. Muggah, R. Measuring the true costs of war: consensus and controversy. *PLoS Medicine*. 2011. Vol. 8 (2). URL: <https://journals.plos.org/plosmedicine/article?id=>



10.1371/journal.pmed.1000417 (дата звернення: 15.12.2022). DOI: 10.1371/journal.pmed.1000417.

2. The Toll of War: The economic and social consequences of the conflict in Syria. World Bank Group, 2017. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/syria/publication/the-toll-of-war-the-economic-and-social-consequences-of-the-conflict-in-syria> (дата звернення: 15.12.2022).

3. Іванов С.В. Вплив збройного конфлікту (війни, бойових дій) на вартість підприємства. Дніпропетровськ : Вид-во Маковецький, 2015. 175 с.

4. Касперович Ю.В. Фіскальна безпека держави в умовах гібридної війни: аналітична доповідь. Київ : Фенікс, 2019. 128 с.

5. Філіпчук В., Октисюк А., Поворозник В., Ярошенко Є. Моделі і ціна врегулювання конфлікту на Донбасі: міжнародний досвід та українські реалії. МЦПД, 2016. 28 с.

6. Бекер Т., Айхенгрін Б., Городніченко Ю. та ін. Нарис про відбудову України. London : Centre for Economic Policy Research Press, 2022. 36 с.

7. Товканець О.С. Розвиток професійно-технічної освіти в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Педагогіка, соціальна робота»*. 2011. Вип. 23. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/6447/1/РОЗВИТОК%20ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ%20ОСВІТИ%20В%20УКРАЇНІ.pdf> (дата звернення: 15.12.2022).

8. Ничкало Н.Г. Розвиток професійної освіти в умовах глобалізаційних та інтеграційних процесів. Київ : Видавництво НПУ ім. М.П. Драгоманова, 2014. 125 с.

9. Грищук Ю.В. Визначення професійної освіти і навчання: сучасні акценти. *Педагогічний процес: теорія і практика*. 2014. Вип. 4. С. 16–21.

10. Ващенко А.П. Перспективи розвитку професійної освіти в Україні. *Збірник наукових статей «Соціум. Документ. Комунікація»*. 2018. Вип. 5. С. 273–282. DOI: 10.5281/zenodo.1246591.

11. Беновська Л.Я., Паска О.В. Тенденції та проблеми розвитку професійно-технічної освіти в умовах реформи децентралізації. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2021. Вип. 1 (147). С. 10–15.

12. Гребень С. Проблеми та перспективи розвитку професійно-технічної освіти в Україні. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. Вип. 3 (63). С. 125–130. DOI: 10.31732/2663-2209-2021-63-125-130.

**Olena Borodina**

*Doctor of Economics, Professor,  
Head of Department of Economy and Policy  
of Agrarian Transformations  
Institute for Economics and Forecasting,  
National Academy of Sciences of Ukraine*

**Viktor Yaroviy**

*PhD, Senior Research Fellow,  
Department of Economy and Policy  
of Agrarian Transformations  
Institute for Economics and Forecasting,  
National Academy of Sciences of Ukraine*

**Oleksii Fraier**

*PhD, Research Fellow,  
Department of Economy and Policy  
of Agrarian Transformations  
Institute for Economics and Forecasting,  
National Academy of Sciences of Ukraine*

**AGRIFOOD OF UKRAINE UNDER THE WARTIME SYSTEM  
CHALLENGES AND RISKS**

***Summary***

*The study reveals the uncertainties and threats that arose against the background of the military aggression of Russia against Ukraine. The identification of new challenges and risks for the agrifood sector and rural areas in terms of military impact are carried out. The FAO approach to defining a group of risks for the national and global food security in the context of war, including trade and logistics, production, price and energy risks, is reflected. An analysis of the vulnerability of the agrifood sector and rural areas of Ukraine under the new systemic challenges and risks are provided. Changes in the regional distribution of arable land, reduction of agricultural production in terms of value, changes in the cultivation of such strategically important food crops as wheat and corn are analyzed. The duality of the agrarian system of Ukraine and the role of small producers in stabilizing the food situation against the background of the escalation of military operations are characterized.*

## Вступ

Сучасний стан агропродовольчого сектора України більшою мірою визначається прямим військовим втручанням російської федерації в Україну та порушенням її територіальної цілісності. Націлюючись на всі активи сільського господарства України – поля, сільськогосподарське обладнання, склади, ринки, дороги, мости й порти, – росія поставила за мету пошкодити аграрну економіку України, знищивши таким чином основне джерело її доходу. Нині гострою проблемою є утримання аграрного потенціалу України при відносній сталості сільського господарства. Серед викликів сьогодення, які стоять перед аграрним сектором, можна виокремити серйозне обмеження використання національного земельного фонду внаслідок його окупації та пошкодження обстрілами та забрудненням; руйнування аграрних виробничих потужностей (переробні підприємства, елеватори тощо), транспортної та соціальної інфраструктури, логістичних зв'язків, блокування експортних можливостей, здорожчання енергоресурсів тощо<sup>1</sup>.

Сільськогосподарське виробництво у довгостроковій перспективі зазнає суттєвих змін, адже відновлення зруйнованого аграрного потенціалу вимагатиме часу та серйозних зусиль. Відомо, що у сільському господарстві виробничі процеси залежать від ряду факторів, зокрема якість та стан природних ресурсів, їх доступність, матеріально-технічне забезпечення та технологічний рівень виробництва, доступ до ринків тощо. Вони взаємопов'язані і потребують комплексного підходу при планування аграрного виробництва, починаючи від врахування та пристосування до природних та екологічних умов до реалізації готової продукції. Масштаби руйнувань в аграрному секторі ще будуть належно оцінені, проте вже цілком очевидно, що від швидкості їх відновлення буде залежати розвиток агропродовольчої системи не лише України, а й світу.

### **Розділ 1. Ідентифікація нових викликів та ризиків для агропродовольчого сектора та сільських територій, пов'язаних із наслідками військових дій**

Аграрний сектор в Україні становить майже половину валютної виручки та близько 10% ВВП країни. Вплив воєнної агресії на аграрний сектор є дуже значним, комплексним, складним і малопрогнозованим унаслідок динамічного розвитку ситуації, наявності значних непередбачуваних ризиків і невизначеностей, прямих та непрямих факторів, відкладеного впливу тощо.

---

<sup>1</sup> Лише прямі втрати від фізичних пошкоджень інфраструктури за оцінками KSE Institute та партнерів сягають \$127 млрд та постійно зростають. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/12/19/695167>.

За попередніми оцінками міністра фінансів України, втрати від війни у вітчизняному ВВП можуть становити від 33 до 50% [1]. За оцінками прем'єр-міністра України Д. Шмигала, війна в Україні принесла одномоментні прямі втрати у понад 500 млрд дол. [2]. Збитки від війни в сільському господарстві показали, що втрачено майже чверть галузі – прямі збитки становлять 6.6 млрд дол., а непрямі – 34.5 млрд дол. [3].

У звіті світової продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (ФАО) «Продовольчий прогноз. Дворічний звіт про світові продовольчі ринки», підготовлений відділом ринків і торгівлі [4], ідентифіковані основні групи ризиків для внутрішньої і глобальної продовольчої безпеки після розв'язання жорстокої війни рф проти України. Серед них:

### **1. Торгові та логістичні ризики**

Ескалація війни між Україною та рф припала на кінець лютого або середину маркетингового сезону 2021/22 рр. Вочевидь, це значною мірою вплинуло на здатність країн до виконання існуючих експортних зобов'язань та практично унеможливило укладання нових контрактів на реалізацію сільськогосподарських культур. Особливого загострення означена проблема зазнала в Україні, позаяк війна спричинила припинення всіх комерційних операцій у судноплаванні (у зв'язку із блокуванням Чорноморських портів України), тимчасове призупинення діяльності приватних операторів, орієнтованих на виробництво і переробку зерна, збитки внутрішніх транспортних компаній, складів та переробних підприємств, запровадження ліцензійних вимог, пряму заборону на експорт деяких видів продукції тощо. З точки зору перспектив розвитку експортної діяльності втрата морського судноплавання видається надзвичайно шкідливою, позаяк саме цим шляхом відбувається виконання до 90% угод на реалізацію продукції в інші країни. Зусилля щодо стимулювання експорту продовольчих товарів за допомогою використання альтернатив на кшталт залізниці, автомобільного транспорту тривають, однак здатність таких альтернатив компенсувати негативний вплив блокування портів є значно обмеженою з огляду на пошкодження об'єктів інфраструктури, недостатність рухомого складу залізниці та різницю в ширині колій на кордонах із сусідніми країнами.

Будь-яка тривала перерва в постачанні на міжнародні ринки продукції вимагає наявності достатньої кількості сховищ, особливо елеваторів. В сприятливих умовах зерно може зберігатись протягом кількох сезонів. Однак термін зберігання сирих олійних культур зазвичай значно менший, відтак їх насіння потребує переробки практично відразу після збирання урожаю задля досягнення максимально можливого виходу олії. В Україні зернові елеватори та олійні дробильні установки розосереджені по всій її території. Водночас значною мірою вони сконцентровані поблизу

важливих транспортних вузлів та портів, що підвищує ризик руйнації об'єктів цієї інфраструктури внаслідок військових дій. У разі пошкодження сучасних установок для віджиму олії завдані збитки могли б бути компенсовані за рахунок надлишкових потужностей невеликих регіональних олійниць, однак переважна їх більшість не має відповідної універсальної технології для переробки різних олійних культур.

## **2. Виробничі ризики**

Невизначеності та ризики також мають місце щодо того, чи вдасться на належному рівні забезпечити виробничі процеси, зокрема посівні роботи, обробіток сільськогосподарських культур впродовж вегетаційного періоду, збір врожаю на підконтрольних Україні територіях, логістика під час усього виробничого процесу та у післязбиральний період. Слід визнати, що нині невідомі ні подальша інтенсивність військових дій, ні їх географія, ані тривалість. Проте очевидно, що війна завдала надзвичайно великої шкоди сільському господарству України; це викликає занепокоєння щодо здатності країни виробництва та експорту продовольства у майбутньому. Аграрні перспективи 2022/23 рр. нині визначаються загальним занепадом через спричинені війною обмеження доступу до основних виробничих ресурсів (сільськогосподарські угіддя, робоча сила, паливо) та наявністю в землі боєприпасів, що не розірвалися. Пошкодження об'єктів інфраструктури та збої у роботі транспорту і ринків може призвести до додаткових втрат продукції після збирання урожаю, що спричинить зрушення у моделях сівозмін і орієнтацію на виробництво продуктів харчування внутрішнього споживання, як-от зерно та картопля, на противагу експортно-орієнтованій продукції на кшталт олійних культур та продуктів з них. Більше того, війна викликала масове переміщення населення і відмову від тварин, що підриває потенцію України до контролювання їх захворюваності. Означене збільшує ризик поширення хвороб, зокрема африканської чуми свиней (АЧС), в Україні та сусідніх державах.

## **3. Цінові ризики**

Аналіз динаміки індексу цін на продовольчі товари (ФАО) свідчить, що ціни на продукти харчування були високими ще до початку військових дій. Їх зростанню сприяла низка факторів, зокрема високий попит на продовольчі товари та корм для тварин; несприятливі погодні умови у країнах – ключових постачальниках сільськогосподарської продукції; невизначеність експортної політики деяких вагомих експортерів; високий рівень внутрішніх транспортних та виробничих витрат (як-от, енергетичні ресурси, добрива) у країнах-експортерах; порушення ланцюжків поставок через пандемію COVID – 19. Війна посилила тиск на ціни. Це миттєво збільшило експортні котування зерна і рослинних олій до нових піків у березні 2022 р.; дефіцит українського експорту виник на

тлі браку зерна (переважно пшениці) у інших виробників та нестачі заміників рослинної олії на кшталт соєвої і пальмової. Перспектива високих цін на продовольство протягом тривалого часу викликала введення у багатьох країнах світу експортних обмежень на продовольчі товари. Незважаючи на те, що котування деяких видів продукції дещо знизилась, світові ціни на продовольство загалом залишаються високими.

Це пояснюється негативним впливом різкого зростання цін на зерно та рослинну олію, нестійкістю погодних умов, високими цінами на ресурси, особливо паливо та мінеральні добрива. У країнах, що істотно залежать від імпорту товарів для задоволення власних споживчих потреб, зростання частки витрат на харчування у бюджеті уразливих верств населення, викликане такими зрушеннями, загрожує їх продовольчій безпеці. Значною мірою це стосується громадян, лєвова частка доходів яких спрямовується на придбання продуктів харчування, позаяк підвищення цін на продовольчі товари призведе до зменшення кількості / зниження якості продукції, яку вони споживають. Означене спричинить посилення голоду і недоїдання, або переорієнтацію фінансових ресурсів з послуг закладів охорони здоров'я та освіти на забезпечення продовольчими товарами.

Впродовж 2021 р. істотно зросли міжнародні орієнтовні ціни на мінеральні добрива, котування яких подекуди досягали максимумів за всю історію. Найбільшого зростання зазнали ціни на азотні добрива – так, ціни на карбамід збільшились торік у понад 3 рази, одночасно зросли ціни і на фосфорні добрива. Динаміка цін на іншу продукцію цієї галузі визначалась встановленням рівноваги між попитом та пропозицією. З точки зору попиту, зареєстроване у 2021 р. підвищення цін на готову продукцію (урожай) попервах розширило цінову доступність мінеральних добрив, а згодом сприяло зростанню і їх ціни. З точки зору пропозиції, на ціну мінеральних добрив істотно впливає високий рівень та волатильність цін на енергоресурси, особливо на природний газ, який відіграє ключову роль у виробництві азотних добрив – у 2021 р. його ціна значно зросла через низку причин, зокрема збої у виробництві відновлювальної енергії та видобутку вугілля, викликані погодними умовами. Додатковий тиск на ціну спричинений порушеннями ланцюжків поставок та високими транспортними витратами, які стали результатом введення експортних обмежень на мінеральні добрива і різкого зростання тарифів на вантажні та контейнерні перевезення у зв'язку з пандемією COVID-19.

З огляду на можливість введення торгового ембарго на експорт товарів з російської федерації, пов'язаного з військовими діями, або введення нею власних експортних обмежень має місце поступове зростання цін на світовому ринку мінеральних добрив. До прикладу, міжнародні

котування карбаміду (N), фосфату (P) і калію (K) у квітні 2022 р. досягли рекордних показників, особливо калію, ціна якого зросла більш, ніж на 150% з початку року. Зазвичай високі ціни на мінеральні добрива стимулюють загальне зростання цін на ресурси, істотно звужують доступ до них фермерських господарств, спричиняють зниження рівня використання добрив та в кінцевому підсумку істотно впливають на ціну готової продукції. Нещодавні темпи зростання цін на мінеральні добрива були настільки значними, що перевищили темпи збільшення цін на готову продукцію. Це зумовило зниження цінової доступності<sup>2</sup> мінеральних добрив, що майже неминуче призведе до зменшення обсягів використання ресурсів і, як наслідок, до зниження урожайності та погіршення якості сільськогосподарської продукції (приміром, зниження вмісту білка у борошномельній пшениці).

#### **4. Енергетичні ризики**

У процесі виробничої діяльності сільське господарство безпосередньо (використання палива, газу, електроенергії) та опосередковано (застосування добрив, мастильних матеріалів, агрохімікатів на кшталт пестицидів) споживає значну кількість енергії. Вона необхідна і для виробництва складових для кормів (роздроблення насіння олійних культур для вироблення шроту, подрібнення зерна для виготовлення комбікормів: гранул, борошна, складних речовин тощо). Російська федерація виступає ключовим учасником світового енергетичного ринку. Її частка у глобальному експорті енергоносіїв сягає 18% – у частині вугілля, 11% – нафти, 10% – газу. Російський експорт енергоносіїв надзвичайно важливий для ЄС, позаяк 46% вугілля, 25% нафти, 31% газу імпортується з Російської Федерації.

У зв'язку з тим, що виробництво N-добрив залежить від природного газу, як основного джерела енергії, ціна на азотні добрива, до прикладу карбамід, щільно корелює із ціною на газ. Тісна залежність між ними порушилась лише у IV кварталі 2021 р. (Q4-2021), коли ціна на природний газ зазнала істотного зростання. Сплеск був настільки потужним, що маржа між цінами на газ та аміак, а також на газ та карбамід стала від'ємною, відтак підприємства з виробництва добрив були змушені зменшити обсяги їх продукування, або призупинити свою діяльність. Відтоді з огляду на ведення військових дій цінова ситуація поступово погіршується – ціни на природний газ залишаються надто волатильними, а маржа змінює своє значення з позитивного на від'ємне і навпаки.

Водночас швидке і суттєве зростання цін на енергоносії, викликане ескалацією військових дій наприкінці лютого, почало супроводжуватись

---

<sup>2</sup> Цінова доступність в цьому випадку визначається як відношення між цінами на готову продукцію та ресурси.

протягом другого тижня березня 2022 р. відчутним послабленням на європейському ринку природного газу. На тлі встановлення м'яких весняних погодних умов на території Європи та зростання обсягів імпорту зрідженого природного газу країнами ЄС ключові котування газу знизилися впродовж десяти днів більше, ніж на 50% у порівнянні із їх максимальними значеннями. Це дозволило певним чином стабілізувати ціну на карбамід та відновити позитивну зростаючу маржу для виробників мінеральних добрив. Ціни на природний газ у Європі та США залишаються на понадміру високому історичному рівні, що обмежує можливості для зниження у 2022 р. цін на мінеральні добрива. Невизначеність унеможливує прогнозування поставок цієї групи товарів у майбутньому, особливо у країни – члени ЄС у Європі та Центральній Азії. З одного боку, високі ціни на природний газ здатні перетворити на прибуткові ті інвестиції, які до цього вважались збитковими, як-от інвестиції у виробництво енергії (приміром, придбання бурових установок у Сполучених Штатах), що, вочевидь, сприятиме зниженню міжнародних цін на мінеральні добрива. З огляду на спроби позбутися залежності від імпорту природного газу (особливо з російської федерації) доцільно припустити, що країни ЄС та їх компанії віддаватимуть перевагу використанню газу для виробництва продукції з вищою у порівнянні з мінеральними добривами доданою вартістю. Це, у свою чергу, спричинить додатковий негативний вплив на світову доступність добрив, позаяк країни ЄС виступають одними з провідних постачальників цієї продукції.

Різке зростання цін на енергоносії в умовах військових дій здатне вплинути на сільське господарство через виробничі цінові зв'язки. З моменту останнього значного підвищення цін (2008 р.) в рамках реалізації політики з вироблення біопалива значна частина сільськогосподарської сировини була переведена на енергетичний ринок; впровадження мандатів, тарифних обмежень та / або цінових стимулів спонукало виробників до використання певного досить негнучкого обсягу сировинних ресурсів для виробництва біологічного пального. Кукурудза, цукор та олійні культури (рослинні олії) є найбільш поширеною сировиною, а етанол та біодизель – найпопулярнішими видами біопалива. Санкціоновані або стимулюючі обсяги сировини істотно не залежать від цін на енергоносії. Однак сьогоднішня цінова ситуація здатна стимулювати використання сільськогосподарської продукції саме для виробництва біологічного пального. В результаті зростання цін на енергоносії виникає певний поріг, за якого виробництво біопалива із продовольчих культур (особливо кукурудзи, цукру та олійних культур (рослинних олій)) стає конкурентоспроможним. Перманентне зростання цін стимулює поступове збільшення обсягів



сільськогосподарської сировини, що спрямовується на перетворення в енергію; враховуючи той факт, що енергетичний ринок значно більший за продовольчий, доцільно припустити зростання продовольчих цін до рівня їх енергетичного паритету. Ціни на продукти харчування зростатимуть доти, доки сільськогосподарська сировина не здорожчає настільки, що втратить конкурентоспроможність на енергетичному ринку.

## **Розділ 2. Аналіз вразливості агропродовольчого сектора і сільських територій України в умовах нових системних викликів та ризиків, пов'язаних із російською військовою агресією**

Через активні бойові дії, частковий контроль загарбниками окремих українських територій, автомагістралей та інших логістичних шляхів тощо найбільші поточні ризики для аграрного сектора простежуються у таких областях: Миколаївській, Херсонській, Запорізькій, Донецькій, Луганській, Харківській, Сумській, Чернігівській, Київській, Житомирській. Разом з тим, високі поточні чи відкладені ризики зберігаються також і в сусідніх регіонах.

Значні території південних регіонів, що спеціалізуються на виробництві зернових, зокрема такої стратегічно важливої культури як пшениця, знаходяться в епіцентрі активних воєнних дій, де робота в полі не є фізично можливою. Проте у відносно спокійних регіонах (Полтавській, Дніпропетровській, Кіровоградській, Черкаській та ін. областях) для роботи великих агропідприємств виникають проблеми через розрив логістичних ланцюжків – наприклад, їх склади засобів захисту, насіння, добрив можуть бути розташовані в місцях, куди неможливо дістатися через бої або зруйновану інфраструктуру. За воєнного часу логістика і торгівля мають пристосовуватися не лише до зриву в усіх ланцюжках поставок, браку пального, а й враховувати комендантські години. Обговорюється можливість закупівлі засобів захисту, насіння та добрив у Польщі, але це все одно не вирішує питання логістики ресурсів усередині країни. Закриття українських портів на Чорному та Азовському морях загрожує українському аграрному імпорту, морський шлях наразі є закритим, а це, своєю чергою, збільшує навантаження на логістику будь-яких поставок суходолом [5].

На початку війни, науковці ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України» провели відповідні розрахунки можливого скорочення виробництва сільськогосподарської продукції (обумовленого воєнними діями на значних територіях України) в довгостроковій перспективі у вартісних оцінках, у фізичному вираженні з особливою увагою до окремих стратегічно важливих з точки зору продовольчої безпеки сільськогосподарських культур та у розрізі окремих секторів аграрного

виробництва: сільськогосподарських підприємств (юридичних осіб) та господарств населення. Інформаційним забезпеченням були: офіційна статистична інформація, експертні оцінки та емпіричні дані. До уваги брались врахування ймовірностей подій, потенційних ризиків та невизначеностей [6]:

### 1. Земельні обмеження

У прийдешні роки ймовірно серйозне скорочення аграрного виробництва, що пов'язано зі скороченням посівних площ під сільськогосподарські культури. На цих територіях, що межують з країною-агресором, буде ще тривалий період існувати високий ризик ведення польових робіт, зумовлений рядом невизначеностей, серед яких: висока щільність мінувань територій, ведення активних військових дій, невизначеність із повторним вторгненням країни-агресора з півночі тощо. Відповідно, це неминуче призведе до серйозного скорочення виробництва ряду важливих з точки зору продовольчого забезпечення сільськогосподарських культур. Нині доступ до земельних ресурсів ускладнений та обмежений у дев'яти областях (рис. 1), де площа ріллі становить 14,2 млн га, або майже половину від загальнодержавного рівня (32,5 млн га).

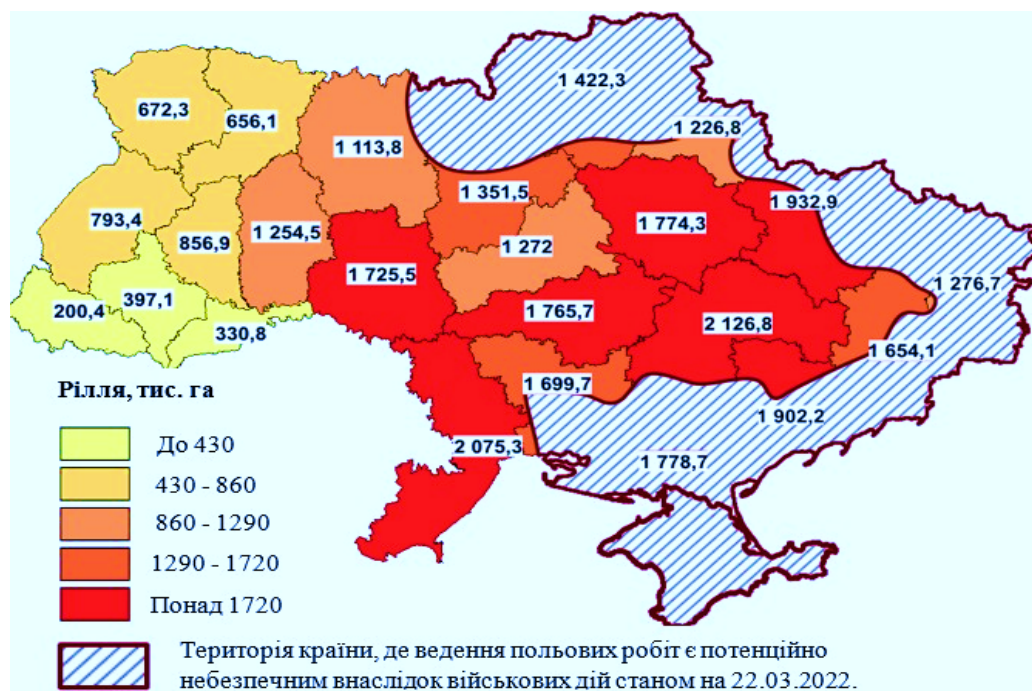


Рис. 1. Площа ріллі у регіональному розрізі, 2022 р.

Джерело: [7]

Ведення сільськогосподарської діяльності на великій частині цих територій нині видається небезпечним для життя людини. Разом з тим, ми не можемо повністю виключати можливість ведення сільськогоспо-

дарських робіт на цих територіях, тому при обчисленні прогнозних показників валового збору сільськогосподарських культур нами було взято відповідні коефіцієнти, отримані на основі експертних оцінок для кожного регіону<sup>3</sup>.

## 2. Скорочення виробництва у вартісних оцінках – регіональний зріз

Частка 10 регіонів України, на території яких велись та активно продовжуються воєнні дії, у загальному випуску сільськогосподарського виробництва становить 40,9%, у т.ч. у рослинництві – 43,3%, у тваринництві – 30,3% (табл. 1). За попередніми даними, у 2021 р. загальний випуск сільськогосподарської продукції (у постійних цінах 2016 р.) становив 700,1 млрд грн [8]. Неможливість фізичного проведення посівної кампанії у зазначених у табл. 6 регіонах вже у 2022 році призвело до скорочення валового випуску сільськогосподарської продукції, що становило (у вартісних оцінках на 286,6 млрд грн і становитиме 413,5 млрд грн.)<sup>4</sup>.

Таблиця 1

### Частка регіонів, де активно відбуваються воєнні дії, у виробництві сільськогосподарської продукції

	Область України	Частка регіону у виробництві с/г продукції, %	У т.ч.	
			рослинництво	тваринництво
	<i>Україна</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
1	Донецька	3,0	2,9	3,2
2	Житомирська	4,2	4,3	3,8
3	Запорізька	3,9	4,4	1,9
4	Київська	5,7	5,2	7,7
5	Луганська	1,8	2	0,7
6	Миколаївська	4,0	4,5	1,8
7	Сумська	4,1	4,4	2,7
8	Харківська	5,2	5,6	3,6
9	Херсонська	4,3	4,8	2,2
10	Чернігівська	4,7	5,2	2,7
<b>Разом по визначених регіонах</b>		<b>40,9</b>	<b>43,3</b>	<b>30,3</b>

Джерело: [9]

<sup>3</sup> Для прогнозування оцінки валового збору у 2022 р. було враховано динаміку зазначених культур у п'ятирічному періоді (2017–2021 рр). Для областей, де ведуться воєнні дії, було застосовано відповідний коефіцієнт збору культур, визначений експертним шляхом, зокрема: у Донецькій – 0,1; Житомирській – 0,8; Запорізькій – 0,2; Київській – 0,8; Луганська – 0,1, Миколаївська – 0,7, Сумська – 0,1, Харківська – 0,5, Херсонська – 0,1, Чернігівська – 0,4.

<sup>4</sup> Прогнозна оцінка скорочення сільськогосподарського виробництва проводилась на початку війни.

### Розділ 3. Перспективи вирощування пшениці та кукурудзи

Пшениця та кукурудза є стратегічно важливими сільськогосподарськими культурами з точки зору внутрішньої та глобальної продовольчої безпеки. За оцінками провідних аналітиків зернового ринку, пшениця та кукурудза є визначальними товарами продовольчого забезпечення, оскільки вони забезпечують 27% сукупних спожитих калорій, або, іншими словами, 27% всієї їжі на Землі [10].

В Україні переважна більшість посівних площ пшениці зазвичай зосереджуються у центральних та південних регіонах. У 2021 р. вагому частину посівних площ під озиму пшеницю на 2022 рік було зосереджено у всіх регіонах, де ведуться воєнні дії (50,1%). У 2022 році 3324,5 тис. га посівних площ під дану культуру перебувало у зоні високого ризику, а вагома частина цієї площі взагалі залишалась без можливості належного подальшого обробітку (рис. 2). Якщо врахувати той факт, що яра пшениця у структурі посівів займає незначну частку, виникає проблема щодо компенсації втраченого в перспективі врожаю за рахунок її посіву у віддалених регіонах, адже пшениця відіграє ключову роль у питанні формування внутрішньої та глобальної продовольчої безпеки.

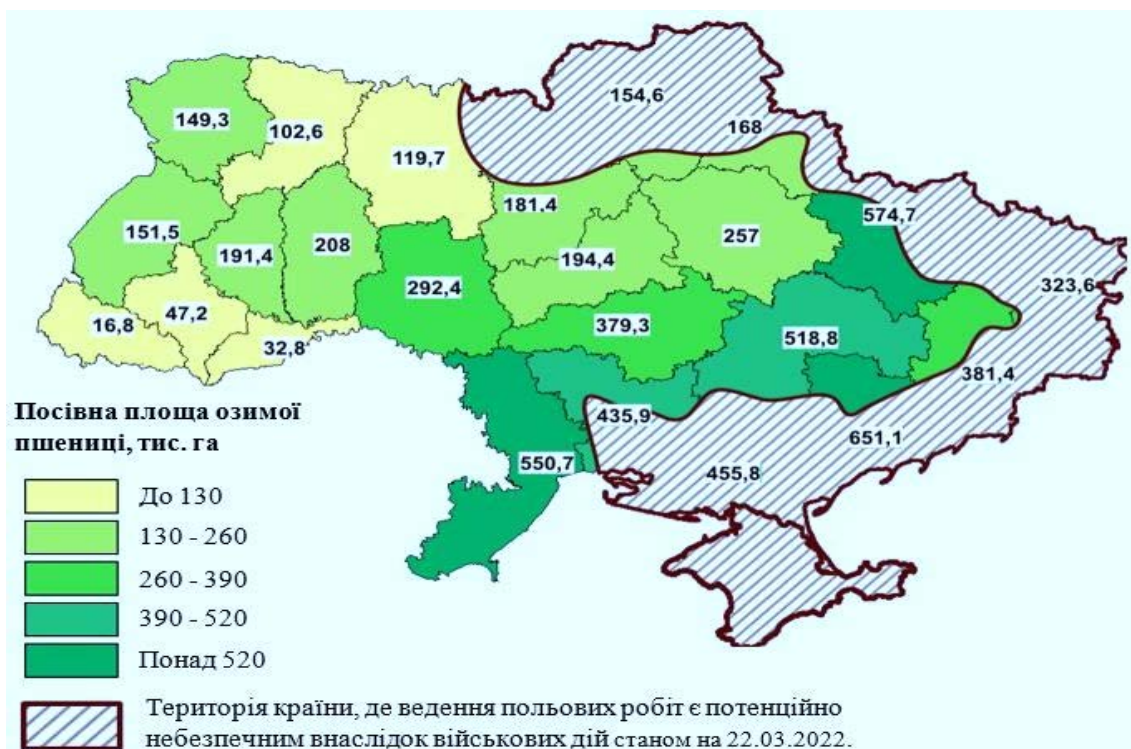
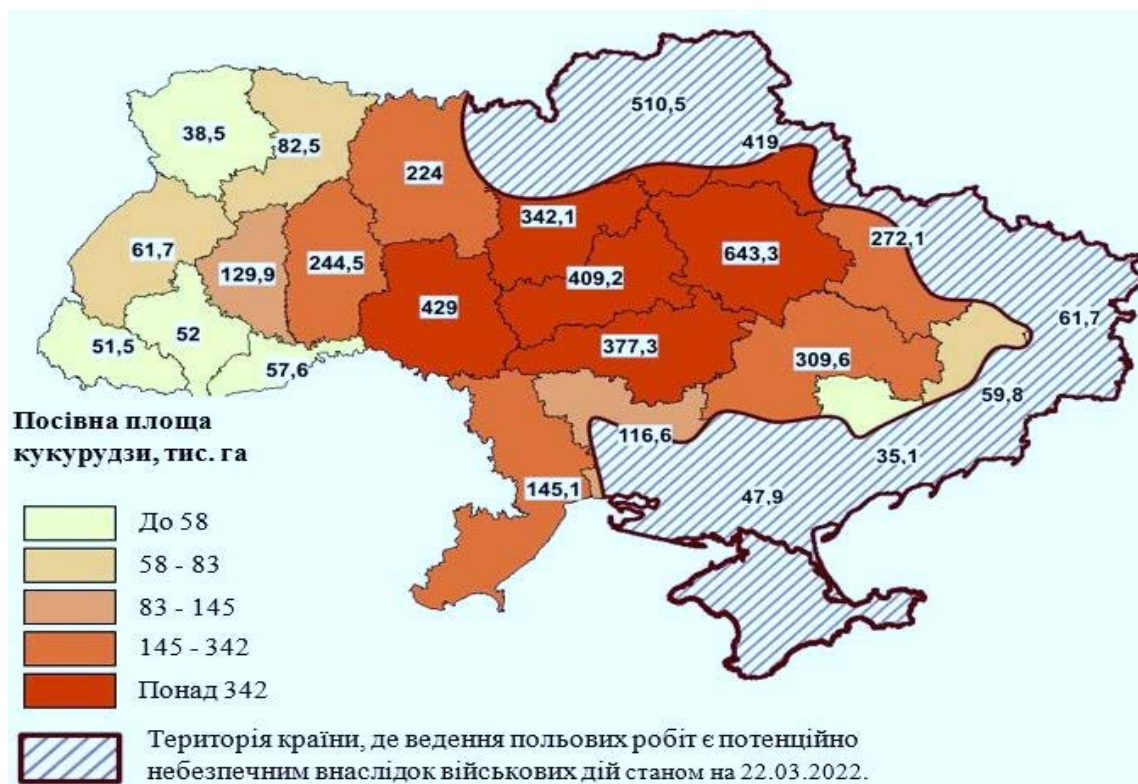


Рис. 2. Посівна площа озимої пшениці під урожай 2022 року, тис. га  
Джерело: [11]

Іншою стратегічно важливою з точки зору продовольчої безпеки в Україні та у світі сільськогосподарською культурою є кукурудза. Площі

під вирощування кукурудзи на зерно впродовж останніх п'яти років в Україні становили близько 5200 тис. га (рис. 3).



**Рис. 3. Посівна площа кукурудзи на зерно, тис. га**

Джерело: [12]

У табл. 2 представлено прогностичні оцінки щодо можливого валового збору пшениці та кукурудзи в умовах ведення воєнних дій та за умов мирного часу при визначених обсягах посівних площ. Загалом втрати у валовому зборі пшениці та кукурудзи можуть становити близько 8610,6 тис. т (31,5%) і 7574,7 тис. т (22,8%) відповідно. У Донецькій, Запорізькій, Луганській, Сумській, Херсонській та Чернігівській областях спад у виробництві сільськогосподарських культур буде спостерігатися найбільше.

Сільськогосподарські роботи можуть серйозно ускладнитися через дефіцит і зростання вартості виробничих ресурсів (паливно-мастильних матеріалів, мінеральних добрив, насіння), а також ризику і небезпеки для життя людини. Тому варто переглянути структуру посівних площ і зосередитись на вирощуванні сільськогосподарських культур продовольчої групи, адже саме ці культури становлять основу внутрішньої продовольчої безпеки країни.



**Оцінка валового збору пшениці і кукурудзи  
за сценарієм мирного часу та воєнних дій, тис. га**

Регіон / Область	Сільськогосподарські культури, тис. т			
	Мирний час		Воєнні дії	
	Пшениця	Кукурудза	Пшениця	Кукурудза
АР Крим	-	-	-	-
Вінницька	1686,1	3279,4	1686,1	3279,4
Волинська	708,9	320,6	708,9	320,6
Дніпропетровська	1935,1	1233,3	1935,1	1233,3
Донецька	1290,4	204,8	129	20,5
Житомирська	664,1	1646,1	531,3	1316,9
Закарпатська	87,0	258,0	87	258
Запорізька	2184,2	177,5	436,8	35,5
Івано-Франківська	281,7	377,1	281,7	377,1
Київська	895,9	2419,4	716,7	1935,5
Кіровоградська	1288,7	1921,7	1288,7	1921,7
Луганська	959,3	205,0	95,9	20,5
Львівська	807,9	460,4	807,9	460,4
Миколаївська	1510,5	475,4	1057,4	332,8
Одеська	2071,5	607,9	2071,5	607,9
Полтавська	1066,0	4025,8	1066	4025,8
Рівненська	494,4	607,0	494,4	607
Сумська	941,1	3090,8	94,1	309,1
Тернопільська	1099,6	1132,0	1099,6	1132
Харківська	2374,7	1353,8	1187,4	676,9
Херсонська	1696,5	378,5	169,7	37,9
Хмельницька	1286,6	2200,5	1286,6	2200,5
Черкаська	970,7	2677,0	970,7	2677
Чернівецька	183,3	361,8	183,3	361,8
Чернігівська	853,7	3878,3	341,5	1551,3
<b>Україна</b>	<b>27337,8</b>	<b>33291,9</b>	<b>18727,3</b>	<b>25699,4</b>

*Джерело: [7; 13]*

**Розділ 4. Дуальність аграрної системи та роль малих виробників  
у продовольчому забезпеченні країни**

Інерційність аграрного розвитку у напрямку посилення корпоративного сектору в багатьох випадках загострила проблему продовольчого забезпечення в країні, зокрема в умовах виникнення кризових явищ. Політика неоліберального втручання, яка притаманна багатьом країнам, що розвиваються, призвела до ситуації, коли процеси корпоратизації стали головним явищем в економіці, зокрема в аграрному її секторі. Внаслідок реформування аграрного сектора, задовго до останніх подій вітчизняне сільське господарство зазнало суттєвих структурних перекосів. В результаті сформувались неадекватні за значенням і

можливостями впливу на формування аграрної політики корпоративний та індивідуальний сектори товаровиробників [14; 6]. Будучи залученим до кожного етапу агропродовольчого ланцюга, корпоративний сектор займає домінуюче становище в аграрній галузі країни.

Поглиблення корпоративного впливу на національну економіку та на сільське господарство зокрема, без належної державної регуляторної політики багато в чому загостило ситуацію у продовольчому забезпеченні і харчуванні українців. Проте в умовах воєнних дій стійкість малих фермерських господарств та господарств населення на локальному рівні і їх зусилля з недопущення голоду на території ведення військових дій довели їх ключову роль у продовольчому забезпеченні місцевого населення. Так, за умов порушення логістичних ланцюгів та блокування зовнішніх каналів експорту та імпорту сільськогосподарської продукції, малі фермерські та особисті селянські господарства продемонстрували високу активність, спроможність та гнучкість у забезпеченні українців продовольством власного виробництва. В критичних умовах малі виробники спромоглися швидко заповнити продовольчий дефіцит за рахунок наповнення місцевих ринків трудомісткою продукцією власного виробництва.

У довоєнний період, практично за відсутності належної інституційної державної підтримки, малі виробники постачали на локальні ринки переважну частину картоплі, овочів та фруктів, молока, м'яса та яєць. Зараз очевидно є необхідність кардинальних змін у системі формування аграрної політики України для підвищення її лояльності до дрібно-товарних виробників аграрного сектора. Малі сільськогосподарські виробники відіграють та відіграватимуть ключову роль у повоєнній відбудові України і тому потребують до себе особливої уваги та підтримки з боку держави та суспільства.

## **Розділ 5. Диверсифікація сільськогосподарських культур**

Не вирішеним залишається питання диверсифікації сільськогосподарських культур у корпоративному секторі сільськогосподарських виробників. Аналіз офіційних статистичних даних свідчить, що використання землі корпоративним сектором в Україні супроводжується надмірним розорюванням сільськогосподарських угідь, нарощуванням площ посівів найбільш привабливих сільськогосподарських культур (монокультуризацією) та незбалансованим хіміко-техногенним впливом на ґрунт, що не відповідає головним засадам сталого землекористування.

Відомо, що виробництво сільськогосподарської продукції в корпоративному секторі планується переважно виходячи із потреби досягнення швидкої окупності вкладеного капіталу. Проте в землекористуванні досягнення короткострокових цілей не завжди узгоджується із страте-

гічними завданнями сталого розвитку. Наприклад, монокультуризація і порушення сівозміни на користь прибуткових сільськогосподарських культур зазвичай супроводжується виносом корисних речовин швидше, ніж ґрунт здатен їх нагромаджувати. При цьому економічна ефективність господарської діяльності сільськогосподарських товаровиробників беззаперечна, проте виникають суттєві диспропорції між економічними, соціальними та екологічними компонентами сталого розвитку, що ставить під сумнів доцільність саме такої практики землевикористання.

Нині особливо гостро стоїть проблема збереження природної родючості ґрунтів не лише за рахунок мінеральних добрив. Очевидно, за умови зростання світових цін на паливо, насіння, добрива, засоби захисту рослин існує небезпека ще більш стрімкого виснаження ґрунтів, а відповідно деградації земельних ресурсів та зниження урожайності сільськогосподарських культур. Необхідна переорієнтація від монокультурного виробництва сільськогосподарських культур до їх диверсифікації за рахунок впровадження ряду важливих зернобобових та інших культур, як горох, гречка, просо, жито та ін.

Стратегія диверсифікації сільськогосподарських культур, що базується на застосуванні економіко-математичного апарату дозволяє розробляти робастні рішення щодо вирішення проблеми монокультуризації і сприяє переходу до сталого господарювання [15]. Диверсифікація вирощування сільськогосподарських культур є екологічно безпечним і економічно обґрунтованим механізмом підвищення їх урожайності. Це механізм, здатний протистояти мінливим кліматичним умовам і сприяти покращенню ефективності використання земельних ресурсів. Її суть полягає в тому, щоб кожна культура готувала сприятливі умови для інших культур, покращуючи якісні характеристики ґрунту, посилюючи здатність культур протистояти шкідникам, хворобам та ін. Переваги диверсифікації базуються на основних засадах сталості, оскільки забезпечують досягнення економічних, соціальних та екологічних цілей сільськогосподарського виробництва.

### **Висновки**

Продовольча безпека населення у світі уже кілька років поспіль знаходиться перед рядом викликів, зумовлених спочатку пандемією Covid-19, а нині жорстокою війною росії проти України. Агропродовольчий сектор України в сучасних умовах військового часу зазнає серйозних потрясінь, які прямим чином підривають як внутрішню так і глобальну продовольчу безпеку: унеможлиблюється виробництво сільськогосподарської продукції на значній території сільськогосподарських угідь, створюються експортні бар'єри на вивіз сільськогосподарської продукції, стрімко зростають ціни на виробничі та енергетичні



ресурси. Якщо аграрний сектор у 2022 році функціонував по інерції минулих років, то в нових реаліях 2023 року попередньо проаналізовані збитки від війни можуть здатись недооціненими.

Новітній досвід показав, що саме малі фермери та особисті селянські господарства виявилися найбільш стійкими до серйозних потрясінь. Під час виникнення небезпеки, вони залишилися господарювати на своїй землі та захищати її. Локальний продовольчий дефіцит був швидко ліквідований малими виробниками шляхом наповнення місцевих ринків, постачання продовольства підрозділам Сил територіальної оборони Збройних Сил України, забезпечення всім необхідним для споживання тимчасово переміщених тощо. Це вкотре доводить, що сталий сільський розвиток може відбуватись лише при безпосередній участі та підтримці місцевих жителів.

Нині необхідно спрямовувати державну політику у напрямку збереження селянських та фермерських господарств, спрямування основних зусиль на швидку нормалізацію сільськогосподарської діяльності на звільнених територіях, відходу від монокультурного виробництва, зокрема у корпоративному секторі товаровиробників, здійснити поступовий перехід до диверсифікованого сільськогосподарського виробництва.

### **Список використаних джерел:**

1. Інтерв'ю міністра фінансів України Сергія Марченка виданню "Forbes". 14.03.2022 р. URL: [https://mof.gov.ua/uk/news/interviu\\_ministra\\_finansiv\\_sergii\\_marchenka\\_vidanniu\\_forbes\\_14032022-3361](https://mof.gov.ua/uk/news/interviu_ministra_finansiv_sergii_marchenka_vidanniu_forbes_14032022-3361).
2. Втрати для України через вторгнення РФ перевищують \$500 млрд – Шмигаль. 16.03.2022 р. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/814088.html>.
3. Вплив війни на сільське господарство: ООН представила оцінку нагальних потреб агросектору та сільського господарства. 16.12.2022 р. URL: [https://minagro.gov.ua/news/vpliv-vijni-na-silске-gospodarstvo-oon-predstavilo-ocinku-nagalnih-potreb-agrosektoru-ta-silskogonaselennya#:~:text=%D0%A3%20%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%81%D0%BD%D1%96%20%D0%9C%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%B3%D1%80%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B8%20%D1%81%D0%BF%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%20%D0%B7,%E2%80%93%20\\$2034,5%20%D0%BC%D0%BB%D1%80%D0%B4](https://minagro.gov.ua/news/vpliv-vijni-na-silске-gospodarstvo-oon-predstavilo-ocinku-nagalnih-potreb-agrosektoru-ta-silskogonaselennya#:~:text=%D0%A3%20%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%81%D0%BD%D1%96%20%D0%9C%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%B3%D1%80%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B8%20%D1%81%D0%BF%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%20%D0%B7,%E2%80%93%20$2034,5%20%D0%BC%D0%BB%D1%80%D0%B4).
4. Food Outlook – Biannual Report on Global Food Markets. Rome / Food and Agriculture Organization of the United Nations: Rome. P. 67–73. URL: <https://www.fao.org/3/cb9427en/cb9427en.pdf>.
5. Пальне, харчі, порти: три «больові точки» економіки воєнного часу. 10.03.2022 р. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-60680634>.
6. Бородіна О.М., Прокопа І.В., Фраєр О.В. Оцінка втрат України від воєнного вторгнення рф: макроекономічний вимір. *Економіка і прогнозування*. 2022. № 1. С. 8–51.
7. Сільське господарство України за 2018 рік. Статистичний збірник. Державна служба статистики України. Київ, 2019. 235 с. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/katu/2019/zb/09/Zbsg2018%20.pdf>.

8. Продукція сільського господарства у постійних цінах 2016 року за 2021 рік / Державна служба статистики України. Київ, 2022. С. 6.
9. Регіони України за 2021 рік. Статистичний збірник. Державна служба статистики України. Київ, 2022.
10. Андрій Ярмак: Глобальна продовольча безпека, зруйнована російським вторгненням в Україну, може ще вбити сотні мільйонів людей у всьому світі. 22.03.2022 р. URL: [https://east-fruit.com/en/news/global-food-security-destroyed-by-russian-invasion-in-ukraine-could-kill-hundreds-of-millions-globally/?fbclid=IwAR2L\\_ikBxUfMQqKsIAngf9R7EytsKP\\_8a5o8ut0lRQ5hxzAOwtEo5LHwQrY](https://east-fruit.com/en/news/global-food-security-destroyed-by-russian-invasion-in-ukraine-could-kill-hundreds-of-millions-globally/?fbclid=IwAR2L_ikBxUfMQqKsIAngf9R7EytsKP_8a5o8ut0lRQ5hxzAOwtEo5LHwQrY).
11. Посівні площі культур озимих під урожай 2022 року / Державна служба статистики України. Київ, 2022. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/sg/ppko/ppokpu\\_22\\_reg.xls](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/sg/ppko/ppokpu_22_reg.xls).
12. Посівні площі сільськогосподарських культур за їх видами у 2017–2021 рр. / Державна служба статистики України. Київ, 2022. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
13. Обсяг виробництва, урожайність та зібрана площа сільськогосподарських культур за їх видами на 01 грудня 2021 року / Державна служба статистики України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/sg/ovuzpsg/ovuzpsg\\_1221.xls](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/sg/ovuzpsg/ovuzpsg_1221.xls).
14. Українська модель аграрного розвитку та її соціоекономічна переорієнтація : наук. доп. / [О.М. Бородіна, В.М. Геєць, А.О. Гуторов та ін.] ; за ред. В.М. Гейця, О.М. Бородіної, І.В. Прокопи ; НАН України, Ін-т екон. та прогноз. Київ, 2012. 6 с.
15. Бородіна О.М., Киризиук С.В., Фрасер О.В., Єрмольєв Ю.М., Єрмольєва Т.Ю. та ін. Математичне моделювання диверсифікації сільськогосподарських культур в Україні: наукові підходи та емпіричні результати. *Кібернетика і системний аналіз*. 2020. №2. С. 53–64.

### References:

1. Ministry of Finance of Ukraine (2022) Intervyu ministra finansiv Ukrayiny Serhiya Marchenka vydannyyu "Forbes" [Interview of the Minister of Finance of Ukraine Serhiy Marchenko to Forbes]. Available at: [https://mof.gov.ua/uk/news/interviu\\_ministra\\_f finansiv\\_sergiiia\\_marchenka\\_vidanniu\\_forbes\\_14032022-3361](https://mof.gov.ua/uk/news/interviu_ministra_f finansiv_sergiiia_marchenka_vidanniu_forbes_14032022-3361).
2. Interfax (2022) Vtraty dlya Ukrayiny cherez vtorhnennya RF perevyschuyut' \$500 mlrd – Shmyhal' [Losses for Ukraine due to the invasion of the Russian Federation exceed \$500 billion – Shmyhal]. Available at: <https://interfax.com.ua/news/economic/814088.html>.
3. Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine (2022). *Vplyv viyny na sil's'ke hospodarstvo: OON predstavyla otsinku nahal'nykh potreb ahrosektoru ta sil's'koho hospodarstva* [The impact of the war on agriculture: the UN presented an assessment of the urgent needs of the agricultural sector and agriculture]. Available at: [https://minagro.gov.ua/news/vplyv-vijni-na-sil'ske-gospodarstvo-oon-predstavilo-ocinku-nagalnih-potreb-agrosek-toru-ta-sil'skogo-naselennya#:~:text=%D0%A3%20%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%81%D0%BD%D1%96%20%D0%9C%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%B3%D1%80%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B8%20%D1%81%D0%BF%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%20%D0%B7,%E2%80%93%20\\$%2034,5%20%D0%BC%D0%BB%D1%80%D0%B4](https://minagro.gov.ua/news/vplyv-vijni-na-sil'ske-gospodarstvo-oon-predstavilo-ocinku-nagalnih-potreb-agrosek-toru-ta-sil'skogo-naselennya#:~:text=%D0%A3%20%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%81%D0%BD%D1%96%20%D0%9C%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%B3%D1%80%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B8%20%D1%81%D0%BF%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%20%D0%B7,%E2%80%93%20$%2034,5%20%D0%BC%D0%BB%D1%80%D0%B4).
4. FAO (2022) Food Outlook – Biannual Report on Global Food Markets. Rome / Food and Agriculture Organization of the United Nations: Rome. P. 67–73. Available at: <https://www.fao.org/3/cb9427en/cb9427en.pdf>.

5. BBC Ukraine (2022) Palne, kharchi, porty: try "bolovi tochky" ekonomiky voyennoho chasu [Fuel, food, ports: three "pain points" of the wartime economy]. Available at: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-60680634>.

6. Borodina O., Prokopa I., Fraier O., et al. (2022) Otsinka vtrat Ukrayiny vid voyennoho vtorhnennya rf: makroekonomichnyy vymir [Estimation of Ukraine's losses from the military aggression of the russian federation: a macroeconomic dimension]. *Economy and Forecasting*, no. 1, pp. 8–51.

7. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2019) Sil's'ke hospodarstvo Ukrayiny za 2018 rik [Agriculture of Ukraine for 2018], Kyiv: Informatsiino-analitychne ahentstvo. Available at: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2019/zb/09/Zb\\_sg\\_2018%20.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/09/Zb_sg_2018%20.pdf).

8. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2022) Produktsiya sil's'koho hospodarstva u postynnykh tsinakh 2016 roku za 2021 rik [Agricultural production at constant prices of 2016 for 2021], Kyiv: Informatsiino-analitychne ahentstvo.

9. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2022) Rehiony Ukrayiny za 2021 rik [Regions of Ukraine for 2021], Kyiv: Informatsiino-analitychne ahentstvo.

10. Andriy Yarmak (2022) Hlobalna prodovolcha bezpeka, zruynovana rosiyskym vtorhnennyam v Ukrayinu, mozhe shche vbyty sotni milyoniv lyudey u vsomu sviti [Global food security, destroyed by the Russian invasion of Ukraine, may still kill hundreds of millions of people around the world]. East Fruit. Available at: [https://eastfruit.com/en/news/global-food-security-destroyed-by-russian-invasion-in-ukraine-could-killhundreds-ofmillionsglobally/?fbclid=IwAR2L\\_ikBxUfMQqKsIAnGf9R7EytsKP\\_8a5o8ut0lRQ5hxzAOwtEo5LHwQrY](https://eastfruit.com/en/news/global-food-security-destroyed-by-russian-invasion-in-ukraine-could-killhundreds-ofmillionsglobally/?fbclid=IwAR2L_ikBxUfMQqKsIAnGf9R7EytsKP_8a5o8ut0lRQ5hxzAOwtEo5LHwQrY).

11. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2022) Posivni ploschi kultur ozymykh pid urozhay 2022 roku [Sown areas of winter crops for the 2022], Kyiv: Informatsiino-analitychne ahentstvo. Available at: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/sg/ppko/ppokpu\\_22\\_reg.xls](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/sg/ppko/ppokpu_22_reg.xls).

12. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2022) Posivni ploschi silskohospodarskykh kultur za yikh vydamy u 2017–2021 rr. [Sown areas of agricultural crops by their types in 2017–2021]. Kyiv: Informatsiino-analitychne ahentstvo.

13. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2022) Obsyah vyrobnytstva, urozhaynist ta zibrana ploscha silskohospodarskykh kultur za yikh vydamy na 01 hrudnya 2021 roku [14. Volume of production, yield and harvested area of agricultural crops by their types as of December 1, 2021], Kyiv: Informatsiino-analitychne ahentstvo. Available at: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/sg/ovuzpsg/ovuzpsg\\_1221.xls](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/sg/ovuzpsg/ovuzpsg_1221.xls).

14. Borodina O.M., Geets V.M., Gutorov A.O., et al. (2012) *Ukrayins'ka model' ahrarnoho rozvytku ta yiyi sotsioekonomichna pereorientatsiya: nauk. dop.* [Ukrainian model of agrarian development and its socio-economic reorientation: scientific report]. Kyiv: NAS Ukraine, IEF, 6 p.

15. Borodina O.M., Kirizyuk S.V., Fryer O.V., Yermoliev Yu.M., Yermolyeva T.Yu., et al. (2020) Matematychnye modelyuvannya dyversyfikatsiyi silskohospodarskykh kultur v Ukrayini: naukovy pidkhody ta empirychni rezultaty [Mathematical modeling of crop diversification in Ukraine: scientific approaches and empirical results]. *Cybernetics and System Analysis*, no. 2, pp. 53–64.

**Nataliya Verkhoglyadova**

*Doctor of Economics, Professor,  
Professor at the Department of Analytical Economics and Management  
Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs*

**Iryna Kononova**

*Doctor of Economics, Associate Professor,  
Professor at the Department of Analytical Economics and Management  
Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs*

**Nadiia Fisunenکو**

*PhD in Economics, Head of the Department  
of Analytical Economics and Management  
Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs*

## **THEORETICAL AND METHODOLOGICAL BASIS OF THE FORMATION AND DEVELOPMENT OF THE INFORMATION ECONOMY**

### **Summary**

*It has been proven that at the end of the 20th century approaches to understanding the concepts of «information», «information resources» and their socio-economic significance are changing. This is related to the process of formation of the information economy. In the modern scientific paradigm, the issues of the terminology of the information economy are becoming decisive. The article considers approaches to defining the information economy as a new type of economic system. The theoretical and methodological content of this category is studied and its main characteristics are singled out. In addition, it has been proven that the course of socio-economic processes is influenced by information, knowledge, and innovations. Approaches to defining the essence of the category «information» and «information resources» are considered. The existing classifications of information and information resources have been studied. It is noted that information and information resources are a system-forming factor of life support of any socio-economic system. The article substantiates the importance of innovation and considers different views on the concept of «innovation» by foreign and domestic scientists.*

### **Вступ**

Роль інформації в сучасних умовах важко переоцінити, тому що конкурентоспроможність соціально-економічних систем та їх економічна безпека безпосередньо залежить від якості, повноти, своєчасності та

ефективності використання необхідної інформації, тому постає нагальна проблема перегляду базових термінів, пов'язаних з інформаційною економікою, а також необхідністю більш детального висвітлення сутності категорія «інформаційна економіка».

На теперішній час країни, що прагнуть до стабільного економічного зростання, усвідомлюють необхідність втілення концепції інформаційної економіки. Інформаційні технології стають основним продуктом, виробництво якого можна збільшувати нелімітовано в незалежності від наявності природних ресурсів.

Становлення такої економіки є еволюційним процесом. При цьому слід зазначити, що інформаційній економіці довгий час не приділялось достатньо уваги. Але в теперішній час з урахуванням бурхливого розвитку науково-технічного прогресу та інформатизації, проблемами інформаційної економіки займаються такі вітчизняні вчені як Ю. Бажал, Л. Мельник, І. Малик, Є. Ніколаєв, В. Плєскач, А. Маслов та ін.

Дослідження процесів впливу інформації на розвиток економіки країн відноситься до кінця ХХ – початку ХХІ століття. Ці питання розглядалися такими закордонними дослідниками як Д. Белл, П. Друкер, М. Кастельса, Й. Масуда, Ф. Махлуп, Т. Сакайя, Т. Стюарт та ін.

Термін «інформаційна економіка» вперше був застосований австрійсько-американським дослідником Ф. Махлупом [38].

Поняття «інформації» розглядало багато вчених у різних галузях науки, тому що в теперішній час інформація є стратегічним ресурсом, а також інструментом, продуктом (результатом). Слід зазначити, що загально-прийнятого та універсального визначення поняття «інформація» на даний момент часу не існує. Саме тому надзвичайно актуальною є проблема дослідження підходів та визначення меж поняття «інформація» у контексті формування та розвитку інформаційної економіки.

Сучасний економічний розвиток характеризується зростанням ролі науково-технічного прогресу та використанням таких факторів виробництва як знання, інтелект, інформація. Підвищення конкурентоспроможності соціально-економічних систем неможливе без підвищення інноваційної та інформаційної складових в економічному розвитку. Щоб конкурувати на міжнародних ринках, соціально-економічні системи вимушені швидко адаптуватися до змін, які відбуваються з інноваціями та інформацією. Підвищення ролі інновацій визначає необхідність пізнання їх сутності з метою ефективного керуючого впливу на економіку.

## **Розділ 1. Концептуальна модель інформаційної економіки**

Вперше зазначалось про необхідність переходу до інформаційної економіки в кінці минулого ХХ ст. – на початку ХХІ ст. від індустріальної

до постіндустріальної або інформаційної економіки. Найважливішим фактором, який визначає можливість цього переходу, є наявність у держави новітніх технологій.

Розвиток економіки в країні безпосередньо залежить від науково-технічного прогресу, який є базою для розширеного відтворення виробництва. Виходячи з цього розширене відтворення відбувається за рахунок інновацій.

Перехід до інноваційної економіки може відбутися на основі формування інформаційної економіки, яка є перехідним етапом до інноваційної.

Першим етапом на цьому шляху, на нашу думку, є впровадження та використання інформаційних технологій та інформації як національного ресурсу економіки. Саме тому для подальшого переходу країни до інноваційної економіки велике значення має використання інформації та новітніх інформаційних технологій.

Ми дотримуємось точки зору таких вчених як В. Захарченко, Н. Краснокуцька, А. Гальчинський, В. Геєць та інші, що інформація є основою будь-якої інновації.

Розвиток науково-технічного прогресу знаходиться в значній залежності від розвитку інформаційних процесів. Тому можливість використовувати нову інформаційну технологію в процесі економічного розвитку держави є однією з її переваг.

Т. Близнюк пропонує поділяти технологію на три основні складові [8]:

- матеріально-енергетичну;
- інформаційну;
- «людську».

Саме створення бази даних інформаційної складової, на думку цих авторів, є однією з актуальних проблем національної інформаційної економіки.

З урахуванням вищенаведеного, можна зробити висновок про необхідність перегляду визначень базових економічних понять, які пов'язані з впливом інформації на економічні процеси.

Всі економічні процеси, які відбуваються в економіці, безпосередньо залежать від інформації, знань, інновації, тому що ці поняття є пов'язаними між собою.

Питання, які пов'язані з предметом нашого дослідження, вивчаються багатьма науковцями та практиками.

В сьогоденній час практично всі країни є суб'єктами інформаційної економіки. Інформаційна економіка, яка ще кілька років тому була предметом наукових досліджень, зараз перетворилась в об'єктивне явище. Існує дуже багато трактувань цього поняття вченими та практиками.

Так у звіті про інформаційну економіку на конференції ООН зазначено, що «інформаційна економіка є одним із ключових понять у сучасній економіці. Розвиток концепції інформаційної економіки визнав знання як товар, промислову діяльність, а потім вже інформацію визнав у якості технології» [37].

Ф. Махлупа запропонував таке визначення інформаційної економіки: «це такий тип економіки, де переважна частка ВВП забезпечується діяльністю з виробництва, обробки, зберігання та передачі інформації і знань» [38].

Таким чином, Ф. Махлуп виокремлює такі характеристики інформаційної економіки [38]:

- домінування знань в системі факторів виробництва;
- домінування знань в товарній структурі споживчого попиту;
- механізм розвитку знань на основі інформаційно-комунікаційних технологій.

Д. Белл також пропонує в якості ключових понять, притаманних інформаційній економіці, визнати інформацію та знання [28].

Кембриджський англійський бізнес-словник пропонує наступне визначення інформаційної економіки – це економіка, в якій знання, інформація та послуги є більш цінними, ніж виробництво (технологічна революція пов'язана з комп'ютерною та інформаційною економікою прискорила перехід індустріально-розвинених країн від виробничої економіки до економіки, що базується на послугах, а саме інформаційної економіки)» [31].

Т. Стюарт зазначає, що матеріальні активи витісняються інтелектуальними, а поточні – інформацією. Стюарт називає інформацію суспільним благом, пояснюючи свою точку зору тим, що знання не зменшуються в міру їх використання [44].

Іншою ознакою інформаційної економіки Т. Стюарт вважає, що економічна діяльність в межах цієї економіки характеризується зростаючою доходністю [44].

Схожі висновки також були зроблені практично у той же самий час таким вченим як М. Кастельс, який визначає, що інформаційна економіка – це така економіка, у якій конкурентоспроможність суб'єктів господарювання залежить від їхньої здатності генерувати, обробляти та використовувати інформацію, що ґрунтується на знаннях [32].

Т. Сакайя зазначає, що інформація є специфічним товаром, ціна та обсяг продажу якого збільшується, якщо споживачі вважають, що цей товар є результатом нових технологій, володіє унікальними функціями [42].

Видатний американський вчений П. Друкер вважає, що основною рисою інформаційної економіки стала «розробка ідей, які руйнують

попередні рішення, товари, послуги та виробництво. Знання тепер використовуються для виробництва знань, що означає їх постійну суперечність між собою і постійне оновлення» [34].

Що стосується визначень сучасних економістів на поняття інформаційної економіки, то колектив авторів в Економічному енциклопедичному словнику під редакцією С. Мочерного визначають інформаційну економіку як «характеристику сучасної економіки з погляду речового змісту, в якій відбувається поширення інформаційної технології у сфері матеріального і нематеріального виробництва, перетворення інформації на один із важливих факторів соціально-економічного прогресу» [17].

Л. Мельник пропонує наступне визначення цієї категорії: інформаційна економіка – виробнича система у поєднанні зі сферою споживання, де інформація є провідною виробничою силою (визначальним засобом та предметом праці), а також основним продуктом виробництва і предметом споживання [16].

Відповідно до визначень В. Плескача та Т. Затонацької, інформаційна економіка – це господарська діяльність у сфері інформаційних послуг, їх виробництва та обміну, де основними ресурсами є інформація та знання [20].

Є. Ніколаєв вважає. Що інформаційна економіка є окремим сектором національної економіки, де створюється інтелектуальний продукт (наука, освіта тощо) [18].

Ю. Бажал зазначає, що інформаційна економіка – це фаза розвитку суспільства, в якій головними продуктами виробництва є інформація та знання, а відмінними рисами є збільшення ролі інформації у житті суспільства [6].

А. Маслов дотримується такої ж точки зору, що і Ю. Бажал. Та вважає, що інформаційна економіка базується на інформації та знаннях [15].

П. Малик розділяє думку закордонного вченого М. Кастельса та вважає, що інформаційна економіка – це такий тип економіки, де продуктивність та конкурентоспроможність господарюючих суб'єктів залежить від їх здатності генерувати, обробляти та ефективно застосовувати інформацію. Засновану на знаннях [13].

М. Білопольський в своїй роботі визначає новий етап розвитку соціально-економічних відносин, основною метою якого є досягнення саме гармонійного та збалансованого розвитку цих відносин. При цьому автор зазначає, що, відповідно до його думки, екологічність є комплексним поняттям, яке враховує інноваційно-інформаційні процеси та базується на інформатизації цих процесів [7].



Ми підтримуємо погляди М. Білопольського та вважаємо, що відбувається зміна орієнтирів розвитку економіки на досягнення економічної, інформаційної, інноваційної збалансованості.

Тому розгляд концепції інформаційної економіки потребує більш детального висвітлення сутності цього поняття та понять, які є взаємопов'язаними та взаємозалежними від інформаційної економіки, а саме «інформація» та «інновації».

## **Розділ 2. Підходи до визначення понять «інформація» та «інформаційні ресурси»**

Перехід від індустріальної до інформаційної економіки відбувається нерівномірно. Це пояснюється тим, що економіка України в довоєнний час характеризувалась проведенням соціально-економічних та структурних перетворень, які відбувались на макро-, мезо- та мікрорівнях. В цих умовах формування та розвиток ринку інформації та інформаційних ресурсів визначають розвиток будь-якої соціально-економічної системи.

Слід зазначити, що, не дивлячись на те, що інформаційні потоки пронизують всю економіку країни, саме дослідженню інформації та інформаційних ресурсів з боку економічної науки не приділялось достатньої уваги. Саме в теперішній час, коли формується інформаційна економіка, об'єктивні потреби в оволодінні інформацією постійно розширюються та ускладнюються. При цьому, якщо з початку питанням інформації приділяли увагу такі науки як кібернетика та філософія, то розглядаючи концепцію формування інформаційної економіки необхідно враховувати знання, які були накопичені в інших областях науки. Тому особливу актуальність набули питання щодо визначення сутності і змісту поняття «інформація». Поняття «інформація» є досить об'ємним, при цьому слід відзначити, що в науковій літературі відсутня єдина точка зору з питання «Що таке є інформація?».

Інформація знайшла відображення в різних інформаційних теоріях. Перша з них теорія інформації К. Шеннона. Вітчизняна наука має свої теорії, які були запропоновані такими вченими як М. Глушковым, С. Лебедевим.

К. Шеннон вперше визначив інформацію як кількість переданих повідомлень [43]. Це слово походить від лат. – образ, вигляд, тобто те, що змінює зміст.

Згідно з Академічним тлумачним словником поняття «інформація» визначається як відомості про які-небудь події, повідомлення про щось [5].

Умовно можна виділити три підходи до визначення терміну «інформація»:

- філософський;
- кібернетичний;
- правовий.

Засновником кібернетичного підходу є К. Шеннон, сутність якого полягає у математичній теорії інформатики і теорії передачі даних каналами зв'язку, згідно з якою інформація – це міра «тієї кількості невизначеності, яка знищується після отримання повідомлення» [43]. Тобто цей підхід трактує інформацію як зменшення невизначеності.

Ф. Найт дотримується схожої з К. Шенноном точки зору щодо розуміння інформації, розглядаючи її вперше під економічним кутом. Згідно його концепції інформація представляється як поняття, яке є протилежним невизначеності [35]. Тобто, відповідно його теорії, інформація є категорією, яка дозволяє передбачити будь-яку подію з певним ступенем ймовірності.

Американський економіст П. Хейне визначає інформацію як рідкісне благо, «придбання якого пов'язано з витратами» [41].

Американський математик-теоретик і прикладний математик Н. Віннер пропонує наступне визначення інформації: «це позначення змісту, отриманого з зовнішнього світу в процесі нашого пристосування о нього, наших почуттів» [40].

Цього підходу дотримуються такі вітчизняні науковці як В. Гарбарчук, В. Косс, З. Патришко.

Згідно філософського підходу розглядають під іншим кутом філософи, які під інформацією розуміють властивість матерії. Цього підходу дотримуються такі вітчизняні дослідники як В. Іванов, О. Твердохліб.

Правовий підхід представлений у законах України, в яких наведені різні визначення інформації. Закон України «Про інформацію» трактує категорію «інформація» як «будь-які відомості та/або дані, які можуть бути збережені на матеріальних носіях, або відображені в електронному вигляді, або документовані чи публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються в суспільстві, державі та навколишньому середовищі» [2].

Цивільний Кодекс України визначає, що інформація – це «будь-які відомості та/або дані, які можуть бути збережені на матеріальних носіях, або відображені в електронному вигляді» [1].

В науковій літературі існують дві концепції до визначення сутності інформації:

- атрибутивна, відповідно якої інформація є невід'ємною ознакою усіх матеріальних об'єктів;
- функціональна, згідно якої інформація виникає тільки на соціально-свідомому рівні, тому що вона пов'язана з функціонуванням та розвитком систем.

Узагальнюючи результати наведених вище визначень терміну «інформація» можна зробити наступні висновки щодо розуміння поняття інформації:

1. Інформація – це процес передачі знань, сигналу чи повідомлення.
2. Інформація – це поточні дані та відомості щодо основних причинних зв'язків.
3. Інформація – це знання, які передаються.

Враховуючи ці визначення, на наш погляд, інформація – це знання, яке передається від джерела до приймача інформації.

Що стосується поняття «інформаційні ресурси», то в науковій літературі також відсутній єдиний підхід до визначення його сутності.

Перше визначення терміну «інформаційний ресурс» з'явилося в Законі України «Про концепцію Національної програми інформатизації». В цьому законі інформаційні ресурси визначаються як «ресурси незалежно від їх змісту, форми, години та місця створення, форма власності призначені для задоволення потреб громадянина, суспільства, держави» [4].

Вітчизняний дослідник Р. Марутян пропонує вживати поняття «інформаційний ресурс» в широкому та більш вузькому значенні. «В широкому значенні інформаційний ресурс – це важливий засіб, джерело соціального розвитку і прогресу, який актуалізується в людській діяльності та ефективно використовується як інструмент соціальних перетворень. У вузькому значенні – це продукт виробництва і обміну, об'єкт протиборства і суперництва, сировина для цілеспрямованої соціально-економічної діяльності людини, під час якої створюється інформаційний продукт і задовольняються потреби та інтереси людини» [14].

Р. Марутян пропонує розглядати зміст інформаційного ресурсу у двох аспектах: як процес поступового розвитку інформаційної сфери та як продукт, тобто об'єкт інтелектуальної праці людини [14].

Такі вчені як О. Спірін, С. Іванова та А. Яцишин розглядають інформаційні ресурси як «окремі документи і масиви документів в інформаційних системах» [22].

В монографії «International partnership and cooperation of Ukraine in wartime» (chapter 5.2. Information security as a component of economic security) нами було визначено, що «інформаційні ресурси є одним із основних продуктів діяльності інформаційного суспільства» [45].

Дослідження праць науковців, які займались проблематикою інформації та інформаційних ресурсів, дозволили виокремити три підходи до визначення сутності категорії «інформаційні ресурси»: технократичний, загально-цивілізаційний та економічний.

Автори, які дотримуються технократичного підходу, під інформаційними ресурсами розуміють сукупність елементів, які використовуються при отриманні, зберіганні та передачі інформації.

Науковці, які використовують економічний підхід до розкриття сутності категорії «інформаційні ресурси» розуміють під інформаційними ресурсами знання, відомості, дані, що отримуються та накопичуються при досягненні конкретних цілей економічного і соціального розвитку. Тобто ці автори розглядають інформаційні ресурси як головний чинник продуктивних сил сучасної економіки.

Що стосується загально-цивілізаційного підходу, то автори, які спираються на цей підхід, під інформаційним ресурсом розуміють сукупність не тільки науково-технічних, але й науково-гуманітарних знань. Згідно цього підходу головний акцент робиться на забезпеченні збалансованості науково-технічних та науково-гуманітарних знань.

При дослідженні наукової проблеми, яка пов'язана з інформатизацією, виникає питання щодо класифікації інформаційних ресурсів.

Р. Марутян пропонує наступну класифікацію інформаційних ресурсів [14]:

- за мірою готовності до використання: актуальні, потенційні та критичні;
- за значущістю: стратегічні, тактичні, операційні;
- за обсягом (глобальністю): глобальні, загально-національні, регіональні, на рівні місцевого самоврядування, соціальних організацій і окремих підрозділів;
- за характером впливу на суспільні процеси: формувальні, стимулювальні, стримувальні, деструктивні;
- за формою носія інформації: паперові, електронні;
- за формою власності: державні, недержавні;
- за рівнем доступу: загальнодоступні, з обмеженим доступом.

Існує інша класифікація інформаційних ресурсів, яка значно відрізняється від запропонованої класифікації Р. Марутяна:

- за приналежності ресурсу до певної організаційно-технологічної системи: бібліотечні мережі, ЗМІ, корпоративні системи та інші;
- за способом виділення об'єктів обліку: твори, документи, видання, сайти тощо;
- за призначенням ресурсу: освіта, бізнес, масова інформація тощо;
- за змістом: тематичний, об'єктивний, функціональний;
- за видами документів;
- за джерелами інформації: офіційне, неофіційне, національне;
- за правовим статусом;
- за відкритістю: відкритий, з обмеженим доступом.

Крім того, інформаційні ресурси мають ряд характеристик. Основними характеристиками є час відгуку та час затримки.

Також широко використовується така класифікація, яка по своєму змісту близька до вищенаведеної та сформована за наступними класифікаційними ознаками:

- за сферами використання: бібліотечні архіви, фонди інформації тощо;
- за способом формування інформаційних масивів та розповсюдження інформації: стаціонарні та мобільні;
- за видами інформації: правова, науково-технічна, політична, фінансово-економічна, статистична тощо;
- за способом доступу: відкритого доступу, з обмеженим доступом;
- за видом носія: паперові та електронні;
- за способом зберігання та використання: традиційні, автоматизовані;
- за формою власності: національного надбання, державної, приватної, колективної власності.

Дана класифікація більш призначена для задоволення потреб та інтересів споживачів.

Серед економістів існує багато точок зору щодо визначення інформаційної економіки, але їх об'єднує те, що всі вони базуються на таких поняттях, як інновація та інформація.

### **Розділ 3. Сутність та класифікація інновацій**

Через те, що інновації є складним та багатоаспектним явищем, існує багато різних розумінь цього поняття та визначень.

У перекладі з англійського innovation – це нововведення, новаторства, новація. Вперше поняття «інновація» було використано Й. Шумпетером, який трактував його як зміну з метою впровадження і використання нових видів споживчих товарів, ринків, нових виробничих і транспортних засобів [25].

В таблиці 1 наведені найбільш відомі та розповсюджені визначення поняття «інновації», запропоновані зарубіжними дослідниками.

В Законі України «Про інноваційну діяльність» під інноваціями розуміються новостворені і/або вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного та іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і/або соціальної сфери [3].

С. Мочерний, Я. Ларіна та ін. визначають інновацію як провадження нової техніки, технологій, організації виробництва і збуту товарів, що дає змогу здобувати переваги над конкурентами [17].

С. Пастушенко пропонує під інноваціями розуміти кінцевий результат втілення новизни з метою зміни об'єкту управління та отримання економічного, соціального, науково-технологічного та екологічного ефекту [19].

Таблиця 1

**Трактування поняття «інновації» зарубіжними дослідниками**

<b>Дослідник</b>	<b>Зміст визначення поняття «інновація»</b>
Й. Шумпетер	Зміна з метою впровадження і використання нових видів споживчих товарів, ринків, нових виробничих і транспортних засобів
Ф. Бетс	Новації і нововведення різного ступеня новизни і радіусу дії у вигляді продуктів, технологій, ринків, галузей господарств, сфер застосування
Т. Брайан	Процес, у якому інтелектуальний товар набуває економічного змісту
Д. Мессі	Процес, який містить такі види діяльності як дослідження, проектування, розробка та виробництва нового продукту, процесу
М. Додгсон	Наукова, технологічна, організаційна та фінансова діяльність, що призводить до комерційного введення нового або поліпшеного продукту або процесу чи обладнання
В. Хартман, В. Шток	Імпульс довгострокового економічного розвитку
П. Друкер	Основне джерело розвитку підприємництва
Х. Барнетт	Продукт взаємодії соціально-психологічних та організаційно-соціологічних факторів людини

*Джерело: систематизовано авторами на основі [25; 29; 30; 39; 33; 36; 34; 27]*

Інновації визначають як дію, як нову ідею, як зміну, як нововведення, як сукупність заходів, як об'єкт, як процес, як освоєння нової продукції, як результат.

Н. Краснокутська під інноваціями розуміє всі нововведення у виробничий, комерційній, фінансовій, маркетинговій, управлінській та інших сферах, будь-які зміни та удосконалення, що забезпечують суспільний прогрес, економію витрат, підвищення рівня ефективності рентабельності виробництва [12].

І. Тульпа, О. Сумець надають наступне визначення інноваціям-суспільно-технічний, економічний процес, що приводить до створення кращих за своїми властивостями виробів, технологій, шляхом використання ідей і винаходів [23].

Л. Федулова пропонує наступне визначення інновацій – це результат наукових досліджень та розробок, які спрямовані на поліпшення технічних, економічних, споживчих характеристик наявної продукції, процесів [24].

Т. Скрипко визначає інновації як процес розробки, впровадження, експлуатації виробничо-економічного та соціально-організаційного потенціалу [21].

В. Геєць, Ю. Бажал пропонують розуміти під інноваціями специфічний інформаційний продукт постіндустріальної економіки [11].

Проаналізувавши існуючі визначення інновацій, дослідники виділяють два підходи до визначення поняття «інновації»: динамічний та статичний. Динамічний підхід розглядає інновацію як процес змін. Статичний підхід розглядає інновацію як результат інноваційної діяльності.

Значну роль при дослідженні інновацій мають їх класифікації.

Вперше класифікацію інновацій здійснив Й. Шумпетер, який виокремив такі типи інновацій: новий продукт, новий метод виробництва, новий ринок збуту, нове джерело постачання сировини, нова організація [25].

На теперішній час науковцями розширено перелік ознак, за якими відбувається класифікація інновацій.

Найбільш поширеною і розповсюдженою серед наукової спільноти є наступна класифікація:

- за конкретними результатами процесу інновацій: патенти, винаходи, товарні знаки, нові методи управління організації виробництва;
- за ступенем радикальності та новизни: радикальні, комбінаторні, псевдоінновації;
- за предметним змістом: продуктові, технологічні, управлінські, маркетингові;
- за сферами діяльності: економічні, правові, екологічні, соціально-політичні, соціокультурні;
- за характером задоволення потреб: орієновані на наявні потреби, орієнтовані на формування нових потреб;
- за причиною виникнення: реактивні, стратегічні;
- за терміном розробки: короткострокові, середньострокові, довгострокові;
- за масштабом новизни: нові для підприємства чи установи, нові для галузі, нові для країни, світової новизни;
- за адресатом інновацій: для виробника, для споживача, для суспільних і державних інституцій тощо.

Ю. Буковецька пропонує класифікацію інновацій за наступними ознаками [9]:

- за сферою застосування: продуктові, процесні;
- за ступенем новизни: абсолютні, відносні, умовні, часткові;
- за варіантом організації: внутрішньокорпоративні, програмні, конкурсні;
- за рінем розробки та поширення: державні, регіональні, галузеві, корпоративні, фірмові;

- за ступенем ризику: низькоризикові, середньоризикові, високо-ризикові;
- за темпом здійснення: швидкі, наростаючі, сповільнені, рівномірні, повільні, затухаючі;
- за характером зв'язку з науковим знанням: висхідні, низхідні;
- за ступенем радикальності: базові, покращувальні, мікроіновації, псевдоіновації;
- за сферою діяльності: економічні, екологічні, соціально-політичні, соціокультурні, правові тощо;
- за задоволенням потреб: орієнтовані на існуючі потреби, орієнтовані на формування нових потреб;
- за причиною виникнення: реактивні, стратегічні;
- за середовищем використання: внутрішні, зовнішні;
- за терміном розробки: короткострокові, середньострокові, довгострокові.

Класифікації, типи інновацій та кількість класифікаційних ознак значно відрізняються залежно від мети та предмету дослідження.

О. Янковська пропонує класифікацію інновацій для потреб менеджменту за такими ознаками [26]:

- за новизною: первинні, вторинні;
- за об'єктом управління: продуктові, процесні, людського капіталу;
- за цілями: стратегічні, поточні, оперативні;
- за джерелом фінансування: фінансуються за рахунок власних джерел, фінансуються за рахунок залучених джерел, зі змішаною формою фінансування;
- за видами ефекту: приносять економічний ефект, приносять соціальний ефект, приносять екологічний ефект, приносять інтегральний ефект;
- за організацією інноваційного процесу: внутрішньоорганізаційні, міжорганізаційні, проектно-програмні, конкурсні.

Виконаний аналіз літературних джерел дозволив нам дійти висновку, що більшість науковців для виділення певних видів інновацій використовують такі ознаки як за ступенем новизни та за сферою застосування.

### **Висновки**

Аналіз праць відомих вчених та практиків дозволив зробити висновок. Що формування концепції інформаційної економіки спрямоване на досягнення гармонійного та збалансованого розвитку суспільно-економічних відносин, шляхом оптимального використання інформації та інновацій.



На основі аналізу підходів визначення поняття «інформаційна економіка», «інформація» та «інформаційні ресурси» нами запропонована удосконалена концепція інформаційної економіки, яка охоплює такі складові як визначення ідеї інформаційної економіки; визначення мети формування інформаційної економіки; побудова орієнтиру на гармонізацію суспільно-економічних відносин, на збалансованість розвитку шляхом оптимального використання інформації та інновацій.

Перспективами наукових досліджень є розробка стратегії розвитку формування та регулювання інформаційної економіки.

Узагальнюючи результати проведених досліджень щодо визначення поняття «інформації» та її ролі, яку вона відіграє в формуванні інформаційної економіки, можна констатувати, що інформація за своєї суттю є загальнонауковим поняттям, оскільки всі економічні процеси, які відбуваються в економіці в теперішній час відбуваються під впливом інформації. В зв'язку з цим, особливе значення має дослідження проявів інформації в економічному житті країни. Таким чином, інформація є основою ефективності процесу функціонування та подальшого розвитку соціально-економічних систем.

Аналіз дослідженого матеріалу дозволяє зробити висновок, що поняття «інновації» та її класифікації за різними ознаками відіграє важливу роль не тільки для теорії інновацій, але й для ефективного впровадження інновацій для розвитку соціально-економічних систем в умовах інформаційної економіки. Тому можемо стверджувати, що узагальнення та систематизація класифікаційних ознак має значну й практичну значущість.

### **Список використаних джерел:**

1. Цивільний Кодекс України: № 435-IV редакція від 10.10.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 10.12.2022).
2. Про інформацію: Закон України № 2657-XII редакція від 20.11.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення: 10.12.2022).
3. Про інноваційну діяльність: Закон України № 40-IV редакція від 12.04.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 10.12.2022).
4. Про концепцію Національної програми інформатизації: Законі України № 75/98-ВР редакція від 01.01.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/75/98-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 10.12.2022).
5. Академічний тлумачний словник. URL: <http://sum.in.ua/s/koncept>.
6. Бажал Ю.М. Інформаційна економіка. Роль інформації у формуванні ринкової економіки : моногр. [Ю. М. Бажал ... та ін.]; за заг. ред. І. Розпутенка ; Нац. акад. держ. упр. при Президенті України, Ін-т підвищення кваліфікації керівних кадрів. Київ : К. І. С., 2004. С. 33–57. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/149239191.pdf>.
7. Білопільський Н.Г. Енвіроніка – наука майбутнього розвитку людства. 3-тє вид., Перероб. та дод. Донецьк : НАН України. Ін-т економіки пром-сті, 2007. 436 с.

8. Близнюк Т.П. Теоретичні основи формування інформаційної економіки в Україні. *Економіка: проблеми теорії та практики* : зб. наук. праць; в 5 т. Дніпропетровськ : ДНУ, 2004. Вип. 197, Т. I. С. 191–202.
9. Буковецька Ю.І. Сучасні підходи до визначення сутності та класифікації інновацій. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 17. № 1. С. 32–37. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan\\_2014\\_17\(1\)\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2014_17(1)_7).
10. Закатнов М.В., Малежик М.П., Сергієнко В.П. Засоби і технології продукування навчальних інформаційних ресурсів. *Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова. Серія № 2. Комп'ютерно-орієнтовані системи навчання : Збірник наукових праць*. № 8(15). Київ : НПУ імені М.П. Драгоманова, 2010. С. 29–35.
11. Інноваційна Україна 2020 : національна доповідь / за заг. ред. В.М. Гейця та ін. ; НАН України. Київ, 2015. 336 с.
12. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент : навч. посібник. Київ : КНЕУ. 2003. с. 14.
13. Малик І.П. Тенденції розвитку інформаційної економіки в Україні. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. Випуск 1 (14). 2013. С. 25–34.
14. Марутян Р. Інформаційні ресурси: нові підходи до визначення поняття. Сучасна українська політика. Політики і політологи про неї. Київ., 2009. Вип. 18. С. 93–104.
15. Маслов А. Теорія інформаційного суспільства як методологічна основа теорії інформаційної економіки. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка*. 2011. № 123 URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-informatsiynogosuspilstva-yak-metodologichna-osnova-teoriyi-informatsiynoyi-ekonomiki>.
16. Мельник, Л.Г. Інформаційна економіка [Текст]: навч. пос. / Л.Г. Мельник. Суми : Університетська книга, 2003. 288 с.
17. Мочерний С.В., Ларіна Я.С., Устенко О.А. Економічний енциклопедичний словник / за ред. С.В. Мочерного. Львів : Світ, 2005. 616 с.
18. Ніколаєв Є.Б. Про предмет теорії інформаційної економіки. *Про проблеми формування нової економіки XXI століття*: Матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. 23–24 грудня 2010 р.: в 6 т. Дніпропетровськ : Біла К.О., 2010. Т. 1. Національні стратегії розвитку в умовах глобалізації. 2010. С. 59–61.
19. Пастушенко М.А. Нові інноваційні форми регіонального розвитку. *Теорія та практика державного управління*. 2011. Вип. 3. С. 332–338. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpdu\\_2011\\_3\\_52](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpdu_2011_3_52).
20. Плєскач В.Л., Затонацька Т.Г. Електронна комерція : підручник Київ : Знання, 2007. 535 с.
21. Скрипко Т.О. Інноваційний менеджмент. Підручник. Київ : Знання, 2011. 423 с.
22. Спирін О.М., Іванова С.М., Яцишин А.В. Використання електронних відкритих систем для інформаційно-аналітичної підтримки педагогічних досліджень: словник-довідник. Вид. 2-е, виправлене та доповнене. Київ : ЦП Компрінт, 2019. 76 с.
23. Тульпа І.А., Сумець О.М. Інноваційна стратегія: [навч. посіб.]. Харків : Студцентр. 2005.
24. Федулова Л.І. Інноваційна економіка [Текст] : підручник. Київ : Либідь, 2006. 480 с.
25. Шумпетер Й.А. Теорія економічного розвитку [Текст] : дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Йозеф Шумпетер ; пер. з англ. В. Старка ; наук. ред. Ю.М. Бажал. Київ: Києво-Могилянська академія, 2011. 242 с.

26. Янковська О.І. Класифікація інновацій для потреб менеджменту. *Економіка. Управління. Інновації* : зб. наук. праць. 2008. № 2. С. 162–169.
27. Barnett H. G. Innovation: The Basis of Cultural Change Posted: 1953
28. Bell D. The coming of post-industrial society: A venture of social forecasting. N.Y.: Basic Books, 1973, ISBN 0-465-01281-7.
29. Betz, F. Managing Technology: Competing Through New Ventures, Innovation, and Corporate Research [Text]. Englewood Cliffs. N. J. : Prentice Hall, 1987.
30. Brian C. Twiss. Managing Technological Innovation. Pitman, 1992. 309 p. ISBN 0273037951, 9780273037958.
31. Cambridge Business English Dictionary © Cambridge University Press). URL: <https://dictionary.cambridge.org/>
32. Castells M. The Power of Identity, The Information Age: Economy, Society and Culture, Vol. II. Cambridge, MA; Oxford, UK: Blackwell (1997) (second edition, 2004). 608 p.
33. Dodgson M., Gann D. and Salter A., The Management of Technological Innovation: Strategy and Practice. Oxford University Press, 2008. 53 p.
34. Drucker P. F. Innovation and Entrepreneurship. Harper Business; Reprint edition. 2006. 288 p.
35. Frank H. Knight Risk, Uncertainty and Profit, London School of Economics, 1921; Kelley, 1957; Harper, 1965.
36. Hartman V.D., Shtok V.G. Critical analysis of bourgeois theories and practices of industrial research and development management. 1979. 470 p.
37. Information Economy Report (Series). United nations conference on trade and development. URL: <https://unctad.org/en/Pages/Publications/InformationEconomyReportSeries.aspx/>
38. Machlup F. The Problem of Verification in Economics. Southern Economic Journal, Vol. 22, No. 1 (Jul., 1955), pp. 1–21.
39. Massey D., Quintas P., Wield D. High-Tech fantasies: Science parks in society, science and space. London: Routledge, 1992, chapter three.
40. Norbert Wiener. Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine, Paris – Cambridge, Mass., 1948. 194 p.
41. Paul Th. Heyne Limitations of the Economic Way of Thinking. Religion & Liberty. Volume 8, Number 4.
42. Sakaya T. The Knowledge-Value Revolution, or, A History of the Future. Kodansha International Ltd; Reprint edition. 1992. 379 p.
43. Shannon C.E. A Mathematical Theory of Communication. Bell System Technical Journal, Vol. 27, pp. 379–423, 623–656, July, 11 October, 1948.
44. Stewart T.A. Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations. N.Y.-L., Doubleday / Currency, 1997. Copyright – T.A. Stewart 1997.
45. Verkhoglyadova N., Kononova I. Information security as a component of economic security. International Partnership and Cooperation of Ukraine in Wartime: Collective monograph / edited by D. Nascimento, G. Starchenko. University of Coimbra, Portugal – Chernihiv: REICST, 2022. P. 382–396.

### **References:**

1. Tsyvilnyi Kodeks Ukrainy. no. 435-IV, October 10, 2022 [Civil Code of Ukraine: No. 435-IV edition dated 10.10.2022]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (accessed 10.12.2022).

2. Pro informatsiiu: Zakon Ukrainy no. 2657-XII, November 20, 2022 [About information: Law of Ukraine No. 2657-XII edition dated November 20, 2022]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (accessed 10.12.2022).
3. Pro innovatsiinu diialnist: Zakon Ukrainy no.40-IV, April 12, 2022 [On innovative activity: Law of Ukraine No. 40-IV edition dated 04/12/2022]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (accessed 10.12.2022).
4. Pro kontseptsiuu Natsionalnoi prohramy informatyzatsii: Zakoni Ukrainy no. 75/98-VR, January 01, 2022 [On the concept of the National Informatization Program: Law of Ukraine No. 75/98-BP edition of 01.01.2022]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/75/98-%D0%B2%D1%80#Text> (accessed 10.12.2022).
5. Akademichniy tлумachnyi slovnyk [Academic explanatory dictionary]. Available at: <http://sum.in.ua/s/koncept/>
6. Bazhal Yu.M. (2004) Informatsiina ekonomika [Information economy]. Rol informatsii u formuvanni rynkovoï ekonomiky [The role of information in the formation of a market economy]. Kyiv, pp. 33–57. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/149239191.pdf>.
7. Bilopil'skyi N.H. (2007) Environika – nauka maibutnoho rozvytku liudstva [Environics is the science of the future development of mankind]. Donetsk: NAN Ukrainy. In-t ekonomiky prom-sti. (in Ukrainian)
8. Blyzniuk T.P. (2004) Teoretychni osnovy formuvannia informatsiinoï ekonomiky v Ukraini [Theoretical foundations of information economy formation in Ukraine]. *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky*, vol. 197, no.1, pp. 191-202.
9. Bukovetska Yu.I. (2014) Suchasni pidkhody do vyznachennia sutnosti ta klasyfikatsii innovatsii [Modern approaches to defining the essence and classification of innovations]. *Ekonomichnyi analiz* [Economic analysis] (electronic journal), vol. 17, no. 1, pp. 32–37. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan\\_2014\\_17\(1\)\\_\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2014_17(1)__7).
10. Zakatnov M.V., Malezhyk M.P., Serhiienko V.P. (2010) Zasoby i tekhnolohii produkuvannia navchalnykh informatsiinykh resursiv [Means and technologies of production of educational information resources]. *Naukovyi chasopys NPU imeni M.P. Drahomanova. Seriiia № 2. Kompiuterno-oriientovani systemy navchannia*, no. 8(15), pp. 29–35.
11. Innovatsiina Ukraina 2020 : natsionalna dopovid [Innovative Ukraine 2020: national report]. NAN Ukrainy. Kyiv, 2015, 336 p.
12. Krasnokutska N.V. (2003) Innovatsiinyi menedzhment [Innovation management]. Kyiv: KNEU (in Ukrainian)
13. Malyk I.P. (2013) Tendentsii rozvytku informatsiinoï ekonomiky v Ukraini [Trends in the development of the information economy in Ukraine]. *Visnyk Skhidnoievropeiskoho universytetu ekonomiky i menedzhmentu*, vol. 1 (14), pp. 25–34.
14. Marutian R. (2009) Informatsiini resursy: novi pidkhody do vyznachennia poniattia [Information resources: new approaches to defining the concept]. *Suchasna ukrainska polityka. Polityky i politolohy pro nei*, vol. 18, pp. 93–104.
15. Maslov A. (2011) Teoriia informatsiinoho suspilstva yak metodolohichna osnova teorii informatsiinoï ekonomiky [The theory of information society as a methodological basis of the theory of information economy]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu im. Tarasa Shevchenka. Seriiia: Ekonomika* (electronic journal), no. 123. Available at: <http://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-informatsiynogosuspilstva-yak-metodologichna-osnova-teoriyiinformatsiynoyi-ekonomiki>.
16. Melnyk L.H. (2003) Informatsiina ekonomika [Information economy]. Sumy: Universytetska knyha. (in Ukrainian)

17. Mochernyi S.V., Larina Ya.S., Ustenko O.A. (2005) Ekonomichnyi entsyklopedychnyi slovnyk [Economic encyclopedic dictionary] (eds. S.V. Mochernyi). Lviv: Svit. (in Ukrainian)

18. Nikolaiev Ye.B. (2010) Pro predmet teorii informatsiinoi ekonomiky [About the subject of the theory of information economy]. Proceedings of the Pro problemy formuvannia novoi ekonomiky XXI stolittia (Ukraine, Dnipro, December 23–24, 2010) (eds. Bila K.O.), Dnipro: Pro problemy formuvannia novoi ekonomiky XXI stolittia, vol. 1, pp. 59–61.

19. Pastushenko M. A. (2011) Novi innovatsiini formy rehionalnoho rozvytku [New innovative forms of regional development]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia* (electronic journal), vol. 3, pp. 332–338. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu\\_2011\\_3\\_52](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2011_3_52).

20. Pleskach V.L., Zatonatska T.H. (2007) Elektronna komertsiiia [Electronic commerce]. Kyiv: Znannia. (in Ukrainian)

21. Skrypko T.O. (2011) Innovatsiinyi menedzhment [Innovation management]. Kyiv: Znannia. (in Ukrainian)

22. Spirin O.M., Ivanova S.M., Yatsyshyn A.V. (2019) Vykorystannia elektronnykh vidkrytykh system dlia informatsiino-analitychnoi pidtrymky pedahohichnykh doslidzhen [Use of electronic open systems for information and analytical support of pedagogical research]. Kyiv: TsP Komprynt. (in Ukrainian)

23. Tulpa I.A., Sumets O.M. (2005) Innovatsiina stratehiia [Innovative strategy]. Kharkiv : Studtsentr. (in Ukrainian)

24. Fedulova L.I. (2006) Innovatsiina ekonomika [Innovative economy]. Kyiv: Lybid. (in Ukrainian)

25. Shumpeter Y.A. (2011) Teoriia ekonomichnoho rozvytku: doslidzhennia prybutkiv, kapitalu, kredytu, vidsotka ta ekonomichnoho tsyклу [The theory of economic development: a study of profits, capital, credit, interest and the economic cycle]. Kyiv: Kyievo-Mohylianska akademiia. (in Ukrainian)

26. Iankovska O.I. (2008) Klasyfikatsiia innovatsii dlia potreb menedzhmentu [Classification of innovations for management needs]. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii*, no. 2, pp. 162–169.

27. Barnett H.G. (1953) Innovation: The Basis of Cultural Change Posted.

28. Bell D. (1973) The coming of post-industrial society: A venture of social forecasting. N.Y.: Basic Books (in English)

29. Betz F. (1987) Managing Technology: Competing Through New Ventures, Innovation, and Corporate Research. Englewood Cliffs. N. J.: Prentice Hall (In English)

30. Brian C. Twiss (1992) Managing Technological Innovation. Pitman (in English)

31. Cambridge Business English Dictionary (Elektronnyi resurs). Retrieved from: <https://dictionary.cambridge.org> (accessed 10.12.2022).

32. Castells M. (1997) The Power of Identity, The Information Age: Economy, Society and Culture, Vol. II. Cambridge, MA; Oxford, UK: Blackwell.

33. Dodgson M., Gann D. and Salter A. (2008) The Management of Technological Innovation: Strategy and Practice. Oxford University Press. (in English)

34. Drucker P.F. (2008) Innovation and Entrepreneurship. Harper Business; Reprint edition. (in English)

35. Frank H. (1965) Knight Risk, Uncertainty and Profit, London School of Economics, 1921; Kelley, 1957; Harper, 1965. (in English)

36. Hartman V.D., Shtok V.G. (1979) Critical analysis of bourgeois theories and practices of industrial research and development management. (in English)

37. United nations conference on trade and development. Information Economy Report (elektronnyi resurs). Available at: <https://unctad.org/en/Pages/Publications/InformationEconomyReportSeries.aspx> (accessed 10.12.2022).
38. Machlup F.(1955) The Problem of Verification in Economics. Southern Economic Journal, Vol. 22, No. 1, pp. 1–21.
39. Massey D., Quintas P., Wield D. (1992) High-Tech fantasies: Science parks in society, science and space. London: Routledge. (in English)
40. Norbert Wiener (1948) Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine, Paris – Cambridge, Mass. (in English)
41. Paul Th. Heyne Limitations of the Economic Way of Thinking. Religion & Liberty. Vol. 8, No. 4.
42. Sakaya T. (1992) The Knowledge-Value Revolution, or, A History of the Future. Kodansha International Ltd; Reprint edition. (in English)
43. Shannon C.E. A (1948) Mathematical Theory of Communication. Bell System Technical Journal, vol. 27, pp. 379–423, 623–656.
44. Stewart T.A. (1997) Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations. N.Y.-L., Doubleday / Currency. (in English).
45. Verkhoglyadova N., Kononova I. (2022) Information security as a component of economic security. International Partnership and Cooperation of Ukraine in Wartime (edited by D. Nascimento, G. Starchenko). University of Coimbra, Portugal – Chernihiv: REICST, pp. 382–396.

**Liubov Vodianka**

*PhD of Economics, Associate Professor,  
Department of Business and HR  
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University*

**Natalia Stakhova**

*PhD of Economics, Associate Professor  
at the Department of Finance  
Privat Higher Educational Institution "Bukovinian University"*

## **DEVELOPMENT OF THE OUTPLACEMENT SYSTEM AS AN INNOVATIVE METHOD OF HR TECHNOLOGIES**

### ***Summary***

*In the conditions of an economic crisis, when production volumes decrease and, as a result, the profit of enterprises decreases, the problem of reducing the number of personnel becomes quite acute. But when dismissing his employees, the employer must remember the responsibility he assumed when hiring staff, namely the social responsibility for the employees of his enterprise. In this situation, the company can quite easily get rid of the image of an attractive employer and a reliable partner, and can, on the contrary, strengthen its authority. Therefore, the popularity of such recruiting services as outplacement, which involves legal assistance, psychological support, and the search for an adequate position, which contribute to further employment of the dismissed employee, has recently increased abroad. In Ukraine, outplacement of personnel is in the formative phase. The specific weight of enterprises that use it in the total number of enterprises in Ukraine is insignificant. Considering the above-mentioned aspects, the topic of the scientific work is relevant and timely for research. The category "outplacement of personnel" was studied due to the systematization of the views of famous scientists and their additions. Based on the analysis of literary sources, the list and content of the stages of personnel outplacement were clarified. Based on the studied foreign experience, the authors proposed a list of directions for the development of the personnel outplacement system in Ukraine. An analysis of the personnel security of Ukrainian industries was conducted and it was found that the specific weight of employees who, after being released, turned to their employer for job search issues is extremely small (5.9%). The technology for the development of the personnel outplacement system consisting of 7 stages is proposed. The list of tasks that must be solved within the framework of the outplacement program has been systematized. The social efficiency of the proposed measures was determined.*

## Вступ

Зростання конкуренції в умовах глобалізації, складності в збуті продукції і постійно мінливі реалії соціально-економічного середовища підштовхують керівників підвищувати адаптаційні властивості підприємств за рахунок розробки нових видів продукції, вибору більш ефективної виробничої або управлінської структури, технічного переозброєння, вдосконалення системи управління. Реалізація даних заходів за допомогою впровадження інновацій, проведення реорганізації, реструктуризації, реінжинірингу призводить до ліквідації певних функцій, ієрархічних рівнів, структурних підрозділів, трансформації виробничих і бізнес-процесів, що, на жаль, не може не відбитися на чисельності персоналу.

В умовах сьогоденної реалії, пов'язаної з військовим вторгненням росії на територію України та наслідками коронакризи, в умовах зниження обсягів виробництва і, як наслідок, зменшення прибутковості підприємств, проблема скорочення чисельності персоналу стоїть досить гостро. Однак, звільняючи своїх співробітників, роботодавець повинен пам'ятати про відповідальність, яку він взяв на себе, наймаючи персонал, а саме про соціальну відповідальність за співробітників свого підприємства. У цій ситуації підприємство може досить легко позбутися іміджу привабливого роботодавця і надійного партнера, а може навпаки зміцнити свій авторитет. Тому, останнім часом за кордоном зросла популярність такого виду рекрутингових послуг, як аутплейсмент, що передбачає юридичну допомогу, психологічну підтримку, пошук адекватної посади, які сприяють подальшому працевлаштуванню звільненого працівника. В Україні аутплейсмент персоналу знаходиться на фазі становлення. Питома вага підприємств, що його використовують у загальній чисельності підприємств України є незначною.

Актуальність обраної теми підтверджується загальним інтересом багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, які досліджували процес аутплейсменту персоналу: Абесінова О.К., Зленко А.М., Іванісов О.В., Лаптев В.І., Маркова Н.С., Назарова Г.В., Писаревська Г.І., Ткач О.А. та ін. Аналіз праць даних авторів свідчить про багатовекторність поглядів стосовно сутності та підходів до аутплейсменту персоналу, однак у той же час більш детального дослідження потребує питання використання сучасних ресурсів, методик впровадження процесу аутплейсменту персоналу на підприємстві.

Тому, метою дослідження є узагальнення теоретичних і методичних основ, а також розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи аутплейсменту персоналу в умовах сьогодення.



## Розділ 1. Технологія аутплейсменту: основні етапи та зміст

Аутплейсмент як напрям консалтингу зародився в США після закінчення Другої світової війни, коли командування армією відкрило власне консультативне бюро для повернутих з фронту солдат, що б допомогти їм адаптуватися до умов мирного життя. Пізніше психологи Дрейк і Бім знову підняли цю тему і в 1960-і рр. заснували консультативне агентство «D & B», згодом перейменоване в «Drake Beam Morrin».

В Європі практика аутплейсменту виникла в кінці 70-х років минулого століття і отримала досить широке поширення. Своєю появою аутплейсмент багато в чому зобов'язаний тиску на великі компанії з боку держави і профспілок, які вимагали від роботодавців виконання принципів корпоративної соціальної відповідальності бізнесу і прагнули до скорочення безробіття. Використання аутплейсменту сприяло зниженню соціальної напруженості, оскільки працевлаштування звільнених співробітників скорочувало виплати допомоги з безробіття, тим самим послаблюючи податковий тягар. З тих пір практичне застосування аутплейсменту як інструменту управління процесом вивільнення персоналу розширюється і вдосконалюється.

Зараз в країнах Європи і в Америці аутплейсмент є однією з найпоширеніших рекрутингових послуг. Існують компанії, які спеціалізуються виключно на наданні аутплейсменту. У Франції, наприклад, налічується близько сімдесяти подібних агентств.

Дослівний переклад слова «outplacement»: від англ. «Place» – місце, «out» – геть. В даний час не існує однозначного визначення даного поняття. До його складу входить цілий перелік послуг, однак, в теоретичних джерелах і практичних матеріалах можна зустріти такі тлумачення:

– «м'яке (безболісне, цивілізоване) вивільнення, що передбачає проведення комплексу професійних консультацій, що дозволяють вивільняти персоналу зорієнтуватися на ринку праці і знайти підходящу роботу» [5];

– «гнучка рекрутингова послуга, що дозволяє обережно скоротити проблемного або високопоставленого співробітника» [5];

– «аутплейсмент – це робота з співробітниками компанії, які потрапляють під скорочення. Вона спрямована на «пом'якшення» організаційних, професійних, і психологічних наслідків виходу працівника з організації» [6].

На основі аналізу літературних джерел [5; 6; 9], нами було систематизовано перелік етапів аутплейсменту.

Крок 1. Під час неформальної бесіди, що триває протягом одного або двох годин, відбувається знайомство працівника, який підпадає під скорочення, з консультантом, який найчастіше уточнює: подобалася чи

співробітнику його остання робота; які в ній були переваги і недоліки. Аутплейсер, шляхом використання навідних запитань, отримує інформацію щодо уявлень здобувача про керівника, з яким йому було б комфортно працювати, правильна й приємній атмосфері в колективі, формі постановки виробничих завдань.

Крок 2. Розгорнуте і докладне консультування на тему правильної поведінки під час співбесіди. Мета даної бесіди – донести до вивільняється працівника важливість і значимість першого враження, яке справляє здобувач, приходячи на інтерв'ю. Під час другої зустрічі, що звільняється, співробітнику найчастіше говорять про те, що запізнення, неправильно обраний костюм, відсутність резюме – це серйозні помилки для кандидата на вакансію, які необхідно врахувати і не допустити.

Головне завдання консультанта на даному етапі навчити співробітника, якому в подальшому належить шукати роботу, коротко і чітко висловлювати свої думки. Також під час другої зустрічі аутплейсер розповідає про важливість комунікаційних навичок, таких як: зоровий контакт, тембр голосу, мова жестів, вміння не тільки говорити, а й слухати співрозмовника.

Крок 3. Подальша, третя зустріч, передбачає підготовку резюме з урахуванням інформації, отриманої на двох попередніх. Резюме пишеться з урахуванням багатьох параметрів: кольору, поля, формат, шрифт, номери сторінок, виділення, підкреслення – саме дані нюанси формують перше враження про кандидата, тому вони в обов'язковому порядку повинні бути враховані.

Крок 4. До моменту настання четвертої зустрічі, претендент повинен відчувати себе досить впевнено, високо оцінювати свої шанси на успіх і бути повністю підготовленим до майбутніх співбесід. Мета даного практичного заняття – складання грамотного супровідного листа.

Крок 5. П'ята зустріч передбачає проведення трьох консультацій: перша присвячена стратегії пошуку роботи, друга знайомить з правилами проведення переговорів з роботодавцями, а третя націлена на проходження випробувального терміну і успішну адаптацію на новому місці роботи.

Крок 6. Останній завершальний етап передбачає проведення від особи компанії-клієнта (для аутплейсера) / колишнього роботодавця (для здобувача) так званого «прощального» інтерв'ю. Отриману в ході вихідного співбесіди інформацію можна використовувати при прийнятті рішень про те, що всередині організації потрібно радикально міняти, а що, навпаки, зміцнювати і розвивати.

Слід підкреслити, що аутплейсмент особливо важливий для співробітників, які багато років пропрацювали на одному підприємстві і

зовсім забули, що значить шукати роботу. Ці люди відчувають більший стрес при звільненні, ніж інші, в силу того, що слабо уявляють, як необхідно вести себе при проходженні інтерв'ю і не володіють способами самостійного пошуку роботи. Для таких працівників аутплейсмент це реальна можливість отримати необхідні знання, вміння та навички, які в подальшому будуть задіяні в працевлаштуванні.

## **Розділ 2. Аналіз діяльності кадрових агентств, які займаються аутплейсментом в Україні**

Метою діяльності рекрутингових агентств є надання платних послуг з підбору персоналу на замовлення підприємства-роботодавця. До завдань рекрутера входить пошук та відбір кандидатів на вакантні посади. Рекрутингові агентства націлені на відповідність інтересам підприємств-замовників, тобто на залучення кваліфікованих співробітників.

Для успіху діяльності рекрутингового агентства визначальне значення має наявність кваліфікованих штатних співробітників.

«Інформаційне забезпечення діяльності рекрутингового агентства досягається за рахунок розширення баз даних про потенційних претендентів на нові робочі місця. Висока кваліфікація співробітників рекрутингового агентства необхідна для забезпечення швидкої адаптації персоналу до застосування прогресивних методик і способів роботи» [9].

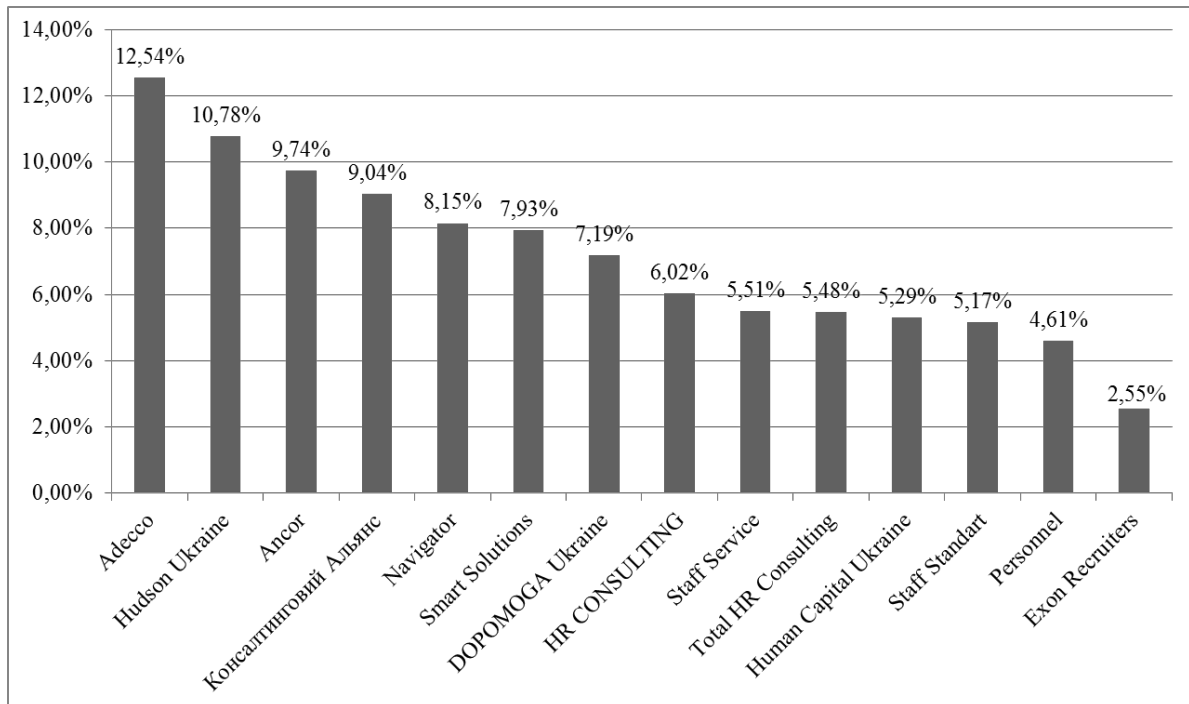
Успіх рекрутингового агентства в цілому залежить від професійного рівня співробітників рекрутингового агентства. Тому, варто пам'ятати, що високоефективна команда власних фахівців забезпечить високо-вигідне замовлення агентству.

В Україні станом на 2021 р. зареєстровано 859 агентств. Так, послугами з пошуку і підбору персоналу користуються понад 15% активно діючих компаній на території України.

Дослідницьким центром порталу «ХедХантер» було складено рейтинг рекрутингових агентств, яким надають перевагу компанії, які діють на ринку України (рис. 1).

Під час розрахунку рейтингу рекрутингових агентств України враховувалося число згадок про агентство та середній бал задоволеності якістю послуг. Під час проведення анкетування було опитано 390 респондентів.

Найкращими та найбільш згадуваними були 37 кадрових і рекрутингових компаній. За даними рис.1 спостерігаємо, що у трійку лідерів увійшли рекрутингові агентства «Adecco», «Hudson Ukraine», «Apsor». Як свідчать дані, швидше за всіх знаходять роботу ІТ-фахівці, фармацевти, лікарі та представники мас-медіа сфери. Довше часу може знадобитися для підбору працівників банківської та юридичної сфер.



**Рис. 1. Рейтинг агентств, що займаються аутплейсментом в Україні**

*Джерело: [6, с. 109]*

Суттєві зміни на ринку праці пов'язані із:

- по-перше, скороченням бюджету на виплату заробітних плат, спричинених пандемією Covid-19;
- по-друге, за умов інфляції та зростання цін потенційні наймані працівники не завжди погоджуються на будь-яку запропоновану зарплату і намагаються «продати» себе дорожче.

Тенденції 2021 р. свідчать про зменшення кількості рекрутингових агентств та зниження ціни на їхні послуги, а також розширення географії послуг. Так, компанія ТОВ «ХадсонГлобалРесорсез» працює на ринках України, Молдови, Грузії, що дає їй можливість залучення більшої кількості клієнтів.

Перспективним напрямком рекрутингу є прелімінарінг, тобто залучення студентства. Більшість опитувань свідчить про явну нестачу висококваліфікованих рекрутерів. При цьому масштаби рекрутингу зростають. Очевидно це пояснюється ще й тим, що Україна перестала готувати фахівців цієї сфери. Нині в Україні немає спеціальності, яка б забезпечувала підготовку спеціалістів з організації управління людськими ресурсами, не кажучи вже про HR-аналітику та управління талантами, як це вже здійснюється у світовій спільноті. Так, певні вузи, розуміючи зростаючу потребу у зазначених фахівцях, залишили освітні програми «Управління персоналом та економіка праці», де їх підготовка здійснюється за спеціальністю 051 «Економіка», галузь

знань 05 «Соціальні та поведінкові науки», починаючи з 2016 року. До прикладу, ЧНУ імені Ю. Федьковича, Донецький національний університет імені Василя Стуса (м. Вінниця), Одеський національний економічний університет (м. Одеса), Університет митної справи та фінансів (м. Дніпро).

Отож, зростання ефективності підбору кадрів вимагає застосування сучасних методик і способів організації роботи рекрутингових агентств:

1. Вакансії підприємств необхідно розділити на дві групи: перша група – вакансії підприємство закриває самостійно, а друга – за допомогою рекрутингових агентств.

2. Кожна вакансія має містити якісний опис або змістовну професіограму. Це в свою чергу пришвидшить часовий лаг на її закриття.

3. Слід детально опрацювати заявки на послуги рекрутингових агентств.

4. Проведення моніторингу роботи рекрутингового агентства і забезпечення зворотного зв'язку із ним.

5. Професійні співбесіди із кандидатами на вакансії.

6. Підприємству-замовнику не слід без підстав затягувати час під час прийняття рішень щодо кандидатів.

Отож, функція рекрутингу має бути інтегрована до наявної системи управління персоналом та може передаватися для виконання кадровим агенціям. Ефективне застосування рекрутингу забезпечує стабілізацію на ринку праці, досягненню стратегічних цілей підприємств, підвищенню мобільності та конкурентоспроможності працівників. Якщо вимоги до професіоналізму кандидатів є важливішими, ніж вартість рекрутингу та час закриття вакансії, підприємству слід застосувати технології прямого пошуку, персоналізованого рекрутингу чи хедхантингу, в інших випадках більш прийнятними є скринінг (підбір кандидатів на основі формальних ознак), класичний чи точковий рекрутинг (пошук талантів у конкретних сферах). Отже, проведений аналіз підтверджує необхідність у фахівцях з організації управління людськими ресурсами, HR-менеджерів, HR-аналітиків та спеціалістів з управління талантами.

### **Розділ 3. Напрями розвитку системи аутплейсменту персоналу**

З урахуванням аналізу теорії і практики організації аутплейсменту пропонуємо для всіх підприємств, організацій чи установ незалежно від форми власності розбити наступні етапи Програми аутплейсменту:

– Перший – «Підготовчий» етап. Основною метою даного етапу є визначення обсягів скорочення / вивільнення / екстеріоризації персоналу в конкретному підрозділі, прийняття рішення про реалізацію додаткових процедур супроводу і підтримки персоналу.

– Другий – «Інформаційний» етап спрямований на створення максимально відкритої атмосфери, виявлення можливих прогалин в процесі передачі функціоналу та надання каналу зворотного зв'язку.

– Третій етап – «Реалізація». Метою даного етапу є сприяння в працевлаштуванні співробітників, які підпадають під скорочення або надання додаткових гарантій і компенсацій, які дозволять працівникові реалізувати власний потенціал в організації або за її межами.

– Четвертий етап – «Завершення», реалізується з метою оцінки ефективності проведених заходів на кожному з етапів.

Розглянемо кожен з етапів докладніше.

**1. Підготовчий етап програми.** У разі прийняття рішення про скорочення працівників організації, в довгостроковому періоді може бути реалізований комплекс заходів щодо супроводу та підтримки співробітників, які звільняються, в рамках якого підрозділ з управління персоналом має:

– визначити приблизні терміни реалізації заходів в організації;  
– визначити перелік майбутніх робіт і обсяг передбачуваного навантаження на підрозділ;

– організувати навчання відповідальних співробітників підрозділу з управління персоналом за програмами: «Ефективне складання резюме», «Поведінка на співбесіді», «Взаємодія з працівником при звільненні», «Стрес-менеджмент» та ін.;

– розглянути доцільність залучення зовнішніх фахівців і компаній провайдерів, при позитивному рішенні організувати їх вибір;

– забезпечити надання та підтримку в актуальному стані на протязі всіх заходів Базис вакансій;

– визначити співробітників, відповідальних за подальший супровід та підтримку звільненого персоналу;

– розмістити «Анкету працівника» в доступних місцях (на внутрішньому корпоративному сайті, на стійках, в розсилках серед співробітників), для можливості самостійного заповнення;

– затвердити план заходів щодо супроводу та підтримки звільнених співробітників (план аутплейсмент заходів);

– організувати взаємодію з кадровими агентствами регіону, встановити механізми, терміни та умови надання ними актуальних списків вакансій, відповідних кваліфікації персоналу, і передачі їм резюме, рекомендаційних листів та інших супровідних документів про звільнених співробітників;

– організувати взаємодію із Державною службою зайнятості.

В рамках реалізації заходів рекомендується виділити наступні групи учасників:

– «Зелена група» – співробітники, що демонструють найвищі результати в порівнянні з іншими працівниками, які володіють спеціальними навичками і знаннями («ключові співробітники»);

– «Жовта група» – співробітники, які відповідають вимогам відповідно до займаної посади;

– «Червона група» – співробітники, не в повній мірі відповідають вимогам, які висувуються до займаної посади, мають нарікання щодо виконання трудових обов'язків, не виявляють прагнення до особистісного розвитку;

– Безпосередній керівник підрозділу, співробітники якого скорочуються, спільно з вищим керівником та підрозділом з управління персоналом повинні підготувати список «Ключових співробітників»;

– Ключові співробітники – працівники, відповідальні за підтримання роботи основних процесів на період скорочення / вивільнення / екстеріорізації персоналу.

Тривалість «Підготовчого» етапу в організації, як правило, не повинна перевищувати одного місяця.

**2. Інформаційний етап програми.** Для роз'яснення причин скорочення персоналу керівник організації повинен провести робочу зустріч з керівниками підрозділів, де відбувається скорочення працівників. На робочій зустрічі повинні бути озвучені терміни та цілі проведення скорочення персоналу, підрозділи, в яких воно буде проводитися, а також загальна чисельність працівників, з якими планується припинити трудові відносини.

Робоча зустріч повинна проходити з обов'язковою участю представника підрозділу з управління персоналом, представника профспілкового комітету організації та представника юридичного підрозділу, які розкривають всі процеси припинення трудового договору в рамках скорочення персоналу в компанії.

Окрема увага приділяється роз'ясненню керівникам підрозділів інформації про заходи щодо супроводу та підтримки скорочуваних співробітників: їх цілі та завдання, основні етапи проведення та способи доведення інформації учасникам заходів. У разі охоплення скороченням декількох підрозділів ця інформація може бути уніфікована, відображена і представлена у вигляді презентації, з акцентом ключових моментів.

За підсумками робочої зустрічі керівників підрозділів представляють презентаційні матеріали, шаблони документів, які використовуються при реалізації заходів із супроводу та підтримки співробітників, контактну інформацію про відповідальних співробітників підрозділу з управління персоналом.

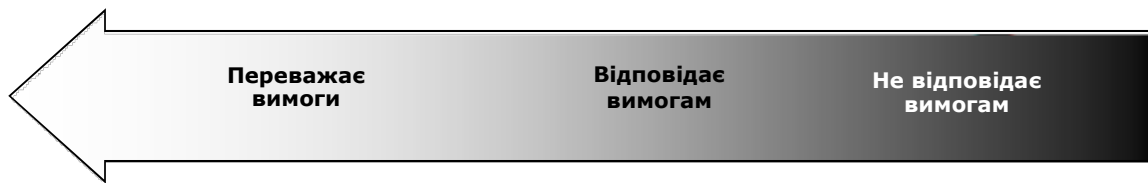
Після проведення робочої зустрічі керівник організації, разом із керівником підрозділу, відповідальним співробітником підрозділу з

управління персоналом та представником первинної профспілкової організації проводять загальні збори співробітників трудового колективу з оптимізації підрозділів. Керівники повідомляють всім співробітникам отриману інформацію про майбутнє скорочення персоналу і вручають повідомлення.

Відповідальний співробітник підрозділу з управління персоналом перевіряє наявність, достовірність і актуальність оцінок здібностей працівників. Протягом п'яти робочих днів з моменту доведення до відома працівників інформації про скорочення персоналу, підрозділ з управління персоналом організовує допомогу в заповненні співробітниками «Анкети співробітника».

Після збору матеріалу і заповнення всіма співробітниками «Анкети співробітника», спеціально створена робоча комісія затверджує результати розподілу учасників заходів із супроводженням та підтримкою співробітників за групами на підставі «Шкали якісної оцінки співробітників».

Оцінка співробітників проводиться за наступною шкалою (рис. 2).



**Рис. 2. Шкала якісної оцінки співробітників**

*Джерело: авторська розробка*

Матриця оцінки співробітника дозволяє на підставі оцінок безпосереднім керівником визначити, в яких подальших процедурах може взяти участь скорочуваний співробітник (рис. 3).

Переважає вимогам	+	+	++
Відповідає вимогам	-	+	++
Не відповідає вимогам	-	+	+
	ППП, НПП, ПНП, ППН, ВНП, ВПП, ППВ, ППВ	ННН, ПНН, НПН, ННП, ВВП, ВПВ, НВН, ПНВ	ВВВ, НВВ, ВНВ, ВВН, ПВВ

**Рис. 3. Матриця оцінки співробітника**

*Джерело: авторська розробка*



Результати діяльності співробітника на робочому місці за останні 3 місяці, на думку безпосереднього керівника (П – погано, Н – норма, В – відмінно).

Керівник організації протягом тижня з дня проведення зборів працівників щодо скорочення персоналу організовує окреме робоче місце з доступом до Інтернет-ресурсів, рекомендованих для пошуку зовнішніх вакансій. При відсутності можливості організувати окреме робоче місце з доступом до Інтернет-ресурсів, працівникам надаються спеціалізовані друковані видання, присвячені пошуку роботи.

Всім співробітникам, що потрапили під скорочення, повинна бути вручена «Пам'ятка», яка повинна містити наступну інформацію:

- інформацію про доступ до Базы вакансій організації;
- контактну інформацію: відповідального співробітника підрозділу з управління персоналом, «гарячої лінії», служби зайнятості, рекомендованих кадрових та рекрутингових агентств; години прийому та консультації керівника організації, безпосереднього керівника і служби психологічної допомоги (при її наявності);
- принципи складання резюме (з прикладами);
- інструкцію «Ефективне працевлаштування»; інформацію про складання індивідуальної програми адаптації.

Загальна тривалість «Інформаційного» етапу становить один календарний місяць з моменту проведення керівником організації робочий зустрічі.

### **3. Етап реалізації.**

Відповідальний співробітник підрозділу з управління персоналом проводить індивідуальну зустріч з кожним працівником, який підпадає під скорочення. В ході бесіди працівникові в індивідуальному порядку пропонується один з варіантів підтримки та додаткові гарантії при розірванні трудового договору за угодою сторін: базовий, стандартний, розширений залежно від групи, до якої він був віднесений.

«Базовий варіант» підтримки при розірвання трудового договору пропонується групі «Червона» (див. матрицю на рис. 3) та передбачається:

- вручення стандартизованого рекомендаційного листа;
- допомогу в складанні резюме та передачу даного резюме в кадрові агентства;
- надання можливості доступу до рекомендованих Інтернет-ресурсів з пошуку роботи;
- допомогу в заповненні анкети до Державної служби зайнятості (за бажанням працівника);
- сприяння при оформленні дострокової пенсії;

– розгляд в індивідуальному порядку питання виплати грошової компенсації при розірванні трудового договору за угодою сторін.

«Стандартний варіант» підтримки при розірванні трудового договору пропонується групі «Жовта» і передбачає:

– розробку індивідуального рекомендаційного листа, враховуються професійні і особистісні якості працівника, його характеристика та взаємовідносини з безпосереднім керівником;

– проведення профорієнтаційної бесіди для визначення можливих шляхів і способів професійного і кар'єрного розвитку, постановки коротко- і середньострокових цілей співробітника (проводиться під час індивідуальної зустрічі з відповідальним працівником підрозділу по роботі з персоналом);

– надання можливості доступу до рекомендованих Інтернет-ресурсів з пошуку роботи; допомогу в складанні резюме (до 4 різних варіантів);

– внесення в Базу даних потенційних кандидатів і розгляд працівника в пріоритетному порядку при виникненні в організації вакансій відповідного рівня;

– розгляд в індивідуальному порядку питання виплати грошової компенсації при розірванні трудового договору.

«Розширений варіант» підтримки при розірванні трудового договору пропонується групі «Зелена» і, крім пунктів, включених в «Стандартний варіант», дає працівникові можливість: перенавчання працівника або одноразова компенсація 50% вартості навчання зовнішнім спеціальностями за вибором працівника в розмірі, що не перевищує затверджених меж; отримання допомоги підрозділу з управління персоналом в прямому пошуку зовнішніх вакансій, відповідних кваліфікації працівника.

При досягненні взаємної згоди з Працівником підписується угода про розірвання трудового договору, в якій зазначаються всі умови домовленості (дата розірвання договору, розмір компенсаційних виплат і інші додаткові гарантії і компенсації).

У разі відмови від участі в заходах аутплейсменту до працівника застосовуються тільки гарантії і компенсації в межах, визначених чинним трудовим законодавством України при розірванні трудового договору з ініціативи роботодавця у зв'язку зі скороченням чисельності або штату робітників організації незалежно від групи (Червона, Жовта, Зелена), до якої віднесений працівник.

В будь-який момент до завершення процедури скорочення персоналу працівник має право взяти участь у заходах із супроводу та підтримки персоналу, звернувшись до відповідального співробітника підрозділу з управління персоналом, який проводив первинну індивідуальну бесіду.

Загальна тривалість етапу «Реалізації» не повинна перевищувати одного календарного місяця з дня проведення першої індивідуальної

бесіди з працівником підрозділу, в якому проводиться скорочення персоналу.

#### **4. Завершальний етап програми аутплейсменту.**

В останній робочий день всім працівникам пропонується пройти опитування і заповнити відповідну анкету. Анкетування проводиться силами керівника підрозділу спільно з представником підрозділу з управління персоналом організації.

За допомогою анкетування працівників організація може дізнатися відношення працівників до заходів аутплейсменту, з'ясувати причини відмови працівників від участі в заходах, визначити обсяг і якість надавалася зовнішніми провайдерами послуг і ін.

На завершення даного етапу керівник організації повинен прийняти остаточні підсумки проведених заходів, розрахунки оцінки їх ефективності.

Якщо оцінити ефективність аутплейсменту, то слід підкреслити, що він проводиться по відношенню до співробітників, які потрапили в стресову ситуацію, кожен з них може сприйняти кардинальні зміни в трудовому житті зовсім по-різному, незалежно від умов. Тому аутплейсмент це не панацея. Збереження мотивації працювати, приносити користь собі, організації і суспільству залежить в першу чергу від самого співробітника, від його настрою і віри у власні сили.

Іншою важливою складовою успіху трансформації системи трудових відносин є забезпечення прихильності працівників, які будуть задіяні в нових формах трудових відносин, компанії.

### **Висновки**

Аутплейсмент персоналу є необхідним елементом кадрової політики у тому випадку, якщо підприємство має на меті зберегти відносини із звільненими працівниками. Українські підприємства переважно не застосовують аутплейсмент на постійній основі, бо не бачать тих переваг, які можуть отримати та не цінують власну репутацію на ринку праці. Здійснивши опис переваг та недоліків аутплейсменту визначено, що підприємства можуть отримати позитивний ефект від нього, оскільки вони стають соціально відповідальними та забезпечують гуманний шлях припинення договору з працівниками.

Для того, щоб поширити послуги аутплейсменту в Україні потрібно постійно проводити опитування серед роботодавців, щоб дізнатися інформацію про їх відношення до цього виду послуг, періодично збирати статистичні дані щодо кількості суб'єктів господарювання, які надають послуги аутплейсменту, вартість даних послуг, кількість клієнтів, яких було обслуговано рекрутинговими компаніями, періодично видавати статті про аутплейсмент, де описувати його сутність, зміст, переваги,

недоліки а також статистичну інформацію та відгуки клієнтів, брати приклад із закордонних фірм та робити аутплейсмент трендом у сфері управління людськими ресурсами.

Отож, за результатами проведеного дослідження було досягнуто наступних результатів:

1. Досліджено категорію «аутплейсмент персоналу» за рахунок систематизації поглядів відомих вчених та їх доповнення. На основі аналізу літературних джерел уточнено перелік та зміст етапів аутплейсменту персоналу.

2. На основі вивченого закордонного досвіду, авторами запропоновано перелік напрямів розвитку системи аутплейсменту персоналу в Україні.

3. Проведено аналіз кадрової забезпеченості галузей України та виявлено, що питома вага працівників, які після вивільнення зверталися з питань пошуку роботи до свого роботодавця вкрай малий (5,9%).

4. Запропоновано технологію розвитку системи аутплейсменту персоналу, що складається з 7 етапів. Систематизовано перелік завдань, які необхідно вирішити в рамках програми аутплейсменту. Визначено соціальну ефективність запропонованих заходів.

### **Список використаних джерел:**

1. Водянка Л.Д., Крисанов Д.Ф. Стратегії нарощування інноваційного потенціалу підприємствами харчової промисловості. *Економіка і прогнозування*. 2015. № 1. С. 89–104.

2. Водянка Л.Д., Скуляк В.М., Сторцун К.М., Чуса Г.І. Трансформація трудового законодавства України в умовах коронакризи. *Економіка та держава*. 2021. № 6. С. 78–81.

3. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

4. Зайцева О.О. Передумови впровадження аутплейсменту персоналу. *Управління розвитком*. 2014. № 11. С. 6–8.

5. Лобза А.В., Каширіна А.П. Шляхи подолання проблем виведення персоналу зі штату організації. *Молодий вчений*. 2016. № 12. С. 785–788.

6. Лопатинський Ю.М., Водянка Л.Д., Шелюжак І.Г. Аутплейсмент персоналу як необхідний елемент кадрової політики. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. Одеса : ОНЕУ, 2021. № 1–2 (278–279). С. 108–114.

7. Офіційний сайт GoldenStaff. URL: <https://www.staff.ua> (дата звернення: 13.11.2022).

8. Підгірна В.С., Водянка Л.Д., Лаврук І.Г. Безробіття в Україні: актуальні проблеми і шляхи вирішення. *Економіка та держава*. 2019. № 5. С. 68–71.

9. Ткач О.А. Аутплейсмент – сучасний спосіб звільнення персоналу. *Ефективна економіка: електронний журнал*. 2014. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3936> (дата звернення: 02.07.2022).

10. Champelow J. Outplacement. Сайт. URL: <https://www.investopedia.com/terms/o/outplacement.asp> (дата звернення: 20.11.2022).

## References:

1. Vodianka L.D., Krysanov D.F. (2015). Stratehii naroschuvannia innovatsijnoho potentsialu pidpriemstvamy kharchovoi promyslovosti [Strategies for building innovation potential of food industry enterprises]. *Ekonomika i prohnozuvannia*, no. 1, pp. 89–104.
2. Vodianka L.D., Skuliak V.M., Stortsun K.M., Chusa H.I. (2021). Transformatsiia trudovoho zakonodavstva Ukrainy v umovakh koronakryzy [Transformation of labor legislation of Ukraine in the conditions of corona crisis]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 6, pp. 78–81.
3. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (in Ukrainian)
4. Zaitseva O.O. (2014) Peredumovy vprovadzhennya autpleysmentu personalu [Prerequisites for the introduction of staff outplacement]. *Upravlinnya rozvytkom*, no. 11, pp. 6–8.
5. Lobza A.V., Kashirina A.P. (2016) Shlyakhy podolannya problem vyvedennya personalu zi shtatu orhanizatsi [Ways to overcome the problems of removing staff from the staff of the organization]. *Molodyy vchenyy*, no. 12, pp. 785–788.
6. Lopatynskyi, Yu. M., Vodianka, L. D., and Sheliuzhak, I. H. (2021) Autpleisment personalu yak neobkhidnyi element kadrovoy polityky [Personnel Outplaying as a Necessary Element of Personnel Policy]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, no. 1–2, pp. 108–114.
7. Official site GoldenStaff. Available at: <https://www.staff>.
8. Pidhirna, V., Vodianka, L. and Lavruk, I. (2019) Bezrobittya v Ukrayini: aktual'ni problemy i shlyakhy vyrishennya [Unemployment in Ukraine: actual problems and solutions]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 5, pp. 68–71.
9. Tkach O.A. (2014) Outplacement is a modern way of laying off staff. *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3936> (accessed 2 July 2022).
10. Champelow J. Outplacement. Available at: <https://www.investopedia.com/terms/o/outplacement.asp>.

**Kateryna Voloshchuk**

*Doctor of Economic Sciences, Professor at the Department of Economy,  
Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities  
Higher Educational Institution «Podillia State University»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0855-8781>*

**Yuliia Voloshchuk**

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Director of Educational  
and Scientific Institute of Correspondence and Distance Education,  
Higher Educational Institution «Podillia State University»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5629-9502>*

**Vitalii Voloshchuk**

*Doctor of Economic Sciences, Head of the Educational and Methodological  
Center for Higher Education Quality Assurance  
Higher Educational Institution «Podillia State University»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0041-4134>*

**CURRENT STATE AND PROSPECTS  
OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT  
IN INNOVATIVE DEVELOPMENT OF UKRAINE**

***Summary***

*It has been established that the main goal of the innovative development of the ecosystem of Ukraine in the post-war period is to create conditions taking into account the specifics of the business processes of the release and introduction of high-tech competitive innovative products to the market by business entities for the benefit of the implementation of strategic state priorities and the prospect of implementation/implementation at the world level. The forecasting of indices of global innovative development of the innovative index of the competitiveness of the ecosystem of Ukraine indicates a high probability of increasing efficiency, which will contribute to the forcing of new creative ideas that will contribute to the restoration of infrastructure while ensuring a transparent structure of regulation, stimulation, and determination of a possible trajectory in accordance with the goals of implementing the strategy for the recovery of the economy. The proposed model of innovative development and implementation of the goal and system of goals of the ecosystem through the management of high-tech activities on the territory of Ukraine is based on the commercialization of scientific knowledge and the results of scientific research; financing mechanisms, and infrastructure development.*

## Вступ

На сучасному етапі розвитку світової економіки відбувається перехід до економіки знань та інформаційного суспільства, що зумовлює потребу впровадження інновацій в усі галузі. Креативні індустрії використовують інноваційні техніко-технологічні способи виробництва, а також продукують інноваційні товари та послуги. Нова економіка базується на стрімкому розвитку світового інформаційного сектора, новітніх технологічних інноваціях, цифровій трансформації для стабільного економічного зростання.

Багато країн світу протягом останнього десятиліття проводять переоцінку значущості сфер наукових досліджень і розробок (ДіР) з метою сприяння економічного розвитку. В провідних країнах світу науково-технічна політика поступово стає базисним детермінантом внутрішньої і зовнішньої державної політики. До першочергових цілей стратегічних планів урядів відносять забезпечення пріоритетного розвитку науково-технологічної сфери, зростання наукоємності валового внутрішнього продукту (ВВП), активізацію інноваційних бізнес-процесів на основі результатів фундаментальних і прикладних досліджень та ін. Наукові установи отримують значні обсяги фінансування за різноманітних форм і джерел, включаючи надходження з державних структур. Дана політика країн свідчить про усвідомлення державними інституціями визначальної ролі інноваційного розвитку.

Оцінка тенденцій державної підтримки наукової сфери України показує, що структура видатків державного бюджету на ДіР за останнє десятиліття зазнала суттєвих змін в частині зменшення державної підтримки фундаментальних наукових досліджень та цільових наукових і науково-технічних програм (ДЦНТП) і проєктів, включно з тими, які виконуються у межах міжнародного науково-технічного співробітництва, та збільшення частки витрат на прикладні дослідження і розробки. Неналежний рівень фінансування ДіР унеможлиблює підвищення технологічного розвитку, а тому актуальним вбачається визначення основних тенденцій бюджетного фінансування пріоритетних напрямів ДіР в Україні щодо відповідності світовим трендам з метою підвищення конкурентоспроможності економіки.

Дослідженням питань пов'язаних з інноваційним розвитком, а також діяльності на ринку креативних індустрій займаються багато вчених, такі як, Федулова Л.І., Лібанова Е.М., Назаренко І.Л., Собко О., Крисоватий І.І., Теплюк М.А., Чухно А.А., Чобіток В.І., Школьнік О.О., Штангрет А.М. та інші.

Враховуючи внутрішні і зовнішні деструктивні впливи на розвиток економіки України, необхідно переглянути підходи до державного фінансування науки, як основного чинника масштабної модернізації

економіки і соціальної сфери, забезпечення необхідної обороноздатності та національної безпеки країни. У наукових дослідженнях у контексті сучасних реалій недостатньо розроблені питання формування інноваційної сфери та методик оцінки, адекватних завданням інноваційного розвитку з урахуванням специфіки повоєнної трансформації економіки.

Метою даного дослідження є поглиблення наукових засад і методологічних підходів встановлення тенденцій, виявлення і урахування особливостей та визначення перспектив бізнес-процесів сукупності господарюючих суб'єктів екосистеми інноваційного розвитку.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано наступні методи: системний та структурний аналіз, графічний метод, порівняльного аналізу, статистичні, економіко-математичні та інші.

Інформаційною базу досліджень стали законодавчі та нормативні акти, офіційні рейтинги та бази даних зарубіжних установ, монографії, статті у зарубіжних та вітчизняних наукових виданнях, електронні ресурси мережі Інтернет.

## **Розділ 1. Сучасний стан, оцінка та рейтингування інноваційного розвитку України**

У ХХІ столітті розвиток нових напрямів науки та передових технологій прискорюється на тлі надзвичайної невизначеності та складності сучасного світу. Інновації важливі для економічного прогресу та конкурентоспроможності – як для розвинутих економік, так і для країн, що розвиваються. Багато урядів ставлять інновації в центр своїх стратегій зростання. З огляду на це, вимірювання інновацій і надання суворого статистичного порівняльного показника, який намагається охопити національні інноваційні екосистеми, є основою команди та повноважень ВОІВ з Глобального індексу інновацій.

Глобальний індекс інновацій (GII) – це проект, що розвивається, який базується на своїх попередніх виданнях, одночасно включаючи нові доступні дані та натхненний останніми дослідженнями вимірювання інновацій. Модель GII 2022 включає 132 економіки, які представляють 94,3% населення світу та 99,0% світового ВВП у паритеті купівельної спроможності в поточних міжнародних доларах.

Загальний рейтинг GII базується на двох підіндексах, які однаково важливі для представлення повної картини інновацій; субіндекс інноваційного вкладу та субіндекс інноваційного результату. Отже, розраховуються три індекси:

– Субі-індекс інноваційного вкладу: п'ять основних компонентів враховують елементи економіки, які дозволяють і сприяють інноваційній діяльності.



– Підіндекс інноваційного результату: інноваційний результат є результатом інноваційної діяльності в економіці. Незважаючи на те, що вихідний підіндекс включає лише два стовпи, він має таку саму вагу, як і вхідний підіндекс для розрахунку загальних балів ГІІ.

– Загальна оцінка ГІІ є середнім значенням субіндексів витрат і випуску, на основі яких складаються економічні рейтинги ГІІ.

Глобальний інноваційний індекс (ГІІ) ранжує світові економіки за їхнім інноваційним потенціалом. ГІІ складається приблизно з 80 індикаторів, згрупованих у входи та результати інновацій, і спрямований на охоплення багатовимірних аспектів інновацій. У наведеній нижче таблиці показано рейтинги України за останні три роки, зазначаючи, що доступність даних і зміни в структурі моделі ГІІ впливають на річне порівняння рейтингів ГІІ.

Таблиця 1

### Рейтинги ГІІ України

Роки	ГІІ	Інноваційні вклади	Інноваційні результати
2020	45	71	37
2021	49	76	37
2022	57	75	48

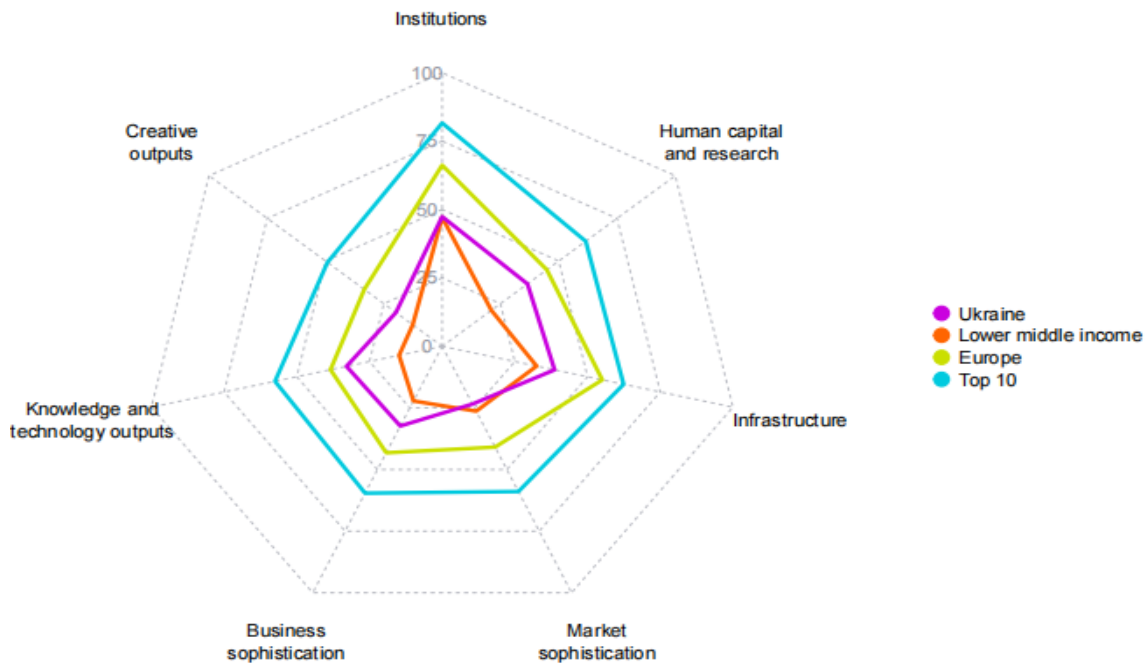
*Джерело: дані сформовано на основі [1]*

Статистичний довірчий інтервал для рейтингу України в ГІІ 2022 знаходиться між 48 і 57 місцями. У 2022 році Україна демонструє кращі показники інноваційних вкладень, ніж інноваційні результати.

Україна посідає 4 місце серед 36 груп із доходом нижче середнього економіки. Україна посідає 34 місце серед 39 економік Європи. Очолюють рейтинг ГІІ 2022 Швейцарія (12 років поспіль), США, Швеція, Об'єднане королівство, Нідерланди, Південна Корея, яка вперше увійшла до Топ-5 у 2021 р. Україна у 2022 р. посіла 57 місце серед 132 країн проти 49 місця та 45 місця у 2021-2020 р. та 32 місце серед 39 країн Європи, а у групі країн за рівнем доходів нижче середнього – 4 місце, маючи ВВП на душу населення 12710 дол. за ПКС.

Згідно проведених досліджень має зв'язок між рівнями доходу (ВВП на душу населення) та ефективністю інновацій (оцінка ГІІ). Лінія тренду вказує на очікувані показники інновацій відповідно до рівня доходу. Економіки, що знаходяться вище лінії тренду, працюють краще, ніж очікувалося, а ті, що знаходяться нижче, працюють нижче очікувань. Порівняно з ВВП показники України перевищують очікування рівня її розвитку.





**Рис. 2. ГІІ для України у економіках групи з доходом нижче середнього**

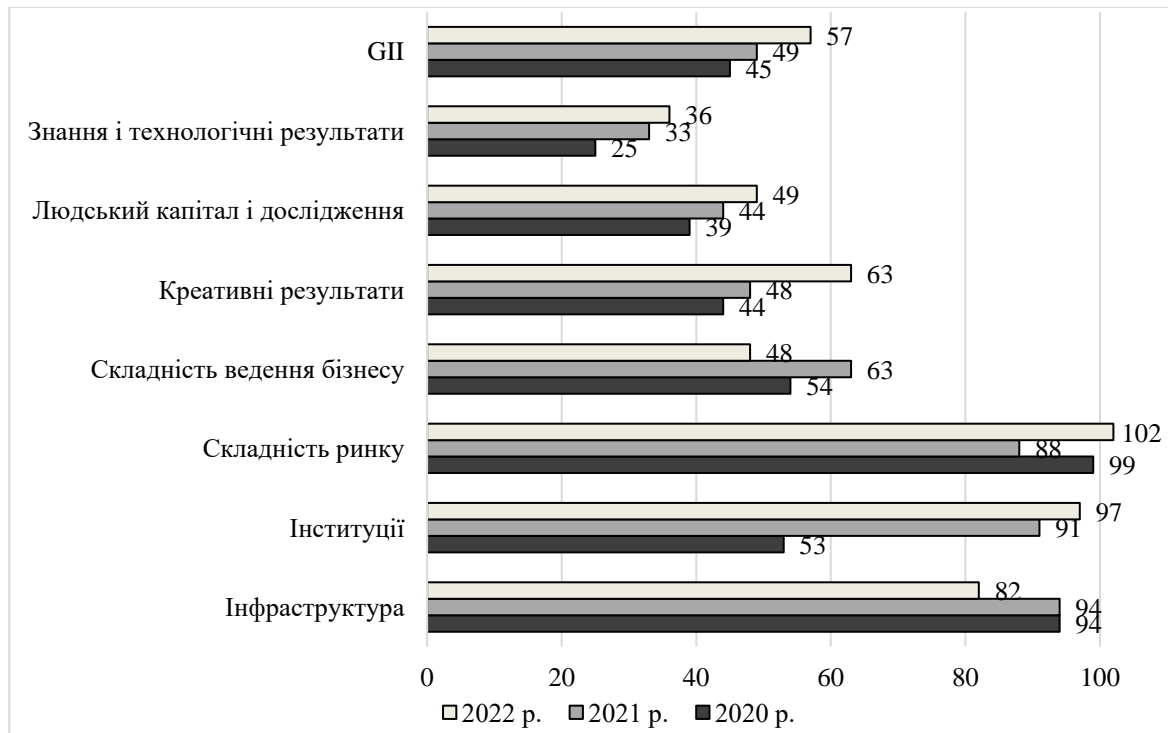
Показники України перевищують середній рівень доходу для групи нижче середнього за шістьма основними принципами, а саме: інституції; людський капітал і дослідження; інфраструктура; складність ведення бізнесу; знання і технологічні результати; креативні результати. Показники України нижчі за середні показники по регіону Європа за всіма рівнями ГІІ.

Як видно із рис. 3 Україна має найкращі показники у сфері знань і технологій, а найгірші показники – у розвитку ринку.

У таблиці нижче подано огляд сильних і слабких сторін інноваційного розвитку України за 2022 р.

Сильні сторони Україна демонструє по таких важливих показниках як ресурси для інноваційної діяльності – рівень освіти та наявність скороченої, але достатньої кількості державних науково-дослідних установ. Найкращі результати країни спостерігається за наявністю корисних моделей, зайнятості жінок, які мають вищу освіту, витратам на програмне забезпечення, створенню мобільних додатків і промислових зразків, торгових марок. Однак, відсутність політичної та операційної стабільності вносить негативні корективи у функціонування спільних підприємств, що визначається недостатніми обсягами залученого венчурного капіталу, не забезпечує диверсифікації у бік наукомістких товарів та послуг для валового нагромадження та сталого економічного зростання. Домінує недалекоглядність державної політики в питаннях підтримки розвитку і впровадження інновацій – все обмежується

науковими дослідженнями та високотехнологічними стартапам, але вони не розглядаються як рушій сталого розвитку.



**Рис. 3. Рейтинги України за блоками ГП**

*Джерело: дані сформовано на основі [1]*

В цілому на даний час національна інноваційна екосистема не сформована для співпраці науки, освіти і практики (так званий трикутник знань), що є слабкою стороною малоефективних, не здатних конкурувати на ринку підприємств у ряді секторів. Відсутнє чітке розуміння природи інновацій, а також мають місце проблеми їх підтримки на різних етапах життєвого циклу.

Україна відноситься до так званих країн інноваційних досягнень. За першим підіндексом інноваційних результатів – «Знання і технологічні результати» – Україна знаходиться на 36 місці, втративши 11 позицій проти 2020 року.

За другим підіндексом інноваційних результатів – «Креативність» Україна перемістилась із 44 місця у 2020 р. на 48 у 2021 р., та на 63 місце у 2022 р. Сильні сторони цього підіндексу: «Створення мобільних додатків за країною походження розробника відносно ВВП» – 13 місце та «Кількість заявок резидентів на отримання прав інтелектуальної власності на торгові марки і промислові зразки за країною походження відносно ВВП» – 26 та 19 місця.

Таблиця 3

**Сильні та слабкі сторони індикаторів інновацій України в ГП 2022**

Сильні сторони			Слабкі сторони		
Код	Назва індикатора	Ранг	Код	Назва індикатора	Ранг
2.1.2	Державне фінансування / учень, середня школа, % ВВП / кількість	12	1.1.1	Політична та операційна стабільність	121
2.1.5	Співвідношення учень/викладач, середня	11	2.3.3	Глобальні корпоративні інвестори R&D, топ-3, млн дол. США	38
2.2.1	Зарахування до вищої школи, % валовий	19	3.2.3	Валове нагромадження, % ВВП	125
5.1.5	Зайняті жінки з вищим ступенем, %	2	3.3.1	ВВП / одиниця споживання енергії	116
6.1.3	Корисні моделі за походженням / млрд ПКС,% ВВП	1	4.1.3	Позики від мікрофінансових організацій, % ВВП	53
6.2.3	Витрати на програмне забезпечення, % ВВП	9	4.2.1	Ринкова капіталізація, % ВВП	78
6.3.4	Експорт послуг ІКТ, % від загальної торгівлі	7	4.2.3	Одержувачі венчурного капіталу, угоди / млрд дол. ПКС ВВП	99
7.1.2	Торгові марки за походженням / млрд ППС\$ ВВП	26	4.2.4	Отриманий венчурний капітал, вартість, % ВВП	88
7.1.4	Промислові зразки за походженням / млрд ВВП за ПКС	19	5.2.4	Спільне підприємство / угоди стратегічного альянсу / млрд ВВП за ПКС	122
7.3.4	Створення мобільних додатків / млрд ПКС\$ ВВП	13	7.2.2	Національні художні фільми / млн поп. 15–69	69

Позиції України 2022 р. зміцнилися за показниками, серед яких найбільша кількість пов'язана з інноваційною діяльністю бізнесу – впровадженням ним результатів знань і технологій та інфраструктурою. Це, зокрема, виробництво та експорт послуг ІКТ, високотехнологічної продукції, продуктивність праці, кількість сертифікатів ISO 9001 та екологічних сертифікатів, імпорт прав інтелектуальної власності. Слід відмітити, що досягнуті інноваційні результати перевищують інноваційні ресурси через високий рейтинг України за показниками отримання прав на корисні моделі, торгові марки, промислові зразки, зростання витрат на програмне забезпечення, створення мобільних додатків, експорт ІКТ послуг.

Інновації є ключовими для того, щоб країна залишалася конкурентоспроможною на світовій арені. Інновації країни включають її

уряд, фіскальну політику, освітню політику та інноваційне середовище (інноваційні внески), а також її патенти, технології, ефективність бізнесу та економічне зростання (інноваційні результати). Вони є головним фактором у визначенні того, які країни є найбільш технологічно розвинутими країнами світу. Хоча аналіз Bloomberg зосереджений на інноваційності економіки нації, категорії настільки широкі та всеосяжні, а економіка настільки глибоко пов'язана з більшістю інших аспектів життя, що аналіз часто тлумачиться як міра не лише економічних інновацій, але інновації в цілому.

Україна у 2021 р. посіла 58 місце у рейтингу, знизивши свою позицію на 2 сходинки. (табл. 4).

Таблиця 4

**Місце України за складовими Інноваційного індексу Bloomberg**

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. від 2018 р, +/-
<b>Загальний Інноваційний індекс</b>	46	53	56	58	12
Дослідження і розробки (витрати на ДіР, % до ВВП)	47	54	57	59	12
Продуктивність	50	60	57	55	5
Щільність високотехнологічних компаній	32	37	35	39	7
Концентрація дослідників (кількість науковців на 1 млн жителів)	46	46	49	52	6
Додана вартість виробництва (% до ВВП)	48	58	57	57	11
Ефективність вищої освіти (частка випускників ЗВО взагальній кількості випускників освітніх установ)	21	28	48	57	36
Патентна активність	27	35	36	36	11

*Джерело: дані розраховано на основі [9]*

Місце України за 2018–2022 рр. знизилося по всіх підіндексах окрім продуктивності, зокрема за витратами на ДіР – на 12 позицій, за щільністю високотехнологічних компаній – на 7, за концентрацією дослідників – на 6, за ефективністю вищої освіти – на 36 позицій. Отже, спостерігається значне зниження ефективності вищої освіти, за дослідженнями і розробками, а незначне зменшення продуктивності, концентрації дослідників та щільності високотехнологічних компаній.

Наведені показники свідчать, що інноваційна політика в Україні не приділяє достатньо уваги стимулюванню нового експортно-орієнтованого технологічного бізнесу, вирощуванню талановитих інженерів та дослідників, співпраці науки та виробництва. На тлі згаданих результатів кількість статей в наукових журналах є слабеньким чинником розвитку інноваційної нації. Потрібна інноваційна політика, спрямована на структурні зміни та трансформацію всієї науково-технологічної сфери.

## **Розділ 2. Прогнозування спроможності та управління бізнес-процесами інноваційного розвитку екосистеми України**

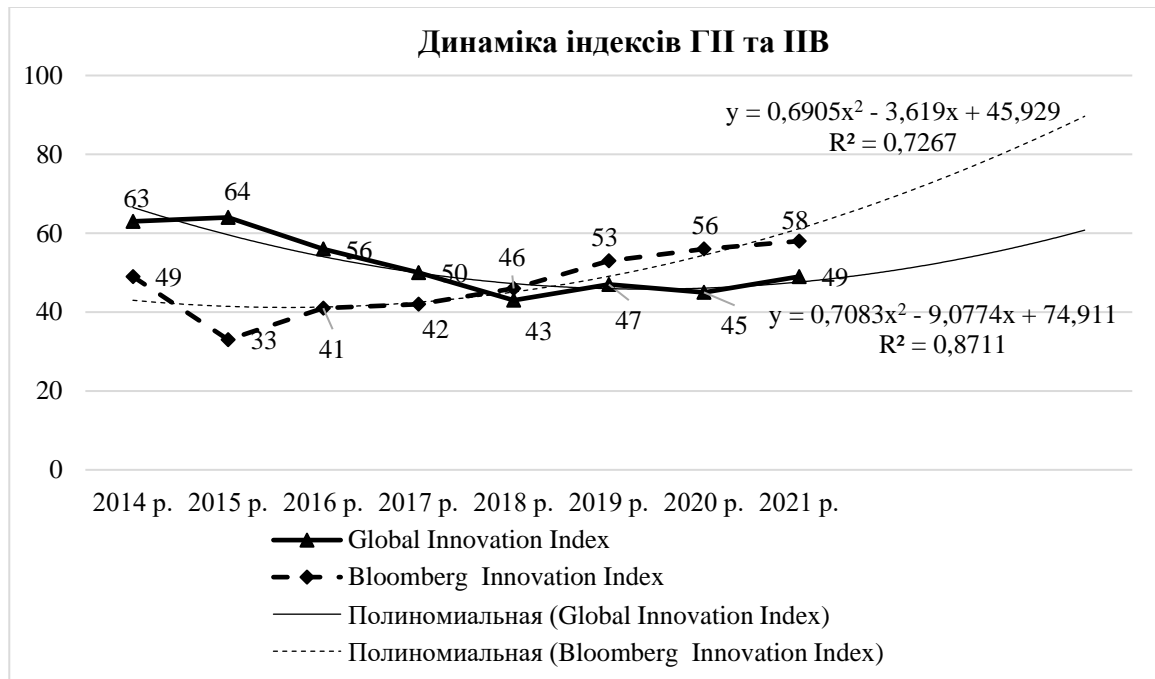
У повоєнний період інноваційна діяльність України має інтегруватися з інвестуванням в інноваційні процеси на основі реалізації інноваційної політики. Ця політика має активізувати інновації та реалізовувати системні інструменти модернізації економіки в умовах кризи, на базі фундаментальних положень економічної науки та активізації внутрішніх і зовнішніх факторів соціально-економічного розвитку країни при взаємодії із європейською інноваційною екосистемою.

Інноваційна політика держави у повоєнний період – це комплексна реалізація стратегічних пріоритетів інноваційного відновлення та розвитку економіки країни у секторах та регіонах, збалансованого з інтелектуальним потенціалом та виробничими ресурсами регіонів на базі знань та інновацій.

Оскільки Україна представлена у декількох міжнародних рейтингах, які оцінюють її інноваційний потенціал, інноваційну спроможність та результативність інноваційної політики нами проведено прогнозування перспектив інноваційного розвитку на основі динаміки Глобального індексу інновацій – ГІІ (the Global Innovation Index), Інноваційного індексу агентства Bloomberg – ІІВ (the Bloomberg Innovation Index), що відображено на рис. 4.

Результати проведеного прогнозування вказують на високу 87% ймовірність зростання ГІІ та 72% ІІВ за поліноміальними формами трендів. Виходячи із отриманих результатів проведених розрахунків слід зазначити, що інноваційний розвиток України у післявоєнний період, сприятиме форсуванню нових і креативних ідей, які матимуть вирішальне

значення для забезпечення економічного зростання країни, відновлення інфраструктури.



**Рис. 4. Прогнозування спроможності інноваційного розвитку України за індексами ГІ та ІІВ**

*Джерело: прогноз розраховано на основі [20]*

Основними цілями стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності мають бути: формування пріоритетних напрямів щодо безпеки людей, країни й розвитку регіонів та створення пріоритетних ринків середньо і високотехнологічної продукції; модернізації взаємовідносин між наукою та економікою, з урахуванням обмеженості регіональних ресурсів та світових стандартів; створення сприятливих умов, які забезпечують стимул для здійснення новаторства, отримання вигоди зі своїх інновацій.

Очевидно, що розвиток підприємницької діяльності у різних регіонах України буде нерівномірним, що пов'язано з втратами у період воєнних дій (Буча, Ізюм, Ірпінь, Маріуполь, Миколаїв), що вимагає створенню інноваційних кластерів, як цілісної системи підприємств і організацій з виробництва й споживання готового інноваційного продукту. Кластери повинні включати в себе весь інноваційний ланцюжок від розвитку фундаментальної науки до виробництва та дистрибуції готової продукції, а також систему тісних зв'язків між фірмами, їх постачальниками і клієнтами, інститутами знань, що сприяють появі інновацій [4; 5; 8; 11–13]. Інноваційний кластер формує певну систему поширення нових знань і технологій, забезпечує прискорення процесу трансформації



винаходів в інновації, а інновацій у конкурентні переваги, розвиток якісних стійких зв'язків між всіма його учасниками.

В основі розвитку інноваційної сфери України, встановленої «Стратегією-2030» [14], є перехід науково-промислового потенціалу України на інноваційний шлях розвитку на основі концепції «Індустрія 4.0», побудову економіки, заснованої на наукових знаннях, яка звільнить економічний розвиток країни від експортно-виробничої залежності та забезпечить високу динаміку економічного зростання у високо-технологічних галузях. Іншими словами, стратегічна мета держави полягає в зменшенні відносної частки продукції сировинних галузей у ВВП (диверсифікація виробництва) і забезпеченні високотехнологічної безпеки економіки України.

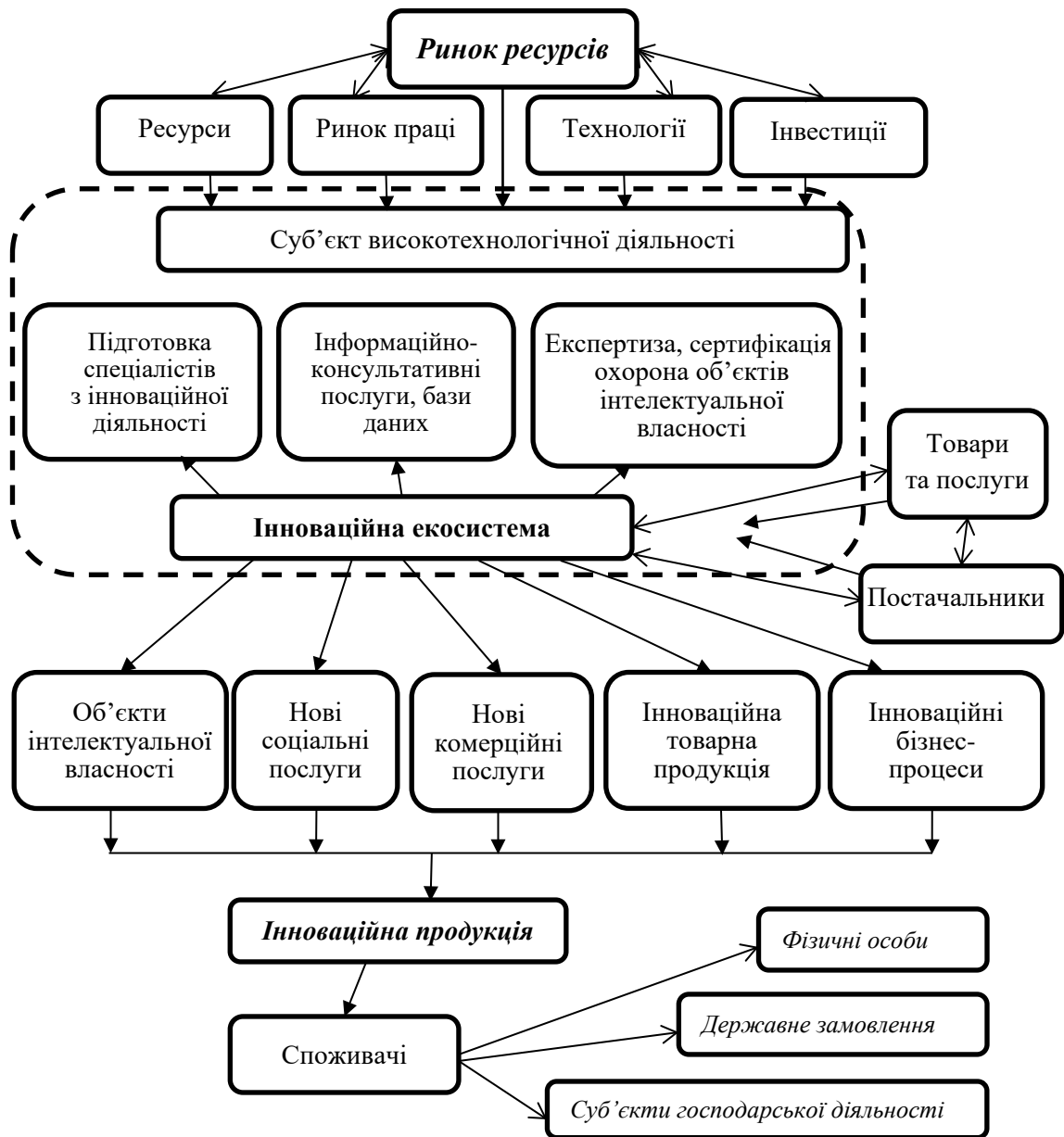
Стратегічні цілі функціонування інноваційної екосистеми: розвиток інноваційної складової економіки у вигляді вимірювальних показників частки високотехнологічної продукції та послуг у валовому регіональному продукті; поліпшення якості життя населення у вигляді вимірюваних соціально значущих показників (доходи, зайнятість, охорона здоров'я, екологія та ін.).

Формування та управління високотехнологічною системою території можна взяти три підходи, які інтенсивно розвиваються в даний час в теорії та практиці менеджменту: процесний, системний, еволюційний. Пропонуємо розглянути інноваційний. Підхід, який полягає в веденні високотехнологічної діяльності на території як сукупності вибірково-залучених функціонуючих інститутів, що взаємодіють для досягнення загальної встановленої мети. Об'єкти ділимо на три ієрархічні категорії: інноваційні продукти; бізнес-процеси; території інноваційного розвитку.

Запропоновано модель інноваційного розвитку екосистеми України, яку відображено на рис. 5.

*Стратегічні механізми досягнення цілей високотехнологічної діяльності:*

Слід визнати, що майбутні технологічні можливості непередбачувані, і тому теж їхній ймовірний успіх на ринку. Отже, існує велика невизначеність щодо того, як зростання продуктивності розвиватиметься протягом наступних десятиліть. Також зростає здивування стосовно питання про те, як далеко повинні зайти уряди, намагаючись вибрати технологію «переможці» – ідея, яка донедавна була табу у сферах економічної політики.



**Рис. 6. Модель інноваційного розвитку екосистеми України**

*Джерело: модель побудовано на основі [11–22]*

Проте всі погоджуються, що, враховуючи наявні технологічні можливості, урядова політика має певну роль у забезпеченні їх реалізації. Як зазначено далі, ця роль коливається від фінансування фундаментальних і більш прикладних досліджень у перспективних галузях для сприяння більш плавним технологіям переведення та впровадження (у тому числі шляхом створення додаткової інфраструктури) на адресацію нерівності на підприємстві, регіональному та національному рівнях, а також усунення важливих прогалів у навичках та інші ключові пріоритети політики.

Ділові та політичні практики, необхідні для цього, численні та складні. Вони біжать на всьому шляху від стимулювання передових інновацій і відповідного фінансування до розповсюдження та впровадження.

Більше того, галузева та технологічна специфіка величезна; наприклад, трансформація систем охорони здоров'я за допомогою радикальних інновацій кардинально відрізняється від трансформації транспортна система.

Проте, крім загальних прерогатив інноваційної політики, можна визначити кілька пріоритетів.

Фінансування проривних інновацій та надання стимулів для бізнесу як очевидної ролі. Уряди повинен продовжувати фінансувати дослідження, які стосуються майбутніх інноваційних хвиль, однак, у цьому є поворот: все частіше уряди знову закликають керувати дослідження та інновації для швидкого вирішення важливих суспільних проблем, у тому числі через створення цілеспрямованих дослідницьких інститутів, орієнтованих на місію фінансування, проекти та субсидії на дослідження та розробки або податкові пільги з певною метою, а також загалом фінансування інновацій. Будь-який новий механізми державної підтримки повинні спеціально стимулювати співпрацю в галузі інновацій учасників, включаючи міжнародне.

Вважаємо, що у всіх майбутніх хвилях інновацій політики повинні впливати на передачу і впровадження досліджень у додатках не лише через постачання, але й у більшій мірі політики з боку попиту, які встановлюють цілі інновацій і зосереджуються на конкретних сферах, які більше не можуть бути такими залишені на один ринок. Ключовий виклик полягає в тому, як подолати будь-яку існуючу модель, як інфраструктура на основі викопного палива, база встановлених транспортних засобів, комерційні інтереси, нормативні та інші інфраструктура, що перешкоджає впровадженню енергетичних інновацій. Забезпечення того, що підривні сили можуть розгортатися і не зупинятися без потреби є одним з основних інгредієнтів. Все частіше громадськість також очікується, що сектор запровадить розумну політику з боку попиту – через державні закупівлі і співфінансування, наприклад. Знову ж таки, доступ до фінансування залишається вічним каменем спотикання; фінансова система все ще рідко виявляється придатною для цілей з точки зору забезпечення фінансування інновацій без матеріальної застави. Створення додаткової інфраструктури: часто впровадження проривних інновацій вимагає наявності нових форм жорсткої або м'якої інфраструктури: наприклад, розумної мережі або зарядні станції для електромобілів для енергетичних інновацій або цифрових мереж охорони здоров'я (і мобільних проникнення Інтернету) або нові стандарти візуалізації для медичних інновацій.

Подолання нерівності та сприяння конкуренції: зростання нерівності між лідерами та відстаючих фірм, провідних і відстаючих регіонів, високооплачуваних і низькооплачуваних працівників, а також країн визнано головною перешкодою для поширення, впровадження та продуктивності технологій.

Усунення цих відмінностей стане ключовим для реалізації переваг будь-яких майбутніх інновацій хвилі. Політика, запропонована для досягнення цього, є багатогранною. Одна політична пропозиція стосується як боротися з так званими суперзірковими технологічними фірмами та можливі шляхи підтримки або сприяння конкуренції. Проте гегемонія таких фірм навряд чи є єдиною причиною диспропорції, описані раніше, але для іншої політики необхідні інструменти.

Негайне скорочення розриву в навичках: розрив у навичках стоїть на шляху нових хвиль інновацій матеріалізуючи та створюючи вплив. Це найбільш очевидно в сферах передових ІКТ, навички програмування, штучного інтелекту та науки про дані, і дійсний навіть для найрозвиненіших людей із високим доходом економіки. ІКТ-навички цього типу та навички цифрових технологій потрібні, в тому числі для цифрові інновації в сільськогосподарському секторі та інновації багатьох країн, що розвиваються. Схожі прогалини в навичках також стануть очевидними в сферах, пов'язаних з хвилею «глибинної науки».

Інфраструктура даних і управління: доступ, управління та оцінка даних наріжний камінь усіх майбутніх інноваційних хвиль. Нова інфраструктура даних і управління даними системи будуть важливими. Існують деякі небезпеки, як-от монополізація даних кількома фірмами.

Нормативно-правова база, яка сприяє довірі та конфіденційності в таких сферах, як транспорт і охорона здоров'я, але також і в інших, є важливим рушієм сприяння впровадження інновацій.

Стимулювання дебатів і сприйняття суспільством: у найближчі роки такі теми, як штучний інтелект, біо- або генна інженерія, нові рішення для здоров'я та нові типи їжі будуть викликом соціальне визнання і, отже, вимагають суспільного обговорення ризиків, соціальних цінностей, плюсів і недоліків нових інновацій будуть ключовими для полегшення впровадження інновацій.

Підтримка міжнародного навчання та живих потоків технологій: поточний міжнародний навколишнє середовище створює реальні проблеми для поширення технологій через торгівлю, інвестиції тощо, міжнародні потоки знань. Це особливо проблематично для нових і тих, що розвиваються країни, які гостро потребують інтегрованих глобальних ланцюжків створення вартості та інноваційних мереж, щоб наздоганяючий. Підтримання можливості швидкого підвищення продуктивності буде мати вирішальне значення.

Країни, що розвиваються, стикаються з перешкодами у використанні існуючих технологій для власної економіки:

Країни, що розвиваються, потребуватимуть особливого підходу до використання існуючих технологій зокрема у сфері охорони здоров'я та сільського господарства. У цьому відношенні гострі бар'єри стикаються в розвитку країн щодо фінансування як державних, так і корпоративних досліджень і розробок викликають занепокоєння обмеження для підприємництва чи інновацій у бізнес-секторі загалом.

Важливі пріоритети вимірювання: отримати міцніше розуміння та підтримку зростання продуктивності, зумовлене інноваціями, потрібно більше працювати над кращим вимірюванням, яка також більший акцент на даних про продуктивність в офіційних випусках даних (як уже очевидно у Сполучених Штатах і Великобританії). Зокрема, потрібні кращі показники оцінка масштабів передових інновацій, пов'язаного з ними розповсюдження, розміщення та поглинання. Сучасний арсенал даних для фіксації поширення та впровадження технологій на фірмі та суспільний рівень – окрім широкосмугового зв'язку та покриття мобільних мереж – у кращому випадку поганих.

Також невідомо, чи здатні існуючі показники продуктивності відобразити ефективність інноваційність. Багато суспільних занепокоєнь і багато впливів нової цифрової епохи та інновації «глибинної науки» зосереджені на добробуті, включаючи здоров'я, кращу освіту, середовище та житло. Але вони не обов'язково відповідають встановленій продуктивності концепції виробництва більше з меншими витратами. Це вимагає фундаментального перегляду способів вимірювання вплив і результати інновацій – благодатне поле для вимірювання майбутніх інновацій.

### **Висновки**

Розкрито тенденції інноваційного розвитку України, пов'язаними з інноваційною діяльністю бізнесу, свідчить про зниження впровадження результатів знань і технологій, виробництва та експорту високотехнологічної продукції, продуктивності праці. Поряд з недоліками є позитивні зрушення за показниками отримання прав на об'єкти інтелектуальної власності – корисних моделей, торгових марок, промислових зразків, та зростання витрат на комп'ютерне та програмне забезпечення, створення мобільних додатків та експорт ІКТ послуг.

Після десятиліть повільного зростання продуктивності та слабкої інноваційної потужності є докази створення для існування двох типів нових інноваційних хвиль, кожна з яких потенційно має великий розмір впливу на продуктивність і добробут – хвиля цифрової ери та хвиля глибокої науки.

Однак для реалізації позитивного впливу цих хвиль знадобиться багато часу; численні необхідно подолати перешкоди, особливо у сфері впровадження та поширення технологій. Інновації цифрової епохи та її передові ІКТ-рішення мають підвищити свою витонченість, якщо вони мають суттєво підвищити продуктивність у секторі послуг.

Сприяння низовим і поступовим інноваціям і як зробити традиційні інновації політичні заходи, які більше стосуються менш формальних інновацій, є важливим фактором у цьому контексті.

Органи місцевого самоврядування та фірми повинні керувати розвитком інновацій, які відповідають місцевим умовам замість того, щоб покладатися лише на дифузію.

Щоб підкріпити наше розуміння ролі пов'язаних інвестицій і продуктивності, ось три пропозиції працювати над кращим вимірюванням: нематеріальних активів, зокрема, для кращого покриття повний спектр цих активів, включаючи дизайн, розробку продукту та економіку компетенції, а також бренд, організаційний капітал і навчання, які все ще розглядаються як проміжні входи і, таким чином, залишаються невимірними; цифрової економіки, зокрема інвестиції в цифрові послуги, які також розглядаються як проміжні входи; фіксувати покращення якості як всередині, так і поза ІКТ.

Навички також важливі, але вони потребують не тільки технічних або дослідницькі навички, часто пов'язані з маркетингом і управлінськими навичками. Нарешті, якщо інновації сьогодні більше орієнтовані на вирішення нагальних завдань, а не просто підвищення продуктивності підприємства зв'язок між приростом інновацій і продуктивності, як не дивно, стане слабшим. Зрештою, це вимагає кращі показники для вимірювання тих інноваційних впливів, які можна відчутти за межами фірмового рівня продуктивності.

### **Список використаних джерел:**

1. Innovation Index 2022. What is the future of innovationdriven growth?. URL: [https://www.wipo.int/global\\_innovation\\_index/en/2022/](https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2022/) (дата звернення: 12.10.2022).
2. Головатюк В.М. Соціальний потенціал інноваційного економічного розвитку в контексті науково-технологічної та інноваційної політики. *Наука та наукознавство*. 2016. № 1. С. 3–15.
3. Інноваційно-інвестиційний клімат Українського Причорномор'я: стан і безпекоорієнтований розвиток : колективна монографія. За ред. М.М. Меркулова. Рига : Baltija Publishing, 2019. 308 с.
4. Кантильон Р. Указ. соч. Ч. I. Гол. 13. *Світова економічна думка*. Т. 1. С. 273
5. Кендюхов О. Сутність і структура інтелектуального капіталу підприємства. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. 2005. Вип. 72. С. 166–171.
6. Лебедева Л.В. Сучасна інноваційна політика держави в Україні: проблеми та перспективи реформування. *Ефективна економіка*. 2014. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2664> (дата звернення: 25.11.2022).

7. Лісовська Л.С. Обґрунтування сутності та складових цінності взаємодії в інноваційних процесах. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 73–80. DOI: 10.32983/22224459-2020-10-73-80.

8. Людський розвиток в Україні. Інноваційні види зайнятості та перспективи їх розвитку / За ред. Е.М. Лібанової. Київ : Ін-т демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи НАН України, 2016. 328 с

9. Наукова та науково-технічна діяльність в Україні у 2021 році: науковоаналітична доповідь. Т.В. Писаренко, Т.К. Куранда та ін. Київ : УкрІНТЕІ, 2022. 93 с.

10. Прохорова В.В. Економічна оцінка зовнішньої та внутрішньої ефективності інноваційних трансформацій в освіті Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі : Монографія / За редакцією Ареф'євої О.В. Київ : НАУ, 2019. С. 95–105.

11. Регіональні інноваційні системи України: стан формування та розвитку в умовах інтеграційних процесів: монографія / за ред. д-ра екон. наук, проф. Л.І. Федулової. Київ : ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». 2013. 724 с.

12. Світове дослідження цінностей 2020 в Україні. URL: [http://ucerp.org.ua/wp-content/uploads/2020/11/WVS\\_UA\\_2020\\_report\\_WEB.pdf](http://ucerp.org.ua/wp-content/uploads/2020/11/WVS_UA_2020_report_WEB.pdf) (дата звернення: 06.11.2022).

13. Собко О., Крисоватий І. Оцінювання впливу інтелектуального потенціалу на розвиток інноваційного підприємництва в Україні. *Економічний аналіз*. 2021. Том 31. № 2. С. 62–79.

14. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року. *Урядовий кур'єр*. 2019. № 143. С. 9–10.

15. Терещенко І.І. Інноваційна політика держави як фактор розвитку людини. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/5959/1/10-1%285%29-5.pdf> (дата звернення: 25.11.2022).

16. Цифрові технології в інноваційній трансформації економіки України / За ред. І.Ю. Єгорова. ДУ Ін-т економіки та прогнозування НАН України. Київ, 2020. 308 с. URL: <http://ief.org.ua/docs/mg/321.pdf> (дата звернення: 19.10.2022).

17. Школьний О.О. Розвиток інноваційних процесів в контексті управління інтелектуальною власністю. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 1. С. 11–15.

18. Штангрет А.М. Управління процесом формування людського капіталу як основи розвитку економіки знань. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. № 3. Том 25. С. 396–400.

19. Юрчук Н.П., Вовк В.Ю., Топіна Р.П. Інноваційно-інвестиційна діяльність як основа реалізації концепції сталого розвитку економіки України. *Агросвіт*. 2019. № 3. С. 53–61.

20. Ukraine. Global Innovation Index 2021. URL: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2021/ua.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021/ua.pdf) (дата звернення: 25.10.2022).

21. Zakharchenko V.I., Merkulov N.N., Overikhina T.V. and other. Global economic transformations. *Asia Life Sciences*, 2020. Vol. 22. Issue 2. Pp. 725–773.

22. Zakharchenko V.I., Filyppova S.V., Merkulov N.N. and al. Security-oriented development of innovative-investment manufacture. Latvia : Baltija Publishing, 2021. 88 с.

## References:

1. Innovation Index 2022 - What is the future of innovationdriven growth?. Available at: [https://www.wipo.int/global\\_innovation\\_index/en/2022/](https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2022/) (accessed 12 October 2022). (in English)

2. Holovatiuk, V.M. (2016) Sotsialnyi potentsial innovatsiinoho ekonomichnoho rozvytku v konteksti naukovo-tekhnologichnoi ta innovatsiinoi polityky. [Social potential of innovative economic development in the context of science and technology and innovation policy.] *Nauka ta naukoznavstvo*, no. 1, pp. 3–15. (in Ukrainian)
3. Innovatsiino-investytsiinyi klimat Ukrainiskoho Prychornomoria: stan i bezpeko-oriientovanyi rozvytok: kolektyvna monohrafiia (2019) [Innovation and investment climate of the Ukrainian Black Sea region: state and security-oriented development: collective monograph] Ryha: Baltija Publishing. (in Ukrainian)
4. Kantylon, R. (1991) Ukaz [Decree] Op. Ch. I. Gol. 13. *Svitova ekonomichna dumka*. Vol. 1, p. 273. (in Russian)
5. Kendiukhov, O. (2005) Sutnist i struktura intelektualnoho kapitalu pidpriemstva [The essence and structure of the enterprise's intellectual capital]. *Modeliuvannia ta informatsiini systemy v ekonomitsi*. Issue 72. pp. 166–171. (in Ukrainian)
6. Lebedeva, L.V. (2014) Suchasna innovatsiina polityka derzhavy v Ukraini: problemy ta perspektyvy reformuvannia [Modern innovation policy of the state in Ukraine: problems and prospects for reform]. *Efektivna ekonomika*. no. 1. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2664> (accessed 25 November 2022). (in Ukrainian)
7. Lisovska, L.S. (2020) Obhruntuvannia sutnosti ta skladovykh tsinnosti vzaiemodii v innovatsiinykh protsesakh [Justification of the essence and component values of interaction in innovative processes]. *Business Inform*, no. 10, pp. 73–80. DOI: 10.32983/22224459-2020-10-73-80. (in Ukrainian)
8. Liudskyi rozvytok v Ukraini (2016). Innovatsiini vydy zainiatosti ta perspektyvy yikh rozvytku [Human development in Ukraine. Innovative types of employment and prospects for their development]. Kyiv: In-t demografii ta sotsialnykh doslidzhen imeni M. V. Ptukhy NAN Ukrainy. (in Ukrainian)
9. Pysarenko, T.V., Kuranda, T.K. and others. (2022) Naukova ta naukovo-tekhnichna diialnist v Ukraini u 2021 rotsi: naukovo-analitychna dopovid [Scientific and scientific and technical activity in Ukraine in 2021: scientific and analytical report]. Kyiv: UkrINTEI. (in Ukrainian)
10. Prokhorova, V.V. (2019) Ekonomichna otsinka zovnishnoi ta vnutrishnoi efektyvnosti innovatsiinykh transformatsii v osviti Konkurentospromozhnist pidpriemstv u mizhnarodnomu tsyfrovomu prostori: monohrafiia [Economic assessment of the external and internal effectiveness of innovative transformations in education Competitiveness of enterprises in the international digital space: monograph]. Kyiv: NAU, pp. 95–105. (in Ukrainian)
11. Rehionalni innovatsiini systemy Ukrainy: stan formuvannia ta rozvytku v umovakh intehratsiinykh protsesiv: monohrafiia (2013) [Regional innovation systems of Ukraine: state of formation and development in the context of integration processes: monograph]. Kyiv: DU «In-t ekon. ta prohnozuv. NAN Ukrainy». (in Ukrainian)
12. Svitove doslidzhennia tsinnostei 2020 v Ukraini [World Values Survey 2020 in Ukraine]. Available at: [http://ucep.org.ua/wp-content/uploads/2020/11/WVSUA2020\\_report\\_WEB.pdf](http://ucep.org.ua/wp-content/uploads/2020/11/WVSUA2020_report_WEB.pdf) (accessed 6 November 2022). (in Ukrainian)
13. Sobko, O., Krysovaty, I. (2021) Evaluation of the impact of intellectual potential on the development of innovative entrepreneurship in Ukraine [Evaluation of the impact of intellectual potential on the development of innovative entrepreneurship in Ukraine]. *Economic analysis*. Vol. 31, no. 2, pp. 62–79. (in Ukrainian)



14. Stratehiia rozvytku sfery innovatsiinoi diialnosti na period do 2030 roku (2019) [Strategy for the development of the sphere of innovative activity for the period up to 2030]. *Uriadovyi kurier*, no. 143, pp. 9–10. (in Ukrainian)
15. Tereshchenko, I.I. Innovatsiina polityka derzhavy yak faktor rozvytku liudyny [State innovation policy as a factor in human development]. Available at: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/5959/1/10-1%285%29-5.pdf> (accessed 25 November 2022). (in Ukrainian)
16. Tsyfrovi tekhnolohii v innovatsiinii transformatsii ekonomiky Ukrainy (2020) [Digital technologies in the innovative transformation of the economy of Ukraine]. Kyiv: DU In-t ekonomiky ta prohnozuvannya NAN Ukrainy. Available at: <http://ief.org.ua/docs/mg/321.pdf> (accessed 19 October 2022). (in Ukrainian)
17. Shkolnyi, O.O. (2021) Rozvytok innovatsiinykh protsesiv v konteksti upravlinnia intelektualnoiu vlasnistiu [Development of innovative processes in the context of intellectual property management]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 1, pp. 11–15. (in Ukrainian)
18. Shtanhret, A.M. (2015) Upravlinnia protsesom formuvannya liudskoho kapitalu yak osnovy rozvytku ekonomiky znan [Management of the process of human capital formation as a basis for the development of the knowledge economy]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 3, vol. 25, pp. 396–400. (in Ukrainian)
19. Iurchuk, N.P., Vovk, V.Yu., Topina, R.P. (2019) Innovatsiino-investytsiina diialnist yak osnova realizatsii kontseptsii staloho rozvytku ekonomiky Ukrainy [Innovative investment activity as a basis for the implementation of the concept of sustainable development of the economy of Ukraine]. *Ahrosvit*, no. 3, pp. 53–61. (in Ukrainian)
20. Ukraine. Global Innovation Index 2021 (2021). Available at: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2021/ua.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021/ua.pdf) (accessed 25 October 2022). (in English)
21. Zakharchenko, V.I., Merkulov, N.N., Overikhina, T.V. and other (2020). Global economic transformations. *Asia Life Sciences*. Vol. 22. Issue 2, pp. 725–773. (in English)
22. Zakharchenko, V.I., Filyppova, S.V., Merkulov, N.N. and other (2021). Security-oriented development of innovative-investment manufacture. Latvia: Baltija Publishing. (in English)

**Mursalov Muslum**

*Ph.D. in Economics,  
Associate Professor at the Department of Economics  
Azerbaijan State University of Economics (UNEC)*

## **BANKING REGULATION IN CONDITIONS OF FINANCIAL INSTABILITY: NEW CHALLENGES, ANTI-CRISIS MEASURES, PROMISING VECTORS**

### ***Summary***

*The article deals with modern problems of the influence of banking regulation on financial stability in the context of global turbulence. New challenges affecting this process are revealed. The role of banking regulatory tools in the likelihood of a banking crisis has been established. The relevance of the influence of banking regulation on green investments is determined. A bibliometric analysis was implemented using VOSviewer based on Scopus publications on relevant topics, which made it possible to identify contextual, geographical and temporal models for studying the relationship between banking regulation and green investment. The main directions of the impact of digitalization on the transformation of the banking regulation process are presented, a comprehensive study of which will allow developing fundamentally new approaches to its improvement. The expediency of implementing innovative practical measures to improve the efficiency of the banking regulation system has been substantiated. In the conclusion, the main findings are formulated, which, from the author's point of view, will contribute to the improvement of the banking regulation system in the context of digitalization.*

### **Introduction**

Banking regulation is intended to minimize the probability of financial instability, including banking crises, which have long-lasting and destructive consequences for the economy. Despite a large and growing body of literature that has investigated the role of banking regulation in ensuring financial stability, only a few of them explored the impact of banking regulation instruments on the banking crisis probability.

To improve the reliability and competitiveness of the banking system, it seems extremely important and necessary to enrich the process of regulating banking activities with positive innovative experience. The study and theoretical understanding of the developed innovative approaches to the

organization of banking regulation, combined with the scientific generalization of the accumulated domestic experience in this area, can become the basis for ensuring its high productivity. The relevance of the generalization of positive experience gained in countries with an established banking regulation mechanism is especially growing in the context of globalization and digitalization of the world economy, which has a noticeable impact on the convergence of the legislative framework and the conditions for its implementation by transforming international norms and rules in this area into a national economic and legal system.

Under the current conditions, the manifestations and systems of banking regulation are becoming more complex and acquiring modern features. At the same time, in the ocean, completely new, original forms of it, which had no production in world practice. New financial technologies and the digital transformation of the banking sector are especially pronounced, which affect the change in its modern look. Thus, it is necessary to modify the paradigm of banking regulation in the field, which in recent years has been widely adapted to the changing economic, social and technological environment.

As a driver of the transition to a new model of growth and development, the concept of green economy, which is the basis for the implementation of the concept of sustainable development, plays an important role today. The concept of green economic development is based on green finance, which links economic growth, environmental action and financial institutions. In this regard, in recent decades, researchers have paid more and more attention to the study of the fundamental principles, patterns and architecture of the green economy, green finance and green investments. At the same time, much less attention has been paid to identifying the regulatory factors that determine their effectiveness. This statement is especially relevant from the point of view of revealing the connection of the above processes with banking regulation. In this regard, an empirical analysis of the impact of regulatory aspects (including banking regulation) on green investments and the transition from a «gray» to a «green» economy is of particular relevance.

### **Part 1. New challenges and opportunities**

The global financial crisis, as well as the subsequent sovereign debt crisis, revealed significant shortcomings of the current banking regulatory framework in the world economy: the presence of regulatory arbitration, insufficient attention to systemically important institutions, the absence of special monitoring mechanisms to prevent the emergence of endogenous and systemic risks, lack of coordination between various supervisory authorities, etc. The monetary authorities have responded by introducing far-reaching regulatory reforms, most of which, while not without flaws, are considered very

successful solutions to the problems of weak banks. The focus of the regulatory agenda was on reaching consensus on all currently contentious issues.

On the eve of the global financial crisis, financial markets and global banking groups flourished and grew in size and scope. At the same time, along with an increase in the systemic importance of leading multinational banks, their solvency and liquidity indicators decreased, and they became more exposed to risks. The creation by large financial institutions of significant reserves of assets for participation in various types of banking services led to a noticeable intensification of their investment and retail activities [1, p. 12–15], which, in turn, resulted in the further growth of balance sheets and the development of links between traditional banking structures and the shadow banking segment [2, p. 9–11]. Securitization, financial derivatives and other forms of shadow banking have allowed banks to enter wholesale markets and institutional investors to grow faster than possible, relying solely on slowly growing insured deposits [3, p. 499–513]. Capacity building of key financial institutions and the financial sector also contributed to the general underestimation of risk in the financial markets, inadequate regulation and supervision, as well as over-reliance on self-regulation [4, p. 446–449].

A study of the pre-crisis financial boom and subsequent recession identified a number of major problems associated with the deficiencies of the banking regulation system, which were subsequently addressed through reforms. These include:

- inadequate macro- and microprudential regulation and supervision [5, p. 8–13];
- leverage and limited ability to absorb losses [6, p. 10–13];
- inability to absorb liquidity shocks [7, p. 48–49];
- lack of special mechanisms to streamline the regulatory issues of cross-border financial institutions [8, p. 36–40];
- too big to fail problem [9, p. 358–360];
- weak corporate governance and risk management [10, p. 239–247];
- deficiencies in derivatives markets [11, p. 407–409];
- systemic risk arising in the shadow banking sector [12, p. 4–8].

The listed above regulatory deficiencies were largely global, which later in some regions (in particular in the EU) turned the financial crisis into a wider sovereign debt crisis. Thus, the crisis phenomena observed in the European Monetary Union testify to the many shortcomings in the structure and functioning of this system, the nonviability of the pre-crisis mechanism of financial regulation and supervision that has developed here. This was the harbinger of a full-scale program of regulatory reform.

The global financial collapse and the sovereign debt crisis triggered a series of regulatory reforms in the banking sector. In response, at the international level – within the framework of the commitments of the G-20 and the Financial

Stability Board – a set of measures was agreed to create a stable, efficient and sustainable banking sector. To improve the stability and resilience of the banking sector and reduce the likelihood of future failures in the banking system, regulators in developed (for example, the EU) and developing countries have implemented a number of important reforms in the banking regulation sector aimed at [13, p. 3–5]:

- increasing the ability of banks to absorb losses by increasing the level and quality of bank capital, as well as outflow of liquidity and ensuring an adequate match of assets and liabilities;
- improving risk management and corporate governance in banks;
- solving the problem “too big to fail”;
- assistance in crisis management and bank settlement.

Taking into account the above, in order to improve the safety and transparency of financial markets, it was recognized the need to strengthen consumer protection from upcoming crises, eliminate the shortcomings of the current regulatory framework for banking activities and create special mechanisms to timely counter future crises. The reform vectors were mainly supposed to be directed at correcting the shortcomings in the institutional structure supporting the single market.

Different countries have developed their own approaches to organizing regulation of banking activities and supervision, which depend on the structure of the national financial system and are determined by a combination of factors, the diversity of which gives each of them a unique national specificity. Several alternative systems of organization of regulation and supervision of the financial market have been formed in the world, differentiated among themselves by the degree and nature of the participation of central banks in this process. One of them involves the concentration of regulatory powers in the central bank, the second is the existence of an independent special body in close connection with the central bank and the Ministry of Finance, the third model of regulation is that the regulatory and supervisory functions are carried out by the EU supranational supervisory bodies – the European Systemic Risk Board and the Joint Committee of European Supervisory Authorities, and the fourth model provides for the creation of a mega-regulator.

The most famous and authoritative international organization in the field of banking supervision and regulation is the Basel Committee on Banking Supervision. Its goal is to strengthen mutual understanding on key issues of banking supervision and improve its quality around the world, the introduction of uniform standards in the field of regulation of banking activities [14, p. 32–34]. One of the main tasks of the Basel Committee was the harmonization of the global practice of regulation of banking activities, which would level the differences between national practices, thereby eliminating the main reason for regulatory arbitration. The global financial crisis has highlighted the need to

rethink the principles of regulation of banking activities, establishing certain requirements for capital adequacy, methods for assessing systemic risks, and creating reserves to cover possible loan losses during periods of economic ups and downs. As a result, the Basel Committee on September 12, 2010 approved a global reform of the world banking sector, called Basel III. The main purpose of the changes that have occurred in it is to improve the quality, transparency and improve the structure of bank capital, expand the practice of covering risks with capital and stimulate measures to create its reserve stocks.

## **Part 2. Global financial collapse and anti-crisis measures**

Global financial crisis – one of the recent large-scale banking crises – has demonstrated extensive negative effects in the form of falling production and significant social costs. Compared to other financial crises (currency and debt), banking crises are the costliest for a country in terms of total output losses [15–18]. According to calculations, done for 49 developing countries, the currency crisis causes a 4% drop in GDP, while the cost of banking crises is 6–7% of GDP [19].

Results of empirical research show that the stability of the banking system ensures the economic sustainability of the country in view of the reduced volatility of value added in the real economy [20]. For example, in countries with more developed financial and institutional systems, bank stability reduces the volatility of value added to a greater extent in sectors of the real economy that have significant external financial dependence. Bank sustainability in countries with weak competition in the banking sector is particularly important to mitigate economic instability. In this regard, the identification of the probability of a system banking crisis is very relevant from the point of view of regulatory policy. Detection of crisis situations, assessment of the effectiveness of regulatory interventions, including actions of central banks aimed at changes in capital adequacy and liquidity standards, give regulators more time to develop new or amend existing preventive measures.

In order to avoid or minimize the devastating effects of further banking crises, financial conditions have been tightened in many countries through banking regulation. Several empirical studies have shown that weak regulation and supervision of banking activities are the factors leading to the crisis [21–26]. Therefore, the countries were significantly affected by the global financial crisis had weaker banking regulation and supervision than those that did manage better the situation during the turbulence crisis [27–29]. For this reason, the issue of the effectiveness of regulatory and supervisory approaches applied in the banking sector in the run-up to the crisis was actively studied in the world scientific literature. Thus, a statistical analysis conducted by M. Cihak et al. [30] showed that the crisis countries had a lower actual capital adequacy ratio, less strict regulation of non-performing loans, and regulators in

these countries were unable to require banks to recapitalize, increase their reserves, modify compensation schemes and/or suspend (cancel) management bonuses.

Significant research was also conducted in the area of forecasting banking crises, including in Russia [18; 31]. E.P. Davis and D. Karim [32] has been established Early Warning Systems (EWS) to calculate the probability of bank crises. According to these developments, a significant increase in borrowed financial resources and GDP are predictors of the banking crisis in the country. Based on machine learning, J. Buetel et al. [33] also proposed a mechanism for forecasting bank crises, according to which credit expansion, asset price boom and external imbalances are the key warning indicators, require continuous monitoring by financial regulators.

Most existing empirical studies focused on the predictability and spread of financial crises estimate the probability that the banking system will go into crisis based on traditional probit/logit-models.

One of the first research to study the determinants of the occurrence of currency shocks in developing countries based on probit-modeling was conducted by J.A., Frankel and A.K. Rose [34] and make a decisive contribution to the development of the scientific literature on the development of early warning systems for crises. Most subsequent researches examine country-specific causes of financial market turbulence and the resulting financial crisis. Using a multi-dimensional regression logit-model, P. Laina et al. [35] developed a system crisis early warning system for eleven European Union (EU) countries according to which its best precursors are the ratio of loans to deposits and property prices. In later works use alternative modifications of binary estimation methods (logit-model with fixed effects, probit-model with random effects). Thus, the work of B. Gaies et al. [36] shows that the number of banking crises in developing countries decreases as the exchange rate stabilizes, real GDP grows, human capital improves and political institutions improve. Despite research increase, devoted to the study of the determinants of the banking crisis, only a few of them analyze the impact of regulatory policy on the probability of its occurrence [25; 37]. In particular, using data from 65 countries in the period 2000–2016, R. Nakatani [38] found that changes in the loan-to-value ratio (LTV) have a positive impact on the probability of a bank crisis in countries with inflation targeting, floating exchange rate regimes and/or lack of capital controls.

Following the 2008 financial crisis, BCBS started discussing new regulatory approaches to address systemic risk and reduce the probability of further financial crises. New set of standards released by BCBS in 2010–2011, introduced a separate set of banking regulation tools. Since then, financial regulators in the EU and around the world have been actively working on its implementation. However, although bank regulation tools have become an

accepted part of the financial regulation system, there is still a lack of systematic data that would allow them to study their effectiveness. As a result, assessment of effects of bank regulation measures on the probability of a banking crisis has become one of the most difficult challenges currently facing regulators.

Theoretical bases of revealing regularities in development of the theory of banking regulation and system banking crisis were developed on the basis of bibliometric analysis (VOSviewer v.1.6.10). This analysis allowed to identify and describe content and contextual (causes and periods of change of interest in banking regulation, dominant directions of scientific research in this area and cross-sectoral research), as well as evolutionary-temporal (in the coordinate system “period of research – contextual orientation – spatial geography”) regularities, to carry out the clustering of research works regarding the affiliation of scientists [39; 40].

The following conclusions can be done from the analysis. Bank regulation tools are important in predicting the probability of a systemic banking crisis in European countries. However, a model containing only indicators that characterize government interventions in banking is able to correctly classify stability times with an accuracy of 95.65%, and a systemic banking crisis – with an accuracy of only 10.87%. Ratio of bank capital to total assets, equity to total assets weighted for risk and Z-score of bank default probability, the results of binary modelling of logistic regression are significant with negative coefficients. This indicates that trend of an increase in these indicators reduces the probability of a systemic banking crisis by providing a buffer to protect the banking system from peak losses that exceed the possible level of credit losses.

In this context, the role of the Basel agreements in stabilizing the entire financial system and increasing bank capital is clearly evident. At the same time, the deterioration in the asset quality of the European banking system as the ratio of non-performing loans to total loans increases the probability of a systemic banking crisis. This fact confirms the hypothesis that aggressive credit policy and inadequate risk assessment, expressed by increasing the share of non-performing loans, not only worsen the profitability of banking activities, but also negatively affect the financial sustainability of the banking system as a whole.

Results of logit-modeling also emphasize the importance of macroeconomic and monetary factors, neglect of which leads to vulnerability of banking institutions and, as a consequence, to banking crises. The inclusion of additional macroeconomic and monetary factors in the model improved not only the predictive quality of the model of the probability of a system banking crisis, but also the accuracy of the classification of the model (accuracy of classification of stability of the banking system and crisis periods increased, respectively, by 1.46 and 44.65%).



Real GDP growth and falling inflation contribute to the economic stability of European countries and are adequately reflected in the growth of the financial well-being of all economic agents and the liquidity of the banking system, and reducing the number and volume of non-performing loans, which reduces the probability of systemic banking crises in European countries also. At the same time, tightening of monetary policy by regulating the real interest rate minimizes the risk of a credit bubble, which often leads to banking crises.

### **Part 3. Perspective directions of improvement**

The intensification of industrial and technological development in the late XX – early XXI centuries led not only to a number of positive economic consequences, but also to the aggravation of a set of environmental problems. Thus, the destructive anthropogenic impact on the environment goes far beyond the threats to the national security of a particular state, and is rapidly becoming global scale. These environmental threats are associated with rapid depletion of natural resources, soil degradation, drinking water shortages, air pollution, food security damage, etc. Therefore, the concept of the «green economy» plays an important role today as the driving force behind the transition to a new model of growth and development. The «green economy» is the basis for the implementation of the concept of sustainable development based on more efficient resource and energy consumption, reduction of CO<sub>2</sub> emissions, reduction of harmful effects on the environment and development of a socially integrated society.

In turn, the concept of green economic development is based on green finance, which links economic growth, environmental action and financial institutions. Developing countries expect expansion of green investment volumes from being included in greening processes, while increasing resource efficiency, creating new jobs and increasing opportunities for access to new markets. The effectiveness of the return on green investment depends on a number of prerequisites. Thus, an important prerequisite is the creation of appropriate regulatory support for these processes, formalization of incentives for businesses that are actively involved in green initiatives (including green investments), as well as punishment of those enterprises that engage in environmentally harmful activities. It is also worth noting that over the last decades, researchers have paid more and more attention to the study of fundamental principles, patterns and architecture of the green economy, green finance and green investment, while much less attention has been paid to identifying regulatory determinants of their effectiveness. This statement is especially relevant in terms of identification of the linkage of the above-mentioned processes with banking and financial regulation. Due to this fact this research aimed at empirical analysis of the impact of regulatory aspects

(including banking regulation) on green investment and the transition from «grey» to «green» economy become very crucial.

Based on the results of theoretical and empirical analysis it can be concluded that green economy, green finance and specifically green investment became in focus of scientific interest several decades ago and is triggered by worsening of global environmental problems. Considering analysis of 229 Scopus publications from 1993–2022 on “green investment” and “regulation” it was identified three stages of scientific interest to this research field: germinal stage (1993–2008) – partial study of green investment, lack of comprehensiveness and scale of such researches, focus on micro-level perspective; moderate development stage (2009–2017) – increasing scientific attention to green investment, studying their role in supply chains, identifying industry specifics; dynamic development stage (2018–present) – boost of research interest to green investment and its role for national and global environment security, multidimensional and cross-sectoral studies.

Bibliometric analysis of 229 Scopus publications from 1993–2022 on «green investment» and «regulation» using VOSviewer tool allow identifying:

1) contextual clusters of scientific research in the field (environmental – focused on green investment role in carbon emission reduction and ensuring national energy security; financial – consists of papers on identification of financial and commercial preconditions of green investments, cap-and-trade initiative; technological – includes publications aimed at clarification of green investment role in company technological transformation, supply chains, manufacturing process and clients loyalty; institutional – combine papers focused on underlining market and competition drivers and inhibitors of green investment; stakeholder – clarify economic, environmental and innovative benefits of green investment; specifically investment – covers publications focused on investment efficiency of green investment);

2) temporal patterns (most of papers are published in 2017–2022, recent priority topics – green investment efficiency, green credit, green innovation, capital constraints);

3) geographical clusters of scientists residence (5 clusters, China is a country with the most amount of papers in this research field).

Empirical block of the research allow concluded that:

1) government effectiveness and rule of law are considered as drivers of carbon productivity increase, while improvement of control of corruption, voice and accountability, financial development and financial freedom might result to decrease of carbon productivity;

2) control of corruption and financial development index are considered as inhibitors of comparative advantage in environmental goods, while political stability has significant positive impact on it;

3) regulatory measures (including banking and financial regulation) do not influence significantly on environmental goods trade balance;

4) research and development expenditures inhibits government green investment (expenditures on environmental protection) because of substitution effect, while rule of law, financial intermediary development and effective banking regulation help to boost it.

The obtained empirical results can be useful for both scientists and practitioners and government officials to improve the regulatory policy of the state based on environmental friendliness and sustainability.

Today, experts from many countries agree on the establishment of the so-called “new reality” in the emerging economy, characterized by revolutionary transformations in the markets of informatics and telecommunications, on the one hand, and in financial markets, on the other [41, p. 811; 42, p. 28–33; 43, p. 3, 44; 45, p. 150–154; 46; 47, p. 116, 124, 127]. Under the prevailing conditions, the existing methods and systems of banking regulation are becoming more complex and acquire modern features. At the same time, completely new, original forms of it appear that had no analogues in world practice and became possible due to a complex combination of a number of reasons (financial crisis, technological revolution, coronavirus outbreak, etc.) [48–51]. New financial technologies and the digital transformation of the banking sector under their influence, which have a noticeable impact on changes in its modern appearance, are especially vividly discussed. Along with highlighting the positive aspects of the digital scenario for the development of this sector of the economy, close attention is paid to the risks that appear during its implementation [52, p. 55–56; 53; 54, p. 70–71; 55].

Control over the progressive development of digital technologies and adequate regulatory action is on the regulatory agenda of many countries because:

– firstly, the activity of new players in the financial market, on the one hand, increases the financial involvement of the population due to the provision of simple and affordable financial services, accelerates the entry of new banking products to the market, but, on the other hand, can create threats to the integrity of the financial system if is not included in the regulatory perimeter;

– secondly, transformational processes can negatively to influence the stability of traditional financial institutions, accordingly, it is important to manage the process of orderly transformation of the financial sector.

At the same time, the vector of transformational transformations of the financial sector depends, in our opinion, on the following factors:

a) the vision of digital transformers represented by non-banking institutions and their ability to transform;

b) the reaction of traditional banks to transformational challenges and the ability to respond quickly and flexibly to them;

c) the role of regulators and supervisors as driving forces or constraints of transformation.

Taking this into account, it can be stated that at the present stage of the digital transformation of the financial industry, the regulatory paradigm is changing: changing the objects of regulation requires updating the regulatory perimeter, transforming the role of the regulator and developing fundamentally new approaches to regulation of both traditional and new participants whose activities go beyond borders financial services, as current approaches do not fully meet market needs. Such processes also create a demand for closer interaction between the regulator and supervised organizations, as well as increasing the manufacturability and “predictability” of regulation. From a regulatory perspective, effectively managing the digital transformation of the financial sector requires refining approaches to regulation, taking into account the challenges faced by regulators and traditional financial institutions.

To achieve the named goal and the set tasks, it seems necessary to introduce and use the following financial regulation mechanisms, which will contribute to improving the efficiency of the banking system. First, it is advisable to carry out work to identify duplicating or excessive norms in banking regulation, which, among other things, create a technical burden on market participants, and to eliminate them if necessary. Secondly, it is important to develop approaches to ensuring the development of partnership forms of interaction by banks and expanding the list of operations available for banks to carry out, which, in our opinion, is critically important from the standpoint of ensuring a level playing field between banks and non-banking institutions, as well as increasing strategic stability. banks and financial involvement of the population. Thirdly, the digital transformation of the banking services market, which is also expressed in the variability of the regulatory environment, creates a demand for improving the technological effectiveness of regulation and implies the use of regulatory and supervisory technologies by the regulators themselves. Fourth, meeting the challenges of ensuring a level playing field and increasing the availability of digital banking services urgently requires the provision of effective incentives for the development of non-bank financial intermediation. Fifthly, the goals of increasing financial involvement and accessibility of banking services are achieved with a comprehensive consideration of consumers’ interests, in connection with which it seems appropriate to increase the expertise of the banking regulator on in-depth study of the needs and consumer habits of users of financial services.

Thus, the mechanisms proposed by the author will improve the system of banking regulation in the context of digitalization, will contribute to the objective perception of digital realities by regulators and the development of adequate responses to them, which, in turn, will allow achieving a balance

between stimulating innovation, protecting the rights of consumers of banking services and ensuring financial stability.

### **Conclusion**

The global financial crisis has highlighted the need to rethink the principles of RBA, establishing certain requirements for capital adequacy, methods for assessing systemic risks, and creating reserves to cover possible loan losses during periods of economic ups and downs. As a result, the Basel Committee on September 12, 2010 approved a global reform of the world banking sector, called Basel III. The main purpose of the changes that have occurred in it is to improve the quality, transparency and improve the structure of bank capital, expand the practice of covering risks with capital and stimulate measures to create its reserve stocks.

The results confirm the effectiveness of banking regulation in predicting periods of stability in banking systems. The conducted empirical analysis declared the need to tighten banking regulations in the field of non-performing loan control since it leads to an increase in the banking crisis probability. In order to minimize systemic banking crises, it is necessary to ensure the achievement of the target parameters of the main macroeconomic indicators, expressed in terms of the optimal level of inflation and annual GDP growth.

Large-scale destructive anthropogenic impact on the environment has led not only to exacerbation of national environmental problems, but also to the intensification of global threats. It determines the search for the most effective mechanisms for solving environmental problems such as green investment, in connection with which the article determines the relevance of the influence of banking regulation on them. The obtained empirical results can be useful for both scientists and practitioners and government officials to improve the regulatory policy of the state based on environmental friendliness and sustainability.

At the current stage of digitalization of the banking industry, the role of the regulator is being transformed and fundamentally new approaches are being developed to regulate the activities of financial market participants (both traditional and new, whose activities go beyond the boundaries of the banking sector). At the same time, closer interaction between the regulator and supervised organizations is required, as well as increasing the adaptability and predictability of regulation, clarifying approaches to the banking regulation process, taking into account industry and digital challenges.

Further research should, in our view, be directed to an in-depth study of additional instruments of bank regulation, in particular, in the direction of the impact of capital preservation buffers, systemic risk protection, systemic importance buffer and countercyclical buffer, the probability of a systemic banking crisis, including the “lag” of some indicators. Another direction of

promising development could be to address the issue of complementary impact of different types of financial policies in order to minimize potential threats in the financial sector of the economy and, reducing the probability of a banking crisis in European countries.

### References:

1. Global Financial Markets Liquidity Study. PricewaterhouseCoopers, August 2015. 152 p.
2. Gola, C. et al. (2017) Shadow Banking out of the Shadows: Non-bank Intermediation and the Italian Regulatory Framework. *Bank of Italy Occasional Papers*, no. 372, 53 p.
3. Nijs, L. (2020) Taxing (Shadow) Banks: A Pigovian Model. In: *The Handbook of Global Shadow Banking, Volume I*. Cham: Palgrave Macmillan, xxv, 800 p.
4. De Haan, J. et al. (2020) *Financial Markets and Institutions: A European Perspective*. Fourth Edition. Cambridge: Cambridge University Press, xxviii, 490 p.
5. Acharya, S. (2020) Regulation and Supervision of Banks and Financial Institutions. March 30, 2020. 14 p.
6. Economic Crisis in Europe. Causes, Consequences, and Responses. *European Economy*. Ed. by P. Noord, I. Székely. London: Routledge. 2011. 112 p.
7. Armstrong, J. & Caldwell, G. (2008) Liquidity Risk at Banks: Trends and Lessons Learned from the Recent Turmoil. Ottawa: Bank of Canada Financial System Review. December 2008, pp. 47–52.
8. Report and Recommendations of the Cross-border Bank Resolution Group. Basel: Bank for International Settlements. March 2010. 44 p.
9. Barth, A. & Schnabel, I. (2013) Why Banks are Not Too Big to Fail: Evidence from the CDS Market. *Economic Policy*, vol. 28, issue 74, pp. 335–369.
10. Perrut, D. (2013) Global and European Financial Reforms: Assessment and Perspectives. *Revue de l'OFCE*. 2013/1, no. 127, pp. 235–273.
11. Bullard, J. et al. Systemic Risk and the Financial Crisis: A Primer. Federal Reserve Bank of St. Louis Review. 2009. September/October. No. 91 (5, Part 1), pp. 403–418.
12. Wymeersch, E. (2017) Shadow Banking and Systemic Risk. *European Banking Institute Working Paper Series*, no. 1, 24 p.
13. Rakic, J. (2020) The Causes and the Consequences of the 2008 Financial Crisis: An overview with an analysis of the post-crisis banking regulation. Thessaloniki: International Hellenic University. January 2020. iii, 42 p.
14. Ferreira, C. et al. (2019) From Basel I to Basel III: Sequencing Implementation in Developing Economies. IMF Working Paper. WP/19/127. June 2019, 42 p.
15. Babecký, J. et al. (2014) Banking, debt, and currency crises in developed countries: Stylized facts and early warning indicators. *Journal of Financial Stability*, 15:1–17.
16. Boyd, J. et al. (2019) Banking Crises and Crisis Dating: Theory and Evidence. *IMF Working Paper*, no. 141.
17. Vinogradov, S.K. (2009) *Banking crises: a practical guide*. Moscow: Laboratorija knigi, 121 p.
18. World financial system after the crisis: Estimates and forecasts. Ed. by V.R. Evstigneev. Moscow: Marosejka, 2008. 220 p.
19. Nakatani, R. (2019) Output costs of currency crisis and banking crisis: Shocks, policies and cycles. *Comparative Economic Studies*, 61(1):83–102.
20. Fernández, A.I. et al. (2016) Banking stability, competition, and economic volatility. *Journal of Financial Stability*, 22:101–120.

21. Kremen, V.M. et al. (2018) Scientific approach to assessing the independence of financial supervision. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 1(2):383-391.
22. Lau, L.J. (2010) Financial regulation and supervision post the global financial crisis. *SSRN Electronic Journal*. DOI: 10.2139/SSRN.2537169.
23. Levine, R. (2010) An autopsy of the US financial system: Accident, suicide, or negligent homicide. *Journal of Financial Economic Policy*, 2(3):196–213.
24. Merrouche, O. & Nier, E. What caused the global financial crisis? Evidence on the drivers of financial imbalances 1999-2007. IMF Working Paper. 2010;(265).
25. Macprudential regulation of the banking system as a factor in financial stability. Moscow: Yurait; 2019. 215 p.
26. Panova, G. S. et al. Banks and banking business in the global economy. Moscow: MGIMO-University; 2020. 879 p.
27. Kovzanadze, I.K. (2003) Systemic banking crises in the conditions of financial globalization. Tbilisi: Tbilisi University Press; 311 p.
28. Lavrushin, O.I. et al. (2019) Regulatory innovations in the banking sector and their development in the interests of the national economy. Moscow: KnoRus, 170 p.
29. Golodnikova, A.E. et al. (2018) Regulatory policy in Russia: Main trends and architecture of the future. Moscow: Center for Strategic Research, 192 p.
30. Cihak, M. et al. (2013) Bank regulation and supervision in the context of the global crisis. *Journal of Financial Stability*, 9(4):733–746.
31. Mau, V.A. (2016) Crises and lessons: Russian economy in the era of turbulence. Moscow: Gaidar Institute Publ, 488 p.
32. Davis, E.P. & Karim, D. (2008) Comparing early warning systems for banking crises. *Journal of Financial Stability*, 4(2):89–120.
33. Beutel, J. et al. (2019) Does machine learning help us predict banking crises? *Journal of Financial Stability*, 45:100693.
34. Frankel, J.A. & Rose A.K. (1996) Currency crashes in emerging markets: An empirical treatment. *Journal of International Economics*, 41(3–4):351–366.
35. Lainà, P. et al. (2015) Leading indicators of systemic banking crises: Finland in a panel of EU countries. *Review of Financial Economics*, 24:18–35.
36. Gaies, B. et al. (2019) Banking crises in developing countries – what crucial role of exchange rate stability and external liabilities? *Finance Research Letters*, 31.
37. Dyba, M. I., Zvonova, E. A. et al. (2013) Banking regulation in Ukraine and Russia in the context of globalization. Kiev: KNEU, 380 p.
38. Nakatani, R. (2020) Macprudential policy and the probability of a banking crisis. *Journal of Policy Modeling*, 42(6):1169–1186.
39. Ianchuk, S. (2021) Bibliometric analysis and visualization of funding social housing: Connection of sociological and economic research. *SocioEconomic Challenges*, 5(1):144-153.
40. Mursalov, M.M. (2022) Banking regulation and banking crises probability in European countries. *Finance: Theory and Practice*, 26(5):90–105.
41. Panova, G.S. et al. (2020) Banks and banking business in the global economy: monograph. Moscow: MGIMO-University, 879 p.
42. Teteryatnikov, K.S. (2017) New reality / normality in the global economy and finance. *International Economics*, no. 12, pp. 28–36.
43. Yudaeva, K. (2013) New Normal for Russia. Moscow: Publishing house "Delo" RANEPА, 20 p.

44. Nikitina, T.V. (2013) Harmonization of banking supervision in the conditions of globalization of financial markets. *Banking sector of Russia: from stabilization to efficiency*, vol. 1.
45. Flower, G. et al. (2012) *Banking: In Search of Relevance: A New Model for a New Reality*. Leicestershire: Troubador Publishing Ltd, 256 p.
46. Le Boulay, G. et al. (2019) *The New Reality for Wholesale Banks*. Boston: Boston Consulting Group, 13 p.
47. Medvedev, D.A. (2015) New Reality: Russia and Global Challenges. *Journal of Economics*, vol. 1, no. 2, p. 109129.
48. Adarkar, A. et al. (2020) *Transforming the US consumer bank for the next normal*. McKinsey Company, 10 p.
49. Asif, C. et al. (2020) *Reshaping retail banking for the next normal*. McKinsey Company, 13 p.
50. Buehler, K. et al. (2020) *Stability in the storm: US banks in the pandemic and the next normal*. McKinsey Company, 12 p.
51. Lubkova, E.M. et al. (2020) New Reality of the Banking Market: E-Banking and M-Banking. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, vol. 10, no. 2 (40), pp. 574–582.
52. Ganchar, L.S. (2019) Banking sector regulation risks. *Financial markets and banks*, no. 2, pp. 50-57.
53. Constâncio, M. & Wyman, O. (2017) The future of finance and the outlook for regulation, 22 p.
54. Kryvtsun I.M. (2019). Digitalization Risks: Classification and Protection (on an Example of Banks Activity). *Economic studies*, no. 3 (25), pp. 69–71.
55. Mahajan, R. et al. (2018). *Managing Risk in Digital Transformation*. Deloitte, India, 14 p.



**Lidiia Pashchuk**

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor  
at the Department of International Economics and Marketing  
Taras Shevchenko National University of Kyiv*

**THEORETICAL APPROACHES  
TO THE DEFINITION OF THE ROLE, ESSENCE  
AND FUNCTIONS OF AN ENTREPRENEURSHIP  
IN THE MODERN TURBULENT ECONOMY**

***Summary***

*The current paper considers the major theoretical approaches to the formation of the modern concept of entrepreneurship. Taking into account the growing importance of entrepreneurship for the Ukrainian economy which even increased during the full-scale war, both Ukrainian sources and sources from other countries were analyzed to identify the difference between the meanings of the terms “entrepreneurship” and “business”. The historical background and major features of both meanings were identified, which enabled the author to conclude that it is appropriate to use the term "entrepreneurship" when it comes to small and medium-sized economic entities. Instead, the term "business" should be used to refer to the infrastructure, organization, and management of business activities at all levels. Also, the approaches to the concepts of "entrepreneur" and "entrepreneurship" in the works of various economic schools representatives were considered, thereof physiocrats, marginalists, the Austrian school, the neo-Austrian school of economic liberalism, and neoclassicists. The paper also represents the generalized criteria for the classification of enterprises. Keeping in mind the significant impact of entrepreneurship in various spheres of society the author summarized the functions of enterprises according to the triple bottom line concept.*

**Introduction**

Modern conditions of globalization, market openness, dynamic development of knowledge-intensive industries, artificial intelligence, automation, robotics lead to a decrease in the need for labor in some industries and countries and the creation of new business directions, as well as new non-standard solutions are needed. Entrepreneurial activity inherently involves risk and innovation, so the international community and governments of various countries recognize the need to support and develop entrepreneurship both at the global, state and local levels. In today's turbulent world, the role of entrepreneurship is growing,

because it is entrepreneurs who are ready to take risks, accept them, adapt, and flexibly respond to changes in the external environment, challenges of the competitive environment, new consumer requests, as well as create new solutions and jobs.

According to the World Bank estimates, 600 million jobs will be needed by 2030 to fill the growing global workforce due to industrial automation and population growth. Enterprises, more specifically, small and medium-sized enterprises (SMEs), can effectively perform this task. This fact makes the development of SMEs an important priority for the vast majority of countries. In emerging markets, the majority of formal jobs are created by SMEs, which create 7 out of 10 jobs [1]. In today's conditions, the population is faced with the need to create jobs in some places and independently, so the role of small and medium-sized enterprises is growing in all countries of the world. This is already a global trend.

Issues of entrepreneurship development were dealt with by foreign scientists of different periods, in particular R. Cantillion, A. Smith, Zh.B. Sei, H. Mangold, D. Ricardo, C. Marks, K. Bodeau, J. Schumpeter, E. Dolan, D. Lindsay, F. Hayek, G. Simon, J. M. Keynes, P. Samuelson, P. Drucker, I. Adizes, E. Reinert, R. Khizrych and others. Ukrainian economists began to work on aspects of entrepreneurial activity and the development of entrepreneurship. Among the leading domestic researchers are V. Bazilevich, A. Starostina, Z. Varnalii, A. Ignatiuk, N. Grazhevskaya, G. Geets, I. Dmitriev, V. Zubov, L. Kryvega, V. Galasyuk, I. Guzhva, Z. Gerasimchuk, I. Herchykova, V. Hrynyova, A. Kosykh, S. Reverchuk, L. Vorotina, S. Mocherny, O. Ustenko, S. Chebotar, F. Butynets, V. Podsolonko, T. Molchanova and others. However, the issue of systemic support for the development of small and medium-sized enterprises in Ukraine based on the use of theoretical approaches in the current conditions, taking into account the uneven development of regions and sectors of the economy, still remains such that it requires further development, which determines the subject matter and tasks of this monographic study.

In view of the above, the following tasks are set in this study:

- consider the genesis and approaches to defining the categories "entrepreneurship" and "business";
- to reveal the economic essence of small and medium-sized enterprises.

### **Part 1. Genesis and essence of the categories “entrepreneurship” and “business”**

In the era of rapid development of artificial intelligence, automation, and robotics, which causes a reduction in the need for labor, the role of small and medium-sized enterprises is growing in all countries of the world. For example, more than 99% of Ukrainian legal entities and individual entrepreneurs belong

to small and medium-sized businesses, creating more than 80% of jobs among all business entities [2, p. 5]. In the Ukrainian scientific literature, the legislative base does not clearly distinguish the concepts of small and medium entrepreneurship and small and medium business. Therefore, let's define the connection between the concepts of "business" and "entrepreneurship". In a positive context, both concepts became widely used after Ukraine gained independence in 1991. Before that, the explanatory dictionary of the Ukrainian language defined the essence of the concept of "business" as "commercial, exchange or entrepreneurial activity, as a source of profit in the capitalist world" [3, p. 179]. The concept of "entrepreneurship" was reduced to the activity of an entrepreneur [4, p. 487]. It is clear that for ideological reasons both concepts were considered negative phenomena in the social and economic life of society. The large explanatory dictionary of the modern Ukrainian language of 2005 clarifies these concepts, giving a definition of the concept of business as "economic, commercial or entrepreneurial activity aimed at obtaining profit" [5, p. 80]. Instead, the concept of "entrepreneurship" in the Dictionary is not only the activity of an entrepreneur but also "independent initiative, systematic, at one's own risk, activity in the production of products, the performance of work, provision of services and engaging in trade for the purpose of making a profit" [5, p. 962].

In the legislative base of Ukraine, the term "entrepreneurship" is more often used than "business", in particular, the Law of Ukraine "On the Development and State Support of Small and Medium-sized Enterprises in Ukraine" defines small and medium-sized enterprises, lists the main measures for its development and state support, however, in the text of the mentioned document, the term "business" is found in the context of the processes of implementation and organization of entrepreneurial activity. Instead, the main term for defining subjects of economic activity is "entrepreneurship". Today, Ukraine is integrating into the global and primarily European space, forming its own action plan in accordance with European regulations, in particular the Act on Small Business for Europe [6]. In the 2020 SME Policy Assessment Report, we see that the main term used to define business entities is also "small and medium-sized enterprises", although the word "business" appears in Europe's founding document. The described situation makes it necessary to determine the relationship between the concepts of "entrepreneurship" and "business" in order to further determine which terms to use in the current study. For this purpose, we will review the definitions of Ukrainian and foreign specialists. A preliminary review of experts' definitions made it possible to reveal that business and entrepreneurship are interrelated, but not identical, phenomena. The word "business" comes from the English language "business" and is translated as "business". In US law, business is defined as any trading activity, commercial activity, production or other, sometimes, risky activities

that by their nature can be attributed to production, trade or commerce [7]. Foreign scientists in their definitions of the concept of "business" continue the development of the legally established term. In particular, Boono, Kurtz, Wheeler note that business means any actions, activities, organizations aimed at making a profit, producing goods and providing services necessary for the economic system. At the same time, scientists note that business is an economic impulse for a nation that seeks to raise the standard of living of society. Davies and Blomstorm argue that business is primarily a social phenomenon that exerts a wide influence on the way people live and work together. Calkins continues their position, underlying the importance of business for public welfare [8].

The analyzed definitions emphasize that business is a broad term and includes all types of activities that are implemented with the intention of making a profit. It is worth noting that business involves repetitive activities, not single or isolated activities. Moreover, business involves economic activities related to the production, exchange, and distribution of goods and services. The business aims at repeated sale, and exchange of goods and services, not their consumption for personal use. Business includes a wide range of activities, such as the production of goods and services in various spheres of economic activity. Given the above, the modern concept of business is very broad. Business is considered a subsystem of the general social system. According to Davis and Blomstorm, the influence and participation of business in the ecological development of society is very significant, it is also about relations in society at the level of individuals, society, including in the global dimension. Business cannot isolate itself from the rest of society. Today, the whole society is a business environment. Some authors defined the term "business" as a person or groups of people organized in a certain way to produce goods or provide and distribute services, while emphasizing the importance of the ultimate goal of obtaining profit as a result of such activities (Keith and Gal Bellin ). It is important that there must be certain laws and rules in business, within which the production, sale and distribution of goods and services will take place for profit, as noted by Arthur M. Weimer [8]. Ukrainian experts, in particular Molchanova T.V. [9], define the concept of business as an economic activity for profit. Kozlovsky V.O. defines business as a system of business relations and specifies that the realization of economic interests between the participants of these relations can take place through agreements that are mutually beneficial for all parties [10]. In our opinion, such a definition does not fully reflect the essence of business, since sometimes the economic interests of the parties may not be taken into account, and also not fixed in the form of a written agreement, although oral agreements should certainly be formed and reached. The analysis of the works of Ukrainian and foreign experts made it possible to form one's own definition of business as a phenomenon, which means a system of relationships aimed at satisfying the economic interests of

the participants of these relationships through the production of goods and services, their combinations in various spheres and industries in order to obtain a stable profit in the long term, taking into account needs of society.

Signs of business are:

- participation in the relationship of more than one subject;
- creation of additional value for business participants;
- creation of goods and services for profit;
- availability or formation of infrastructure for conducting business for its long-term operation and sustainable development.

Let's move on to consider the term "entrepreneurship". This term is a word of Ukrainian origin and, having a common root with the word "to accept", primarily responsibility and risk, which perfectly reflects the essence of entrepreneurship, expressed in the Law of Ukraine "On Entrepreneurship": "Entrepreneurship (entrepreneurship) is an initiative, independent activity of individuals or enterprises (firms), aimed at obtaining profit or personal income, and which is carried out at one's own risk and under one's own property liability" [11]. Although the Law lost its validity in 2004, the Economic Code of Ukraine, effective since 2004, defines entrepreneurship as an independent, initiative, systematic, at one's own risk economic activity carried out by business entities (entrepreneurs) with the aim of achieving economic and social results and obtaining profit. This definition clarifies the concept of entrepreneurship, emphasizing its systemic nature, expanding its purpose, emphasizing not only economic interests, profits and profits, but also social impacts. Moreover, both definitions support the riskiness of entrepreneurial activity.

Scientists of different periods took care of the issues of defining entrepreneurship and its place and significance for society. Among them are R. Cantillon, A. Smith, G. Mangold, D. Ricardo, J. Schumpeter, E. Dolan, D. Lindsay, F. Hayek, G. Simon, J.M. Keynes and others. For the obvious reasons given above, Ukrainian economists began to actively research the issues of entrepreneurship and entrepreneurial activity after Ukraine gained independence. Among the leading domestic researchers are V. Bazilevich, A. Starostina, Z. Varnalii, H. Geets, I. Dmitriev, V.T. Molchanova and others.

The term "entrepreneurship" first appeared in the world scientific literature in 1725, when it was introduced by the English economist R. Cantillon in order for the economic relations of that time to have a more precise definition than the generally accepted term "business". It was R. Cantillon who first emphasized the riskiness of entrepreneurial activity, noting that an entrepreneur operates under conditions of risk. His ideas were supported and developed by outstanding scientists of the past, in particular A. Smith, Zh.-B. Sei, J.-B. Clark, J. Schumpeter, and many others.

J. Schumpeter in his work "Theory of Economic Development" notes that an entrepreneur is an economic entity whose fundamental function is the implementation of innovative ideas, and the search for non-standard approaches to the combination and use of limited resources. According to the scientist's concept, the basic feature of entrepreneurship is its innovative character. According to Schumpeter, an entrepreneur acts as an innovator, he aims at innovation, has a tendency to take risks, and his intuition is developed [12, p. 30]. It is different from the established activity of an entrepreneur that is the source of economic progress. In this context, in order to fulfill the function assigned to him, the entrepreneur must "do not what others do and not as others do". These positions are achieved by forming the following clusters of new production combinations: "(1) release of a new product or creation of a new product quality; (2) introduction of a new production method; (3) opening a new sales market; (4) opening a new source of supply of raw materials; (5) reorganization of any branch of industry" [12, p. 159]. Entering into a discussion with the views of representatives of the neoclassical school, Schumpeter emphasizes dynamic processes as the drivers of economic development. His concept of "creative destruction" declares the idea of the formation of equilibrium states as jump-like by moving away from one state of equilibrium as a result of the activity of the entrepreneur, the economy moves to a qualitatively new state of equilibrium [12, p. 19–20; 13]. At the same time, according to J. Schumpeter, traditional barriers to economic development for the entrepreneur are transformed into opportunities and incentives. Here it is worth emphasizing such a feature of the concept of "entrepreneur" as discreteness: as soon as the innovative nature of the business entity's activity turns into a traditional one, this entity ceases to be an entrepreneur [14]. Moreover, according to Schumpeter, innovation is a driver of economic development.

P. Drucker added that entrepreneurship means activity in conditions of constant change, and F. von Hayek noted that entrepreneurship is human behavior. Other specialists agree with this, adding, as V.D. Kamaev, that entrepreneurship is an intellectual activity based on dissatisfaction. Here it is worth adding that constant dissatisfaction becomes a source of search and innovation.

Today's foreign scientists (D. Kuratko, R. Hudzhets, Kuntz and Fulmer) agree with their predecessors and define entrepreneurship as an activity or process of organization, management, and forecasting of business risks. Many of them single out the innovative component of entrepreneurship, emphasizing that entrepreneurship involves not only risk, and profit but also uniqueness and innovation (Hindle and Rushworth, Nathaniel Left).

In their work, Ukrainian specialists usually use the definition from the Law of Ukraine "On Entrepreneurship", given above. Some (Molchanova T.V. [12])

partially equate the concept of entrepreneurship with the concept of business, defining entrepreneurship as "a form of activity in the field of production and exchange of goods and provision of services for the purpose of making a profit".

Having considered the existing groups of approaches to defining the essence of entrepreneurship, we will form our own:

Entrepreneurship is an activity that involves risk-taking, innovativeness, and proactivity of individuals and legal entities that carry it out for profit in various environmental conditions.

Based on the analysis carried out and on our own definitions, we will establish the relationship between the concepts of "business" and "entrepreneurship". Business is a phenomenon, it can refer to the activities of many legal entities and individuals, it requires the presence of infrastructure. The primary motive for doing business is to make a profit, that is, to satisfy the economic interests of the parties involved. Entrepreneurship, in turn, involves constant search, innovation and willingness to take risks for greater results. The business has a more reactive attitude to innovation, which means introducing innovations, if necessary, entrepreneurship lives in the spirit of innovation, they are the driver of the entrepreneur's development, especially in the modern world. Business assumes that the owner is involved in managing affairs as a manager and, if necessary, the main criterion for such activities is efficiency, while entrepreneurship assumes maximum immersion in the processes on the part of the owner. In business, scale and growth are predicted and planned, in entrepreneurship, growth is also predicted, but aimed at achieving the maximum possible result. In continuation of the previous criteria, the fundamentals of business thinking, which provide for the maintenance of existing or projected positions, are natural. The mindset of an entrepreneur is to constantly search for new ways of development. These characteristics are summarized in Table 1 below.

Table 1

**Basic characteristics of the concepts of "business" and "entrepreneurship"**

<b>Characteristics</b>	<b>Business</b>	<b>Entrepreneurship</b>
Motive	Obtaining profit, the satisfaction of economic interests	Search, innovativeness, risk-taking for greater results
Innovativeness	Reactive, as needed	Proactive, one of the driving forces
Involvement	Administrative	Maximum
Scale	Predicted, planned	As much as possible
Thinking	Maintenance of existing and projected positions	The constant search for new ways of development

*Source: compiled by the author*

In view of the Ukrainian legislative framework and the analysis carried out in the approaches to defining the concepts of "entrepreneurship" and "business", we consider it appropriate to use the term "entrepreneurship" in this study when it comes to small and medium-sized economic entities. Instead, the term "business" should be used to refer to the infrastructure, organization, and management of business activities at all levels.

The concepts of "entrepreneur" and "entrepreneurship" were widely developed and studied by physiocrats, marginalists, the Austrian school, the neo-Austrian school of economic liberalism, and neoclassicists. Representatives of the classical school paid less attention to the actual concept of entrepreneurship, but ideologically. Most researchers of the history of economic thought consider physiocrats as the founders of the modern concept of "entrepreneur". The most famous among them was Richard Cantillon, whose work "Essay on the Nature of Commerce" first introduced the concept of an entrepreneur in economic analysis. Cantillon distinguishes two classes in the market economy: "salaried people" who receive a fixed salary or a fixed rent, and entrepreneurs with unfixed, uncertain returns [15, p. 351]. From the scientist's point of view, the entrepreneur is a balancing force in the market economy. Later representatives of the physiocrats improved Cantillon's analysis of entrepreneurial behavior by adding to it the connection between the entrepreneur and the sources of capital necessary for innovation. According to Cantillon, an entrepreneur is an agent who only takes risks and works in conditions of uncertainty. Instead, A. Turgot establishes that the entrepreneur's risks are often associated with his own capital reserves.

The approach of the classical school to the analysis of entrepreneurship is evaluated differently by different researchers. However, many opinions agree that the concept of "entrepreneur" was ignored by such classical scholars as Adam Smith, David Ricardo [16]. Karl Marx also ignored entrepreneurs, because they did not fit well into his division of the entire economic reality into the bourgeoisie and the proletariat. In general, representatives of the classical school did not analyze the differences between entrepreneurs and capitalists but equated the functions of these business entities [17, p. 25]. Jeremy Bentham can be singled out among the classics of economic thought who explored entrepreneurship more deeply. The scientist, in contrast to Smith, believed that charging interest on a loan is a key part of the innovation process that entrepreneurs constantly support.

Paradigmatic shifts in the theory of entrepreneurship were possible with the emergence of marginalism. Approaches of representatives of the Austrian school were methodologically new to the study of the entrepreneur and entrepreneurship. The founder of the Austrian school, Karl Menger, argued that entrepreneurs are agents for obtaining information, conducting economic calculations, controlling production, and also that they bear risks. However,



Menger believed that such a feature of entrepreneurial activity as riskiness is not key, because the entrepreneur has the opportunity to make a profit by taking risks. Another representative of the Austrian school, Friedrich von Wieser, added another feature to the description of an entrepreneur: attention to the opportunities that surround him.

The neo-Austrian school of neoliberalism led by Ludwig von Mises and Friedrich von Hayek, the successor of their traditions, Israel Kirzner declares the entrepreneur to be the all-encompassing driving force of the development of capitalism [18, p. 203], the economic system as a whole, a catalyst for its transition from one state of equilibrium to a qualitatively new one [19]. Scientists focus on the uncertainty of the environment of the entrepreneur and at the same time on such a feature of him as innovation, as did the above-mentioned J. Schumpeter.

Analysis of the approaches of scientists of different schools of economic thought to the interpretation of the concept of "entrepreneur" allows us to systematize these approaches based on the selection of specific traits of an entrepreneur (Table 2).

Table 2

**Characteristics of entrepreneurs in the works of scientists  
of different schools of economic thought**

<b>Feature</b>	<b>Supporters</b>	<b>Opponents</b>
Takes the risk	R. Cantillon, J.B. Say, L. von Mises, F. Knight	J. Schumpeter, K. Menger, I. Kirzner
Owns capital	A. Turgot, A. Smith, D. Ricardo, L. von Mises	L. Walras, J.B. Clark, J. Schumpeter, I. Kirzner
He is a gifted person	J.B. Say, A. Marshall	I. Kirzner
Is a leader	A. Marshall	L. Walras, J. Schumpeter, J.B. Clark
An agent that combines the factors of production	J. B. Say, L. Walras, J. B. Clark	A. Marshall
Forms market equilibrium	L. Walras, J.B. Clark, I. Kirzner, A. Marshall	J. Schumpeter
He is an innovator	J. Schumpeter, L. von Mises	Zh. B. Sei
Attentive to opportunities	F. von Wieser, J.B. Clark, I. Kirzner	R. Cantillon

*Source: compiled by the author based on [16]*

Based on the analysis of mainstream and unorthodox economic theories that explore the essence of entrepreneurship, it can be concluded that the most favorable for the development of entrepreneurship is the partnership of the state and other groups of stakeholders. The representatives of all the considered

schools proclaim the effectiveness of state intervention under the conditions of a supportive and mediated role, with the recognition of the completeness of the power of economic laws, competitive forces, and organic interaction of the interests of market subjects.

### **Part 2. Economical essence of small and medium enterprises**

Small and medium-sized enterprises are the driving force, creating a critical mass of active entities in developed economies. According to the data of the World Bank, it is small and medium-sized enterprises that play a key role in creating jobs and global economic development, they represent about 90% of businesses, and more than 50% of the population of our planet work in small and medium-sized enterprises. Official small and medium-sized enterprises contribute up to 40% of GDP to the economies of developing countries. These figures are much higher if unofficially registered, so-called "informal" small and medium-sized enterprises are included.

In the European Union, their number is 99% of the total number of enterprises, providing more than 60 million people with jobs. An important issue is the definition of the essence of small and medium entrepreneurship (SME). Leading world economists and leading economic organizations, in particular the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), note that a particular problem in comparing small and medium-sized enterprises in different countries is its definition. Definitions in a national context can vary significantly between countries and within countries in different policy areas, with smaller countries tending to set lower thresholds than larger countries. This creates problems for international statistics on small and medium-sized enterprises. Therefore, in their research, statistics, and documentation, in particular, in the OECD review of small and medium-sized enterprises and entrepreneurship for 2019, SMEs include those enterprises that employ less than 250 people [20]. Table 3 below summarizes the definition of small and medium-sized enterprises by the European Commission, so we have updated data.

Table 3

#### **Definition of small and medium-sized enterprises by the European Commission**

<b>Type of enterprise</b>	<b>Number of employees</b>		<b>Annual turnover (in millions of euros)</b>		<b>Annual balance sheet (in millions of euros)</b>
Microenterprise	< 10	and	≤ 2	or	≤ 2
Small enterprise	< 50	and	≤ 10	or	≤ 10
Medium enterprise	< 250	and	≤ 50	or	≤ 43

*Source: compiled by the author based on data from the European Commission [20]*

It is worth considering how exactly small and medium-sized enterprises of Ukraine are defined. In 2012, the Economic Code of Ukraine defined which economic entities are considered micro, small, medium or large enterprises. These definitions are summarized in Table 4 below.

As shown in Table 4, a micro-enterprise is a business entity with up to 10 employees and an annual income of up to 2 million euros during the reporting period. A small enterprise is a subject of entrepreneurial activity of any organizational and legal form and form of ownership, in which the average number of employees during the reporting period, i.e. calendar year, does not exceed 50 people, and the volume of annual gross income does not exceed 10 million euros. Large enterprises are those companies that employ more than 250 people and have an annual revenue of more than 50 million euros. Medium-sized enterprises are those that do not belong to other groups of enterprises. In many ways, the Ukrainian definition correlates with the European Commission’s definition of small and medium-sized enterprises.

Table 4

**Definition of micro, small, medium and large enterprises in Ukraine**

	<b>Number of employees</b>	<b>Annual income from any activity, million Euros</b>
Micro	Up to 10 people	Until 2
Small	Up to 50 people	Until 10
Average <i>(according to the Code, all enterprises that do not belong to small or large enterprises)</i>	51–250 individuals or those enterprises with an annual income of less than 50 million euros	10–50 or those enterprises with less than 250 employees
Big ones	More than 250 people	Over 50

*Source: compiled by the author based on Art. 55 of the Economic Code of Ukraine [22]*

Considering small and medium-sized enterprises, it is worth citing their qualitative classification. We consider it expedient to generalize the widely accepted criteria for the classification of enterprises, highlighting the following groups of classification criteria: target, foundational, behavioral-strategic, geographical-control, and organizational-legal.

We consider the following criteria for the classification of enterprises to be targeted, which determine the purpose and nature of the creation of the enterprise, and the type, and nature of the economic activity. Enterprises can be commercial or non-commercial according to the purpose and nature of their activity. Considering the economic activity, they can represent various industries (industrial, trade, service, agricultural, construction, transport, financial and credit, insurance, tourism, etc.).

Foundational criteria make it possible to classify enterprises according to the method of creation (newly created, modified, reorganized enterprises, including privatized state enterprises), as well as according to the stage of development or life cycle of the enterprise (startups, growing, mature, stagnant). Behavioral-strategic criteria cover the characteristics of enterprises by the number of personnel and the amount of gross income; as well as the strategy of market behavior. Geographical control criteria generalize the classification of enterprises according to ownership of capital and control of their activities (we mean national, foreign, joint, and mixed enterprises), and according to territorial integrity and subordination (parent, subsidiary, branch companies).

Organizational and legal criteria make it possible to divide enterprises according to the form of ownership, legal status, organizational form, the method of formation and formation of the statutory fund, as well as the taxation system. The described approach to classification is summarized in Fig. 1.

An important point is to define the functions of small and medium-sized enterprises. In modern realities, enterprises must work taking into account their impact on society, their own results, the country's economy, their partners, customers, and employees, as well as the environment. The role of small and medium-sized enterprises, as already mentioned above, is constantly growing from year to year, so the functions of enterprises should be summarized in view of the multifaceted impact of entrepreneurship. The concept of the triple criterion or triple may turn out to be quite a successful approach bottom line, first proposed by John Elkington [23]. According to this approach, companies should evaluate their activities with regard to three dimensions: social, environmental, and economic. Also, the concept of the triple criterion is known under the abbreviation 3P (people, planet, profit) [23]. In the dimension of social influence or "people" (people), initiatives of corporate social responsibility, the integrity of the enterprise's activities, and interaction with partners, customers, suppliers, employees, etc. are considered. In the economic dimension (profit), we are talking about the financial results of the enterprise, the sustainability of its development, the issue of production development, and the optimization of the use of funds. In the dimension of impact on the environment (planet), attention is focused on the impact of the enterprise on the environment, responsible production, and consumption, reduction of the negative impact on the environment, issues of recycling, etc.

In general, these three dimensions provide a basis for summarizing the functions of enterprises of various sectors, which can be considered in three main dimensions: social, environmental, and economic.

In the social dimension, the functions of small and medium-sized enterprises are as follows:

– the socio-economic function is that enterprises fill local and central budgets by paying taxes and fees at different levels. Enterprises also create jobs, providing income for residents of the region and the country;

– customer-oriented function of enterprises means a responsible attitude to all stakeholders, and contact groups of the enterprise, in particular customers, partners, competitors and employees of the company, which consists in observing their rights, faithfully fulfilling the obligations assumed, as well as integrity in conducting business activities;

– the socially responsible function reflects the important activity of enterprises to create decent and safe working conditions, manufacture goods and provide services in accordance with current legislation and taking into account the needs of consumers. Also, within this function, enterprises influence and develop the country and local communities through measures of corporate and social responsibility. It is about the participation of enterprises in social life by supporting infrastructure development initiatives, supporting vulnerable population groups;

– the educational function of enterprises is formed thanks to the activities of enterprises in the direction of creating perception by other market participants and society in the general dimension of products, services, and responsible consumption;

– the personal function reflects the important impact of enterprises on the possibility of self-realization of enterprise owners and employees, the possibility of turning their own aspirations into reality.

In terms of the environment, the functions of enterprises are as follows:

– the reproductive function involves investing in the development, renewal, and modification of the enterprise and its divisions, taking into account the need to reduce the negative impact on the environment;

– the innovative function is extremely important, meaning the development and introduction of innovations taking into account the needs of the external environment. Often, it is enterprises that drive changes in society, thereby supporting the development of science.

In the economic dimension, the functions of the enterprise are more concentrated around the results of the enterprise's activities, which consist in obtaining profits for its owners and/or shareholders. For this purpose, the enterprise implements a number of extremely important functions:

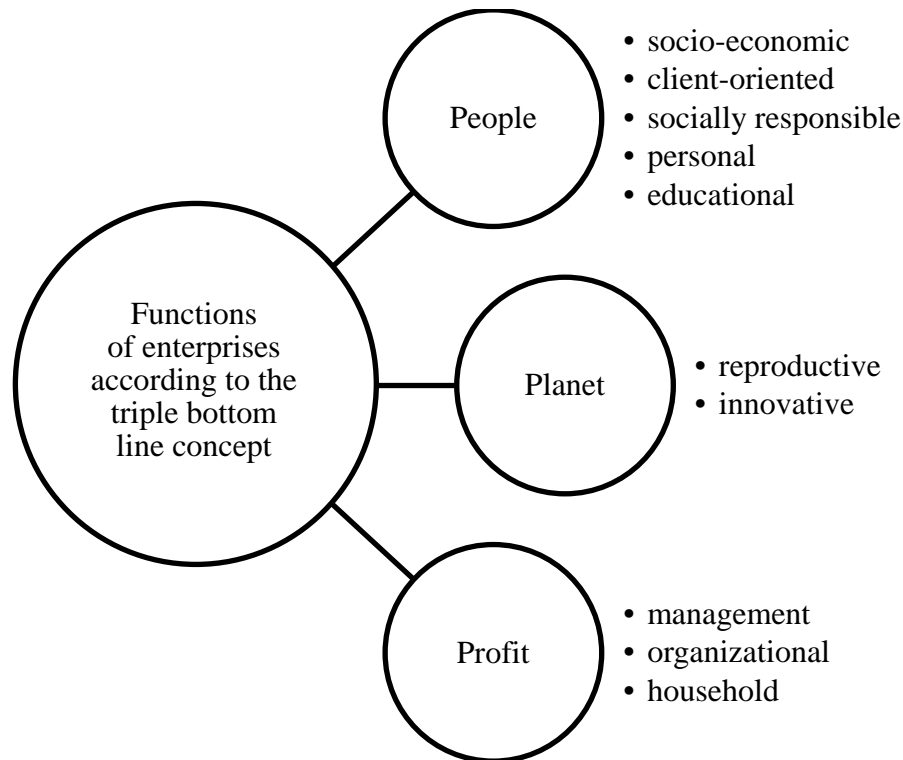
– the management function consists of effective management (management) of the enterprise, its relationships, implementation of new methods;

– remuneration, cooperation, and building relationships with key stakeholders;

– the organizational function makes it possible to ensure the implementation of innovative methods and forms of activity, rational organization of the company's work, including labor and resources;

– the economic function involves the effective use of the company’s own and engaged resources (material, financial, intellectual, labor, informational resources, etc.) to maximize profits in the long term since entrepreneurship is a sustainable and long-term activity.

The functions of entrepreneurship according to the three-dimensional concept of 3P are summarized in Fig. 1.



**Figure 1. Functions of enterprises according to the triple bottom line concept**

*Source: developed by the author based on [23]*

The selected list of functions is not exhaustive, but it covers the vast majority of spheres of activity and influence of enterprises in general and small and medium-sized enterprises in particular. It is clear that an enterprise is a social structure that interacts with a number of stakeholders or interested parties, which include suppliers, consumers, competitors, the business community, society, business associations, opinion leaders, educational institutions, partners, etc. In this connection, it is advisable to consider the specifics of interaction with each group of stakeholders, which we will do in the next section.

### **Conclusions**

In the process of considering the theoretical and methodological foundations of the activity of small and medium-sized enterprises, it is expedient to define

the difference between the concepts of "entrepreneurship" and "business", since both concepts are used as identical in a number of regulatory acts, scientific works, project documents. The analysis of approaches and definitions made it possible to reveal that these concepts are close, but not identical, in particular, business is a phenomenon that can relate to the activities of many persons, including individuals and legal entities, and also implies the presence of a certain infrastructure. The primary motive for doing business is the satisfaction of the economic interests of the involved parties, that is, it is primarily about making a profit. Entrepreneurship is aimed at innovation, risk-taking, and the search for new solutions. The role of the business owner is to attract as needed, due to the effectiveness of the activity being carried out. Entrepreneurship means direct involvement of the owner in all processes. We will present our own definitions of entrepreneurship and business.

Entrepreneurship is an activity that involves risk-taking, innovativeness, proactivity of individuals and legal entities, which are carried out for the purpose of obtaining profit in various conditions of the external environment.

Business is a phenomenon that means a system of relationships aimed at satisfying the economic interests of the participants of these relationships through the production of goods and services, their combinations in various spheres and industries in order to obtain a stable profit in the long term, taking into account the needs of society.

In this study, the term "entrepreneurship" will be used when referring to small and medium-sized enterprises. Instead, the term "business" should be used in relation to the infrastructure, management and organization of business activities. In Ukraine, micro-enterprises are economic entities with up to 10 employees and an annual income of up to 2 million euros during the reporting period. A small enterprise is a subject of entrepreneurial activity of any organizational and legal form and form of ownership, in which the average number of employees during the reporting period, i.e. calendar year, does not exceed 50 people, and the volume of annual gross income does not exceed 10 million euros. Large enterprises are those companies that employ more than 250 people and have an annual revenue of more than 50 million euros. Medium-sized enterprises are those that do not belong to other groups of enterprises. In many respects, the Ukrainian definition correlates with the European Commission's definition of enterprises.

It is advisable to generalize the generally accepted criteria for the classification of small and medium-sized enterprises by distinguishing groups of classification criteria, in particular the following: target (by purpose and nature; by type and nature of economic activity); foundational (by the method of creation: by the stage of development); behavioral and strategic (by the number of employees and the volume of gross income; by the strategy of behavior in the market); geographical and control (according to the ownership

of capital and control; according to technological (territorial) integrity and degree of subordination), organizational and legal (according to the form of ownership; according to the legal status and form of management; according to the organizational form; according to the method of formation and formation of the statutory fund; according to the system taxation).

To determine the functions of enterprises, a triple criterion approach was used, according to which organizations should evaluate their activities in three dimensions: social, environmental, and economic. In the social dimension, the following functions were highlighted: socio-economic; client-oriented; socially responsible; personal; educational. In terms of the environment, enterprises have the following functions: reproductive; innovative. The economic dimension makes it possible to perform a number of functions, including management; organizational, and economic.

### References:

1. Small and medium enterprises (SMEs) finance: Overview. Available at: <https://www.worldbank.org/en/topic/sme/finance>.
2. Ghorjunov D., Kravchenko O., Vdovenko Ju., Denysjuk Gh. (2020) *Oghljad MSP v Ukrajinu 2018/2019: Fokus na jevropejskij integraciji*. [Review of SME in Ukraine 2018/2019: Focus on European Intergration]. Kyiv: 2020. Available at: [https://drive.google.com/file/d/1I2ckLnFpxcbePvy\\_ymQIJMi5Wci5RKxP/view](https://drive.google.com/file/d/1I2ckLnFpxcbePvy_ymQIJMi5Wci5RKxP/view) (accessed 10 November 2022).
3. Gholovaka Je.I., Shuljghy. M.O. (2011) *Ukrajinsjke suspiljstvo. Dvadcatj rokiv nezalezhnosti. Nezalezhnyj monitoryng : u 2 t. (2011)* [Ukrainian Society. Twenty Years of Independence. Independent monitoring]. Kyiv: Instytut sociologhiji NAN Ukrajinu.
4. Bilodid I., Ghoreckogho P. et al (1970) *Slovnyk ukrajinsjkoji movy: v 11 t.* [Dictionary of Ukrainian Language] Kyiv: Naukova dumka.
5. V.T. Busel (2005) *Velykyj tlumachnyj slovnyk suchasnoji ukrajinsjkoji movy: 250000* [A Large Explanatory Dictionary 250000]. Kyiv; Irpin: Perun.
6. *Indeks polityky u sferi MSP: Krajiny Skhidnogho partnerstva 2020 Ocinka stanu realizaciji Aktu pro malyj biznes dlja Jevropy. Ukrajinu: Akt pro malyj biznes, krajinyj profilj* [SME Policy Index: Eastern Partnership Countries 2020 Assessment of the State of Implementation of the Small Business Act for Europe. Ukraine: Act on small business, country profile]. Available at: [https://sme.gov.ua/wp-content/uploads/2020/07/3\\_SME\\_Policy\\_Index\\_Eastern\\_Partnership\\_countries\\_2020\\_Ukrain.pdf](https://sme.gov.ua/wp-content/uploads/2020/07/3_SME_Policy_Index_Eastern_Partnership_countries_2020_Ukrain.pdf) (accessed 18 November 2022).
7. Section 2(13) Income Tax: Business – Meaning. Available at: <https://www.caclub.in/business-meaning-s-213-income-tax> (accessed 18 November 2022).
8. Business Definition: Given by Different Eminent Authors and Famous Institutions. Available at: <https://www.businessmanagementideas.com/business/business-definition/20329> (accessed 18 November 2022).
9. Molchanova T.V. (2015) *Osnovy ghaluzevoji ekonomiky ta pidpryjemnyctva* [Basics of sectoral economy and entrepreneurship]. Available at: [http://cpto.dp.ua/public\\_html/posibnyky/posibnyk/page15.html](http://cpto.dp.ua/public_html/posibnyky/posibnyk/page15.html) (accessed 10 November 2022).



10. Kozlovskiy V.O. (2014) *Pidpryjemnyctvo: navchalnyj posibnyk* [Entrepreneurship: a study guide]. Available at: <http://kozlovskiy.vk.vntu.edu.ua/file/1/a5e342f38b2bbef4c60f404f570be00d.pdf> (accessed 10 November 2022).
11. Verkhovna Rada Ukrainy (1991). *Pro pidpryjemnyctvo : Zakon Ukrainy vid 7 ljutogho 1991 roku # 698-XII* [On entrepreneurship: Law of Ukraine dated February 7, 1991 No. 698-XII]. Available at: <http://lib.znau.edu.ua/jirbis2/images/phocagallery/2017.pdf> (accessed 15 November 2022).
12. Schumpeter, J.A. (2011) *Teorija ekonomichnogho rozvytku: Doslidzhennja prybutkiv, kapitalu, kredytu, vidsotka ta ekonomichnogho cyklu* [The Theory of Economic Development: A Study of Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle]. Kyiv: Publishing House "Kyiv-Mohyla Academy.
13. Hhrazhevsjka N.I. (2011) *Teorija ekonomichnogho rozvytku J. Shumpetera v konteksti synerghetychnoji vzajemodiji* [J. Schumpeter's theory of economic development in the context of synergistic interaction]. *Naukovyj visnyk Cherniveckogho nacionaljnogho universytetu. Ekonomika*, vol. 579–580, pp. 19–23.
14. Schumpeter Y.A. (2008) *Teorija ekonomichnogho rozvytku* [Theory of economic development] / trans. V.S. Autonomous, etc. M.: Direktmedia Publishing.
15. Rothbard M.N (1995). *Economic Thought Before Adam Smith: An Austrian Perspective on the History of Economic Thought*. Auburn: Edward Elgar Publishing Ltd., vol. 1, 556 p.
16. Elkjaer J.R. (1991) *The Entrepreneur in Economic Theory: An Example of the Development and Influence of a Concept*. *History of European Ideas*, vol. 13, Issue 6, pp. 805–815.
17. Rothbard M.N. (1995) *Classical Economics: An Austrian Perspective on the History of Economic Thought*. Auburn : Edward Elgar Publishing Ltd., vol. 2, 528 p.
18. Hayek F.A. (1969) *Individualism and Economic Order*. Chicago: University of Chicago Press, 272 p.
19. Kirzner I.M. (1973) *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press, 246 p.
20. OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2019. Paris: OECD Publishing. Available at: <https://www.oecd-ilibrary.org> (accessed 15 November 2022).
21. *Entrepreneurship and Small and medium-sized enterprises (SMEs): SME definition*. *European Commission*. Available at: <https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definitionen>. (accessed 18 November 2022).
22. *Hospodarskyi Kodeks Ukrainy : Zakon Ukrainy vid 16 sichnia 2003 roku № 436-IV* [Economic Code of Ukraine: Law of Ukraine dated January 16, 2003 No. 436-IV]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (accessed 22 November 2022).
23. Triple bottom line: it consists of three Ps: profit, people and planet. *The Economist*. Available at: <https://www.economist.com/news/2009/11/17/triple-bottom-line> (accessed 25 November 2022).

### **Список використаних джерел:**

1. Small and medium enterprises (SMEs) finance: Overview. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/sme/finance>.
2. Горюнов Д., Кравченко О., Вдовенко Ю., Денисюк Г. Огляд МСП в Україні 2018/2019: Фокус на європейській інтеграції. Київ : 2020. URL: [https://drive.google.com/file/d/1I2ckLnFpxcbePvy\\_ymQIJMi5Wci5RKxP/view](https://drive.google.com/file/d/1I2ckLnFpxcbePvy_ymQIJMi5Wci5RKxP/view).

3. Українське суспільство. Двадцять років незалежності. Незалежний моніторинг : у 2 т. / за ред. д. філософ. н. Є.І. Головахи, д. соц. н. М.О. Шульги. Київ : Інститут соціології НАН України, 2011. Т.2. 480 с.
4. Словник української мови: в 11 т. / за ред. І.К. Білодіда, П.Й. Горещького. Київ : Наукова думка, 1970. Т.1. 799 с.
5. Великий тлумачний словник сучасної української мови : 250000 / уклад. та голов. ред. В.Т. Бусел. Київ; Ірпінь : Перун, 2005. VIII, 1728 с.
6. Індекс політики у сфері МСП: Країни Східного партнерства 2020 Оцінка стану реалізації Акту про малий бізнес для Європи. Україна: Акт про малий бізнес, країнний профіль. URL: [https://sme.gov.ua/wp-content/uploads/2020/07/3\\_SME\\_Policy\\_Index\\_Eastern\\_Partnership\\_countries\\_2020\\_Ukrain.pdf](https://sme.gov.ua/wp-content/uploads/2020/07/3_SME_Policy_Index_Eastern_Partnership_countries_2020_Ukrain.pdf).
7. Section 2(13) Income Tax: Business. Meaning. URL: <https://www.caclub.in/business-meaning-s-213-income-tax>.
8. Business Definition: Given by Different Eminent Authors and Famous Institutions. URL: <https://www.businessmanagementideas.com/business/business-definition/20329>.
9. Молчанова Т.В. Основи галузевої економіки та підприємництва. URL: [http://cpto.dp.ua/public\\_html/posibnyku/posibnyk/page15.html](http://cpto.dp.ua/public_html/posibnyku/posibnyk/page15.html).
10. Козловський В.О. Підприємництво : навчальний посібник. URL: <http://kozlovskiy.vk.vntu.edu.ua/file/1/a5e342f38b2bbef4c60f404f570be00d.pdf>.
11. Про підприємництво : Закон України від 7 лютого 1991 року № 698-ХІІ. URL: [http://lib.znau.edu.ua/jirbis2/images/phocagallery/2017/Pryklady\\_DSTU\\_8302\\_2015.pdf](http://lib.znau.edu.ua/jirbis2/images/phocagallery/2017/Pryklady_DSTU_8302_2015.pdf).
12. Шумпетер Й.А. Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / пер. з англ. В. Старка. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011. 242 с.
13. Гражевська Н.І. Теорія економічного розвитку Й. Шумпетера в контексті синергетичної взаємодії. *Науковий вісник Чернівецького національного університету. Економіка*. 2011. Вип. 579–580. С. 19–23.
14. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития / пер. В.С. Автономова и т.д. Москва : Директмедиа Паблшинг, 2008. 456 с.
15. Rothbard M.N. Economic Thought Before Adam Smith: An Austrian Perspective on the History of Economic Thought. Auburn : Edward Elgar Publishing Ltd., 1995. Vol. 1. 556 p.
16. Elkjaer J.R. The Entrepreneur in Economic Theory: An Example of the Development and Influence of a Concept. *History of European Ideas*. 1991. Vol. 13. Issue 6. P. 805–815.
17. Rothbard M.N. Classical Economics: An Austrian Perspective on the History of Economic Thought. Auburn : Edward Elgar Publishing Ltd., 1995. Vol. 2. 528 p.
18. Hayek F.A. Individualism and Economic Order. Chicago : University of Chicago Press, 1969. 272 p.
19. Kirzner I.M. Competition and Entrepreneurship. Chicago : University of Chicago Press, 1973. 246 p.
20. OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2019. Paris : OECD Publishing. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org>.
21. Entrepreneurship and Small and medium-sized enterprises (SMEs): SME definition. *European Commission*. URL: [https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition_en).
22. Господарський Кодекс України : Закон України від 16 січня 2003 року № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.
23. Triple bottom line: it consists of three Ps: profit, people and planet. *The Economist*. URL: <https://www.economist.com/news/2009/11/17/triple-bottom-line>.

**Vyacheslav Suprun**

*Ph.D. of Economics, Associate Professor,  
Professor at the Department  
of Management Education and Law  
Central Institute of Postgraduate Education  
SIHE «University of Management Education»,  
National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine*

**FORMATION OF AN EFFECTIVE VOCATIONAL  
EDUCATION MANAGEMENT SYSTEM IN UKRAINE  
UNDER THE CONDITIONS  
OF GLOBAL CHALLENGES AND THREATS**

***Summary***

*The section of the monograph is devoted to the study of the theoretical and methodological foundations of the formation of an effective management system for the development of professional education in Ukraine under the conditions of global challenges and threats. The scientific results of the study focus on the formation of modern approaches and mechanisms for effective management of the development of professional education in Ukraine, promotion of national and international recognition of qualifications obtained in Ukraine, establishment of effective interaction between the education sphere and the labor market, which take into account the system of national interests, priorities and peculiarities. The theoretical and methodological foundations of the development of national professional education in the context of transformational changes, martial law and the restoration of the post-war economy of Ukraine are substantiated.*

**Introduction**

The creation of a modern, highly effective system of professional education in Ukraine, the modernization of which is largely determined by global social processes, the demands of society and the industrial and innovative development of economic sectors, integration into a single international economic and educational space, is today one of the most important conditions for competitiveness in the face of global challenges and threats.

Undoubtedly, at the current stage, the European space of education is actively developing, to which partner countries, including Ukraine, are involved. This process is carried out in accordance with the needs of the development of the knowledge economy and information society. Important tasks in this context are ensuring wide access of citizens to education,

significantly improving its quality, forming the competences necessary for the labor market in those who acquire vocational education, developing STEM education to improve the staffing of modern industry and innovative spheres of activity, ensuring the transition to a training system throughout life, which will contribute to increasing the level and quality of employment of the population.

The domestic system of professional education needs significant modernization in accordance with modern world achievements, the needs of society and the economy, which will be facilitated by cooperation with European countries and relevant institutions in the field of education, strengthening the interaction of Ukrainian professional education institutions with European institutions and educational institutions. And here, international colleagues should be sure that despite the crisis challenges and transformations of development under martial law, the temporary occupation of Crimea and parts of the Donetsk, Luhansk, Kharkiv and Kherson regions, the COVID-19 pandemic, the growth of labor and forced migration, work continues to improve the quality of professional education, updating standards and expanding cooperation with employers, customers of personnel training. After all, Ukraine can become a landmark country, a landmark member of the European Union and extremely quickly and powerfully make a breakthrough in improving the quality of professional education and training. To become better than it was, because quality professional education can be the next successful educational reform in Ukraine.

At the same time, in the conditions of a full-scale war in Ukraine, the globalization of the economy and labor markets, the skills and competence of employees, access to quality education, will largely determine the level of further economic development of the country.

Today, the importance of professional education in the conditions of the functioning of the military economy of Ukraine cannot be overestimated. Training qualified workers for the defense and reconstruction of Ukraine is an important strategic task facing Ukrainian society.

Today, not enough has been invested only in the economy, production or technology. Investments in people, in their education, competence are no less important, because in the future these people will create a product with greater added value.

An important aspect of the development of human capital in Ukraine is the integration of the National System of Qualifications into the European space, which will contribute to the reform of professional education and its approximation to the standards of the European Union. Continuous professional education and personnel training based on the National Qualifications System will be a means of spiritual and material well-being of the Ukrainian nation. Hence, ensuring the quality of the National Qualifications

System is the basis of the development of Ukraine's economy and its post-war recovery.

It is quite obvious that in the new socio-economic conditions and institutional transformations in Ukraine, the theoretical and methodological foundations and priority directions for the modernization of the management of the development of professional education become important, the development of recommendations for the formation of an effective system of management of the development of professional education in Ukraine in the conditions of global challenges and threats as a priority of the state policy of Ukraine in modern conditions of modernization of education and decentralization of management.

### **Part 1. Theoretical and methodological principles of management development of vocational education in Ukraine**

First of all, we should note that the theoretical basis of the study is scientific and literary sources, works of domestic and foreign scientists, scientific studies that cover a wide range of management issues in the field of education, implementation of state education policy, decentralization of power and local self-government, management of educational systems at various levels, the use of the best European and domestic practices of the functioning of educational systems in conditions of decentralization of management, interaction of the labor market and the market of educational services.

The legislation of Ukraine on vocational education is based on the Constitution of Ukraine and consists of the Laws of Ukraine "On Education", "On Vocational and Technical Education" and other normative legal acts.

State policy in the field of vocational education is determined by the Verkhovna Rada of Ukraine, implemented by the Cabinet of Ministers of Ukraine, the central executive body that ensures the formation and implementation of state policy in the field of education, other state authorities and local self-government bodies, stakeholders of vocational education, employers' organizations, public organizations and citizens of Ukraine.

The principles of state policy in the field of education are:

- ensuring equality between vocational education institutions in matters of education quality;
- transparency and publicity of the adoption and implementation of management decisions;
- financial, academic and administrative autonomy of vocational education institutions within the limits defined by law;
- responsibility and accountability of vocational education institutions within the limits defined by legislation;
- public-private and public-public partnership.

The implementation of state policy in the field of professional education is ensured by:

- creation of legal, economic and financial conditions for the free functioning and development of the professional education system;
- provision of legal guarantees for coordination of interests of participants in relations in the field of professional education;
- provision and expansion of a person's opportunities for lifelong professional education;
- creation of conditions for equal access to professional education;
- determination of a balanced structure and scope of training of qualified personnel taking into account the needs of the individual, the interests of the state and employers;
- ensuring the integration of the professional education system into production;
- implementation of professional training of persons with special educational needs on the basis of special methods, educational technologies and appropriate personnel and material and technical support.

The following interpretation of the concepts is proposed:

- professional education – an educational system aimed at the formation and development of professional and general competencies of persons necessary for work in a certain profession (group of professions), specialty or branch of professional activity, ensuring their competitiveness and mobility in the labor market, which culminates in the acquisition of a certain qualification;
- vocational education institutions – institutions of various types and forms of ownership, in which the main type of activity is the provision of education according to state educational standards in specific professions and accredited educational programs;
- stakeholders of vocational education – are natural and/or legal entities interested in the development of the vocational education system, network or individual vocational education institutions and can influence the system or are affected by it.

The professional education system includes: professional education institutions of all forms of ownership and subordination; other legal entities conducting educational activities related to the provision of professional education; levels and degrees of professional education; professions (groups of professions) and specialties; educational programs; standards of professional education; scientific, scientific and methodical institutions (centers) of professional education; enterprises, institutions, organizations that are customers of personnel training and provide industrial practice and industrial training; bodies that manage and ensure quality in the field of professional education; employers, their organizations and associations, participants in the educational process.

Participants in the educational process in vocational education institutions are:

- persons receiving professional education;
- teaching staff;
- other employees of vocational education institutions;
- mentors at manufacturing and other enterprises, institutions, organizations, institutions (persons who, based on their main place of work at enterprises, institutions, organizations, institutions, combine the performance of their job duties with professional and practical training of students in order to acquire professional competences, and also evaluate its quality).

At the same time, specialists of enterprises, institutions, organizations and establishments, servicemen of the Armed Forces of Ukraine, other military formations, special law enforcement agencies, practitioners, as well as stakeholders of professional education or their representatives can be involved in the educational process.

Management in the field of professional education is carried out on the principles of legality, democracy, autonomy, transparency, responsibility, social and public-private partnership, within the limits of its powers:

- Cabinet of Ministers of Ukraine;
- the central body of executive power, which ensures the formation and implementation of state policy in the field of education;
- the central body of executive power, which implements state policy in the sphere of state supervision (control) of the activities of educational institutions, enterprises, institutions, organizations that provide services in the field of education or conduct other activities related to the provision of such services, based on licenses, issued in accordance with the procedure established by law, and issue documents on education of the state model, regardless of their subordination and form of ownership;
- by other central bodies of executive power;
- local bodies of executive power and bodies of local self-government;
- founders of professional education institutions;
- public associations of professional education institutions;
- employers, their organizations and associations.

The innovative development of modern society, associated with the rapid development of the digital economy and digital society, the transition to Industry 4.0 actualizes the need to update management processes, change the paradigm of public management from operational and practice-oriented to innovative as the ability of the management system to adopt fundamentally new, non-traditional management solutions from the position of a functional-technological approach, support and stimulate the implementation of innovations in life [1].

It should be noted that professional education in Ukraine requires the purposeful implementation of a set of urgent actions of systemic importance,

which consist in updating educational legislation, implementing the achievements of European management and financing experience, improving the organizational structure, scientific and methodological support of professional education and training, and introducing innovative technologies and methods training of skilled workers, development of cooperation with social partners and production. After all, the current state and functioning of vocational education institutions does not meet the requirements of the real labor market, burdened by old technological equipment, the lack of forecasting of professional training needs, the absence or non-compliance of professional and educational standards with new professional requirements [2].

The study of the problem of education management showed that the decentralization of the management of vocational education institutions is closely related to the state regional policy, is a component of it and at the same time an important factor in the development of this system. It is aimed at realizing the main task of the state's regional policy – to achieve a balance between its interests and the interests of regional development. It is gaining relevance and appropriate measures are being taken to transfer part of the state powers to a lower level of management. The specificity of vocational education institutions is that the vast majority of them are state budget organizations, which causes their dependence on state administration bodies.

Starting from 2015, vocational education institutions are financed from local budgets and transferred to communal ownership. According to many heads of vocational education institutions, such a step should be taken only after the completion of the reform of decentralization of power in the country, because the incompleteness of the reform of decentralization negatively affects the development of education.

Thus, during the years of Ukraine's independence, the professional education system lost 570 institutions. In 1992, there were 1,255 institutions of professional education, and over the past 10 years, their number has decreased from 976 institutions in 2011 with a contingent of 409,400 people to 685 institutions in 2022 with a contingent of 241,000 acquirers of professional qualifications.

The task of professional education is not only to train qualified workers, but also to ensure their demand in the labor market. At the same time, according to the results of recent studies, out of more than 300 professions for which training is carried out in vocational education institutions, only about 100 professions are in demand on the labor market. As a result, over the past three years, only a third of graduates of vocational education institutions were able to find employment in the profession or professional qualification they received.

The transition of young people to the labor market has become longer and somewhat unstable and unpredictable in recent years – nowadays young people



usually change jobs more often (whether by choice or necessity), so they do not have a clear status on the labor market for a long time.

Among other problems of the development of professional education in Ukraine that need to be solved are the following. The need to update legislation in the field of professional education; elimination of contradictions between normative acts on professional education and the adoption of the corresponding Law of Ukraine "On Professional Education"; continuation of the practice of creating educational and practical centers and centers of professional excellence on the basis of vocational education institutions for in-demand professions and professional qualifications; coordination of educational and professional standards, standards of professional education should be based on relevant professional standards; development and approval of the list of professions of national importance, which are of strategic importance for the country's economy in the conditions of martial law and post-war times; modernization of the National Classifier of Ukraine "Classifier of Professions" (DC 003:2010).

Issues such as: the mechanism for forming an order for personnel training, taking into account the real needs of the labor market, need to be developed; step-by-step, gradual optimization of the network of vocational education institutions and their transfer to communal ownership, taking into account scientifically based criteria, features of socio-economic development of regions and labor market requirements; unification in a single system of professional education and training of various types of institutions providing educational services and others.

We also draw attention to the creation and operation of regional educational (scientific)-methodical services, scientific institutions of professional education, which will provide educational-methodical and scientific-methodical support; will perform management, coordination, representative, research functions, etc. Attention should also be paid to the professionalism of the employees of regional educational (scientific)-methodical services of professional education, because this category of specialists is not trained by educational institutions of Ukraine, they are determined by pedagogical experience.

Since methodological services are designed for the development of the methodology for the introduction of all educational subjects and industrial training into the educational process, are responsible for the timely updating of the content of professional training, the development and implementation of innovative pedagogical technologies, the creation of teaching aids, etc., their activities are also subject to appropriate modernization changes, especially in the conditions of the crisis challenges of our time.

Analysis of the situation in the current system of vocational education shows the need for its decentralization, but with the preservation of state support for

constitutional obligations to provide appropriate education, the presence of a motivating and stimulating role of state and local budgets for the creation of the necessary network of vocational education institutions, the introduction of multi-channel funding, expansion rights and responsibilities regarding the use of funds.

A special role in this process belongs to the distribution of powers, rights and responsibilities of education and science bodies at the national and regional levels, the interaction of subjects of vocational education management, institutions and institutions of vocational education, local self-government bodies, stakeholders of vocational education, customers of personnel training, public organizations and citizens in the conditions of reforming and modernization of the educational sector of Ukraine. The creation of a management model for innovative activities in educational institutions and professional education institutions is relevant today [3; 4].

It can be stated that the issues of management of the professional education system, undefined powers and unregulated mechanisms of relations between the bodies of executive power and self-government in order to ensure the functioning of both the professional education system as a whole and a specific professional education institution in conditions of decentralization and social changes remain unresolved today [3].

Thus, the practical implementation of the idea of decentralization and management optimization requires the development of new models of educational and professional activity.

In order to delineate the functions of the governing bodies of the professional education system, the author developed a development management model at the national, regional, local and local levels. The conceptual principles of decentralization in the conditions of the modern labor market, approaches to the distribution of powers of education and science bodies at the above four levels of management are theoretically substantiated; pedagogical principles of interaction between the subjects of management of vocational education, implementation of state standards of vocational education of the new generation; pedagogical conditions for the development of functional competence of managerial and pedagogical workers in the inter-course period of professional development.

The classification of the managerial functions of the head of a professional education institution in the conditions of transformational changes, decentralization of management and martial law was carried out, and recommendations were prepared for the development of his functional competence.

## **Part 2. Development of professional education for recovery of the post-war economy**

At the current stage of Ukraine's development, society is faced with global problems that prevent the full existence and further development of professional education, which is currently the only stable system of training qualified workers for the needs of Ukraine's economy. This problem became especially acute in the conditions of hostilities and reconstruction of barbarically destroyed cities and villages, damaged communication systems, energy, water and heat supply, and transport infrastructure of the entire Ukraine.

At the same time, the needs of the most affected regions in qualified personnel are extremely large, and their demographic capabilities and budgetary capacities are very limited, but this imbalance, unfortunately, is not yet taken into account when forming state and regional policies in the field of professional education and local self-government of territorial communities.

Today, unfortunately, in Ukrainian society we are forced to talk about the war, which, without a doubt, negatively affects the organization of the educational process and causes the need for flexible transformation of the educational sphere during the period of war and post-war conditions. The global challenges facing the national system of professional education must be taken into account at all levels of the national educational policy: strong demographic problems, structural changes in economic sectors, the development of new technologies, growing man-made and military threats, risks to the environment and the economy of the countries of the world, digitalization of various spheres production and education, etc.

At the same time, among the management tools of modern professional education, the most promising are those that take into account the objective impact of global trends, the transition to Industry 4.0 and are aimed at activating innovative employment, entrepreneurial activity of the population, increasing the competitiveness of specialists and expanding the range of decent jobs.

The problem of forming an effective management system for the development of professional education, creating and implementing its mechanisms, involving the public in the development and adoption of management decisions on changing methodological approaches, content and technologies of training young people for successful professional activity in market conditions in accordance with modern needs is becoming one of the most important in the current socio-economic transformations.

The basis of the management of professional education is the state educational policy, which is fixed in the current legislation and appropriately guides management activities.

The main component of the regulatory framework for reforming education in modern Ukraine, starting from the day of its independence and recognition

as a sovereign state, is the Constitution of Ukraine, the State National Program "Education" ("Ukraine of the 21st century"), the National Doctrine of Education Development, the National Strategy for the Development of Education in Ukraine on 2012–2021, Laws of Ukraine: "On Education" (1991), "On Education" (2017), "On General Secondary Education" (1999), "On Full General Secondary Education", "On vocational and technical education" (1998), "On extracurricular education" (2000), "On preschool education" (2001), "On higher education" (2002), "On higher education" (2014), "On vocational pre-university education" (2019), "On Amendments to Some Legislative Acts of Ukraine Regarding the Improvement of Educational Activities in the Field of Higher Education" (2019) and others, Concept of Education Development of Ukraine for 2015–2025, Concept of State Policy Implementation in the Reform of General Secondary Education "New Ukrainian School" for the period until 2029, the Concept and Plan of measures for the implementation of the state policy "Modern professional (professional and technical) education" for the period until 2027, the Strategy for the development of professional (professional and technical) education for the period until 2023.

According to the Law of Ukraine "On Education", the state policy in the field of education is an integral part of the humanitarian policy of the state, a set of theoretical ideas, goals and objectives, practical measures for the development of education. Educational policy is considered as the most important component of state policy, a tool for ensuring fundamental rights and freedoms of the individual, increasing the pace of socio-economic and scientific-technical development, humanizing society, and cultural growth. Educational policy establishes fundamental goals and objectives of education development based on social consensus, guarantees their implementation through concerted actions of the state and society.

The main functions of educational policy subjects are: 1) formation of educational problems depending on the position and point of view; 2) finding means to solve these problems; 3) activities to achieve defined goals; 4) evaluation of the results of one's own and others' activities in the field of education.

The current goals of the state educational policy of Ukraine are defined as: 1) adaptation of the national educational sphere to new social realities, challenges of the times, and at the same time preservation of the best achievements of the past; 2) formation of a complete self-sufficient education system; 3) adaptation of the education system to democratic and market social relations; 4) evaluation of the results of one's own and others' activities in the field of education.

The current goals of the state educational policy of Ukraine are defined as: 1) adaptation of the national educational sphere to new social realities,

challenges of the times, and at the same time preservation of the best achievements of the past; 2) formation of a complete self-sufficient education system; 3) adaptation of the education system to democratic and market social relations; 4) entering the global world educational space, ensuring competitiveness in the information society; 5) reorientation of the educational process towards personality development.

Let's single out some domestic challenges faced by vocational education institutions, namely: crisis challenges of modern times; depopulation and demographic situation, labor migration; the dynamics of the decrease in the number of the working-age population, mainly due to aging, high and premature mortality, migration processes; the presence of a significant number of unskilled workers among the total workforce; decrease in the number of acquirers and change in their demographic composition due to hostilities; lack of equal partnership relations between professional education institutions and business; insufficient compliance of the competences of graduates of vocational education institutions with the growing requirements of the modern labor market, requests of employers, customers of production personnel training; the lack of prestige of working professions in Ukraine; significant outflow of qualified personnel abroad; shortage of competitive qualified workers in the domestic labor market; the growing demand of society and the economy for a system of professional education of new quality; strong needs of the military-industrial complex and production spheres related to the post-war infrastructure reconstruction of Ukraine [5; 6].

There is an unjustified decrease in the indicators of the regional order for the training of qualified personnel and the unwillingness of the authorities to provide training, advanced training and retraining of the adult population, in particular displaced persons, at the expense of the state and regional budgets.

Due to the lack of real mechanisms of influence on decision-making by local authorities, non-fulfillment of the provisions of normative-legislative acts is allowed, which do not allow education seekers from different regions and territorial communities to be denied education at the expense of funds from regional and local budgets.

At the same time, national interests, the needs of temporarily displaced persons, and the capabilities of vocational education institutions are not taken into account. This especially applies to the power structures of the cities-regional centers in terms of refusals to finance education and pay for work from regional budgets both for those acquiring professional qualifications and for teaching staff of institutions relocated from temporarily occupied territories.

The conducted analysis shows that there are significant problems in the professional education system of Ukraine in connection with the legal regime of martial law: a decrease in the demand for personnel training due to crisis phenomena in the economy, stagnation of innovative activity; departure of

some part of the youth to study abroad; decrease in the value of the acquired professional education due to the difficulties of finding employment for graduates in the chosen profession; certain reduction in funding, reduction in the number of teaching staff and slow modernization of the material and technical base of vocational education institutions; outflow of teaching staff to other spheres of economic activity, abroad, etc.

At the same time, additional opportunities for development and priority tasks of educational policy in the field of professional education should include: substantiation of ways to promptly restore educational infrastructure; implementation of system audit; development of mechanisms for creating an effective network of institutions and institutions of professional education; ensuring compliance of the content and quality of education with the needs of employers, customers of personnel training; modernization and creation of new financing mechanisms; provision of appropriate powers through academic, organizational, personnel and financial autonomy, which must be implemented comprehensively, while at the same time planning and implementing all specified forms of autonomy [7].

First of all, the final goal of the autonomization of the activities of vocational education institutions is to increase the efficiency of providing educational services, increase their quality; creation of barrier-free access for people with war-related disabilities to professional education services and retraining opportunities; development of programs for material, financial and personnel support, psychological and pedagogical support, socio-cultural development of different categories of applicants and their adaptation to life in society and in accordance with the received profession.

There is an urgent need to include in the list of professions of national importance those professions that are technologically related to military accounting professions, which will allow training of personnel for the needs of the Armed Forces of Ukraine at the expense of the state budget.

It should be noted that in the conditions of martial law in Ukraine, it became important to introduce amendments to the Law of Ukraine "On Vocational (Vocational and Technical) Education" regarding certain aspects of the training of qualified workers in the conditions of martial law and the restoration of the economy on June 19, 2022 No. 2312-IX [8].

Undoubtedly, in the post-war period, it will be necessary to increase state and regional orders for the training of qualified workers for the entire range of competencies and types of work performed, and short-term training programs must be introduced.

It is quite obvious that the information and communication provision of professional (vocational and technical) education should become more effective and meet the demands of employers and training customers.

It is necessary not only to improve the material and technical base of institutions of professional (vocational and technical) education by creating individual educational and practical centers, but also to overcome, not only in word, but also in deed, many stereotypes about it.

It is necessary not only to promote working professions, but also to directly introduce modern educational, production and technological conditions both for acquiring a profession (specialty) and mastering the latest technologies, creating modern workplaces with decent salaries.

It is necessary to create a new system of professional education that will be accepted by society, will satisfy the needs of employers and will be attractive to both youth and adults.

The issue of forming a contingent of vocational education recipients and ensuring equal access to vocational education and training, creating modern forms of public self-government and public-state administration, modernizing the structure of vocational education, which should be carried out through the implementation of a number of reforms, is important: optimization of vocational education institutions, when the formation their optimal network involves the definition and creation of new types of institutions; introduction of the national system of qualifications, which will be consistent with the directions of education and training of the European area of professional education and training; introduction of new educational technologies and their innovations in the development and management of a professional education institution [9].

It is quite obvious that professional education must develop at an extremely fast pace, because nowadays the state of war, the economy and society demand it. Economic reconstruction of Ukraine will require a large number of specialists in labor professions here and now. At the same time, there is a demand from immigrants and the unemployed to quickly acquire a profession.

Therefore, questions arise about the transformation of professional education in the conditions of martial law. In particular, the need to develop digital and remote methods of organizing professional education with appropriate methodological and organizational support.

The main components of competitive professional education of Ukraine in the future are: autonomy, adaptability and digitalization, nationwide access to educational resources based on distance learning technologies. The use of telecommunication technologies will provide an opportunity to create a qualitatively new informational educational environment without borders and with the possibility of organizing a global system of distance learning, which allows the most meaningful implementation of modern requirements for education and training.

During the martial law, it is necessary to simplify the procedure for employment of graduates of vocational education institutions and remove such

responsibility from them by introducing amendments to the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 27.08.2010 No. 784 "On Approval of the Procedure for Employment of Graduates of Vocational and Technical Educational Institutions, whose training was carried out by state order". Perhaps the employment of graduates of vocational education institutions should be delegated to the state employment service.

This problem is particularly acute for the employment of orphans, who are currently deprived of the right to state support after completing their studies without confirmation of their mandatory employment.

Therefore, the main tasks of the development of the education system of Ukraine as a whole in the post-war period are: continuation of the systemic transformation of education in order to ensure its high quality; harmonization of the legal framework for the regulation of education and science in Ukraine with the educational and research legislation of the European Union; carrying out measures to protect the safety of life and health of participants in the educational process; transformation of education in the security and defense sector in accordance with the doctrinal approaches and principles of NATO; formation of the conceptual foundations of the national education system throughout life; approval of the profile law of Ukraine "On professional education"; development of strategic documents for the development of professional (vocational and technical) education institutions and operational plans for their implementation; implementation of relevant educational strategies and annual revision of the state of implementation of strategic documents, analysis of their effectiveness, introduction of necessary changes; reconstruction and restoration of educational infrastructure (mandatory arrangement of bomb shelters during the restoration of destroyed and construction of new educational institutions), creation of modern institutions that will provide decent conditions for the development of the younger generation and for Ukrainians to obtain quality education at the level of world standards; provision of attractive socio-economic conditions for the return to Ukraine of forcibly displaced education seekers and teachers who went abroad; creation of modern (reference) institutions of professional education in Ukraine and their joint network with the member countries of the European Union.

Having received the status of a candidate for membership in the European Union, Ukraine undertook to regulate the procedure/system of recognition of qualifications obtained in Ukraine, in particular, for employees whose professional activities are regulated by legislation, which will allow for the mobility of employees within the European Union. The Ukrainian labor market must be open and function in accordance with the directives of the European Union.

The National Qualifications Framework in Ukraine is formed as a systematic and competency-based description of qualification levels and is intended for



use by state authorities and local self-government bodies, institutions and organizations, educational institutions, employers, other legal entities and individuals for the purpose of development, identification, correlation, recognition, planning and development of qualifications.

In order to ensure comprehensibility, comparison and mutual agreement, educational and professional qualifications are described by learning outcomes formulated in accordance with the descriptors of the National Framework, which are: knowledge, skills/skills, communication, responsibility and autonomy.

Based on the above, it is necessary to carry out appropriate measures for the implementation of the National Framework of Qualifications in the field of education and professions, to formulate further tasks for the development of the National System of Qualifications.

The next important step of European integration will be the comparison of the European Qualifications Framework with the National Qualifications Framework of Ukraine, as a candidate and future member of the European Union.

It is necessary to create a flexible, purposeful, effective system of state-public management of education, which will ensure intensive development and quality of education, its focus on meeting the needs of the state and individual requests.

### **Conclusions**

The current state of the education industry in Ukraine is complicated by hybrid threats to national security and military operations in Ukraine, the epidemic situation, the introduction of anti-epidemic measures and restrictions that complicate the functioning of the educational services market; is characterized by a high level of unemployment, significant territorial differentiation, an imbalance between vacant jobs and the required level of qualifications, negative demographic processes (increasing mortality and decreasing birth rates due to hostilities, migration of young people and young families abroad), which causes negative structural changes in the field of labor resources.

Therefore, the development of professional education services in the conditions of global challenges and threats has certain risks. These include, first of all, the management of the vocational education system, the imbalance in the management of vocational education institutions, the problems of their inadequate financing, the difficulty of preparing the necessary documentation during their possible transfer to communal ownership, etc.

No legislative act has defined the powers or regulated the mechanisms of the relationship between the bodies of executive power and self-government at the national level and at the local level in order to ensure the functioning of both

the system of professional education as a whole and a specific institution of professional education.

A serious threat to the development of vocational education is the imbalance of the structure of the graduation of vocational education institutions with the needs of the economy in qualified workers by professions, types of economic activity, and regions. This is due to the centralized and bureaucratized management system, lack of interest of local executive bodies and local self-government bodies in the development of vocational education in the region or community, insufficient cooperation of vocational education institutions with employers and business partners.

There are problems with the material and technical provision of professional and practical training in vocational education institutions, in particular for the purchase of consumables, equipment, and equipment, even at the expense of the institutions' own funds. In wartime conditions, when a significant number of enterprises do not work, practical training on the basis of vocational education institutions becomes the only alternative, but without appropriate consumables and equipment it is impossible to do this.

They need state support for the reconstruction and equipping, material and technical support for the activities of vocational education institutions that were and are in the combat zone of Donetsk, Luhansk, Chernihiv, Zhytomyr, Kyiv, Sumy, Kharkiv, Zaporizhzhya, Dnipropetrovsk, Mykolaiv and Kherson regions. For this, it is important to develop a targeted Program and Roadmap for reconstruction and material and technical equipment of destroyed/damaged vocational education institutions.

Already now start targeted financing for the production of project documentation for the construction of vocational education institutions, which were destroyed as a result of Russian aggression, approve the Program and Roadmap for construction, modernization, reconstruction, bringing the fund of civil defense facilities of vocational education institutions to a state of readiness.

A significant risk of ensuring the stable development of the professional education system in Ukraine remains the low efficiency of career guidance measures for youth and adults. The lack of a professionally oriented information environment, effectively operating information portals, with systematic updating of the information bank significantly reduce the productivity of investments in education.

The imperfection of legislative and by-laws regulating the issues of professional education, their failure to take into account transformational changes, financing according to the residual principle, the decrease in the social status of pedagogical workers, the loss of attractiveness and prestige of professional education are factors that prevent the solution of existing problems

and the formation of a single conceptually agreed and scientifically based state policy on the development of professional education.

The key way to overcome existing problems, in our opinion, is the decentralization of the entire education system, optimization and state-public management of professional education, which will directly or indirectly help solve a significant part of them in today's socio-economic transformations of society.

Improving the institutional capacity of vocational education institutions presupposes the autonomy of institutions, that is, the creation of a more open model of their management with the active involvement of employers, the community and other stakeholders.

It is also important to improve the financial legislation of professional education, to develop the competencies and skills of managers and teachers.

The latest technologies determine the success of ensuring the quality of professional education and training. The training of workers who are competitive in the labor market depends on their possession of advanced production technologies, the ability to perform work using the latest materials, tools, equipment and devices. A modernized network of modern educational and practical centers on the basis of professional education institutions will work for this.

In further studies of this topic, it is considered important to create such a system model of development and management of the professional education system of Ukraine, which should accompany its modernization in the context of the principles of continuous education, which will correspond to the best European and world models. Which will be the most effective in the conditions of modern challenges and threats, social changes in accordance with social processes of global significance and implementation within the framework of future reforms in the post-war period.

### **References:**

1. Suprun K.V. (2022) Public management of innovative development of the sphere of population employment, dissertation for obtaining sciences Doctor of Philosophy degree; SIHE "University of Management Education". Kyiv.
2. Decree of the President of Ukraine No. 344/2013 of June 25, 2013 "On the National Strategy for the Development of Education in Ukraine for the Period Until 2021".
3. Suprun V.V. (2014) The concept of development of vocational and technical education of Ukraine in conditions of decentralization of management. (Approved by the Board of the Ukrainian Association of District and Regional Councils). Kyiv: MES, 39 p.
4. Suprun V., Karbysheva V., Lokshyna O., Lutskaya A., Scherbak L., Scherbak O., Lynnyk I. (2013) Analysis of the system of vocational education and training in Ukraine in the framework of the «Torino Process». Kyiv: ETF, MESYSU, 39 p.
5. Concept of implementation of state policy in the field of professional (professional and technical) education "Modern professional (professional and technical) education" for the

period until 2027 (2019). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419-2019-%D1%80#Text>.

6. Strategy for the development of professional and technical education for the period until 2023 (2020). Available at: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/kolegiyaministerstva/2020/12/Proyekt%20Stratehiyi%20rozvytku%20proftekhosvity%20do%202023.pdf>.

7. Concept of the State Targeted Social Program for the Development of Professional (Vocational and Technical) Education for 2022–2027 (2021). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1619-2021-%D1%80#Text>.

8. Law of Ukraine dated June 19, 2022 No. 2312–IX "On Amendments to the Law of Ukraine "On Vocational (Vocational and Technical) Education" on Certain Aspects of Training Skilled Workers in Martial Law and Economic Recovery".

9. Grynevych L.M. (head), Dzoz V.O., Dorokhov A.M., Sych O.M., Golovinov V.P., Krasnyakov E.V., Nychkalo N.G, Suprun V.V., Chyzhevskiy B.G. (2015) The practice of applying the Law of Ukraine "On Vocational and Technical Education": financial support of educational institutions and institutions: materials of the field meeting of the Committee of the Verkhovna Rada of Ukraine on Science and Education on February 12, 2014. Kyiv: Parl. edition, 552 p.

**Kateryna Khavrova**

*Doctor of Economics, Associate Professor,  
Professor at the Department of Economics  
State University of Telecommunications*

**Olga Chatchenko**

*PhD in Economics, Associate Professor  
at the Department of Economics  
State University of Telecommunications*

**Olena Skyrda**

*Associate Professor, Tech. Sci. D.,  
Associate Professor at the Department of Trade, Hotel,  
Restaurant and Customs  
State Biotechnological University*

## **USING THE KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI) SYSTEM AS A MANAGEMENT TOOL FOR ENSURING INNOVATIVE DEVELOPMENT OF BUSINESS ENTITIES**

### ***Summary***

*Within the framework of the conducted research, the place of the Key Performance Indicator in the general strategy of innovative development of the subject of entrepreneurial activity was determined. The use of the Key Performance Indicator (KPI) system based on the principles of the process-system approach is substantiated, which made it possible to single out the elements of the concept of ensuring innovative development, which include seven stages: formation of the KEY PERFORMANCE INDICATOR system of innovative development; determination of a set of indicators for each of the selected areas based on correlation analysis of the relationships between individual indicators; determination of its critical (reference) value for each indicator; determination of the weight of individual indicators by the method of expert assessments; formation of generalized indicators for each area, taking into account the defined set of indicators and their weight; calculation of the degree of achievement of the normative (reference) value of each indicator of innovation efficiency. This allows business entities to comprehensively assess the effectiveness of innovation development management, as well as to predict its effectiveness for the previous period.*

### **Introduction**

Many subjects of entrepreneurial activity, in order to ensure innovative development, at some point are generally faced with the instability of work

results. The past accounting period may show good profitability, while the current one barely manages to break even. In order to identify the source of the problem and continue the innovative path of development, business entities need only implement key performance indicators or Key Performance Indicators (KPI). They allow you to monitor the performance of each employee, and the entire business in general, and to correctly adapt the key indicators control system in a specific case. It is the Key Performance Indicators of Innovation Development that determine strategic success and serve as a criterion for areas that may need improvement, as well as an important tool for innovative development and achievement of high-quality results by business entities.

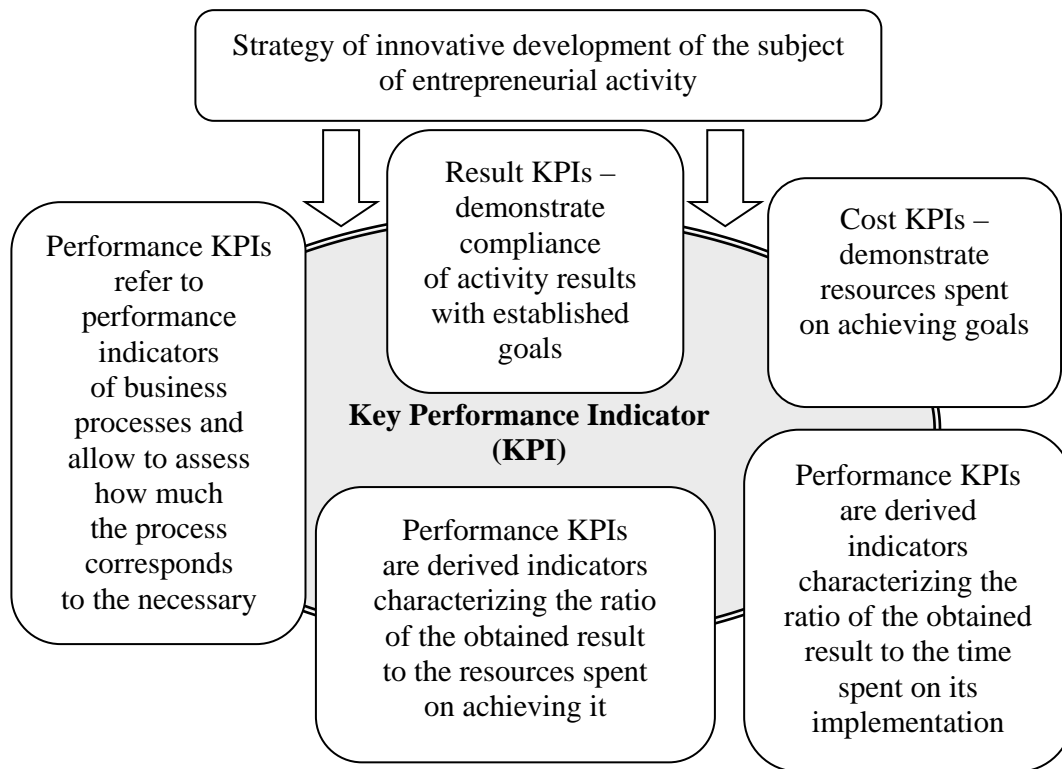
Features of the use of the KPI system are highlighted in the works of foreign and Ukrainian scientists and practitioners, in particular, V. Lavrenenko [3], B. Prokhorova, O. Lonevskyi [7], I. Filimoshkina [6], S. Tulchynska and O. Solosich [12] and others. The authors focus their attention on the problems of applying the system of performance indicators, which is used in the coordination of processes and control of the results of the enterprise, as well as in the development of management decisions to eliminate deviations arising in the process of operational activities of the enterprise and achievement of its strategic goals. At the same time, the innovative development of business entities with the use of KPI has not been considered enough in scientific works and requires further research and coverage.

The purpose of this study is to highlight one of the innovative approaches to the problems of effective management of innovative development of business entities based on the use of key performance indicators (KPI), namely KPI-innovative development.

The unity of the theoretical and empirical levels of knowledge reflects the set of methods that was used to solve the tasks and verify the initial assumptions in the research process, namely: theoretical: methods of scientific analysis and generalization of the experience of making managerial decisions, comparative method, modeling method; empirical methods, as well as mathematical and statistical methods.

### **Part 1. Baseline of key performance indicators or Key Performance Indicator**

As you know, the founder of the performance evaluation system through Key Performance Indicator and management by objectives is Peter Drucker. It is used to assess the effectiveness of the subjects of entrepreneurial activity in achieving their goals, which gives an opportunity to assess their condition and help in the assessment of the implementation of the general strategy of innovative development (Figure 1).



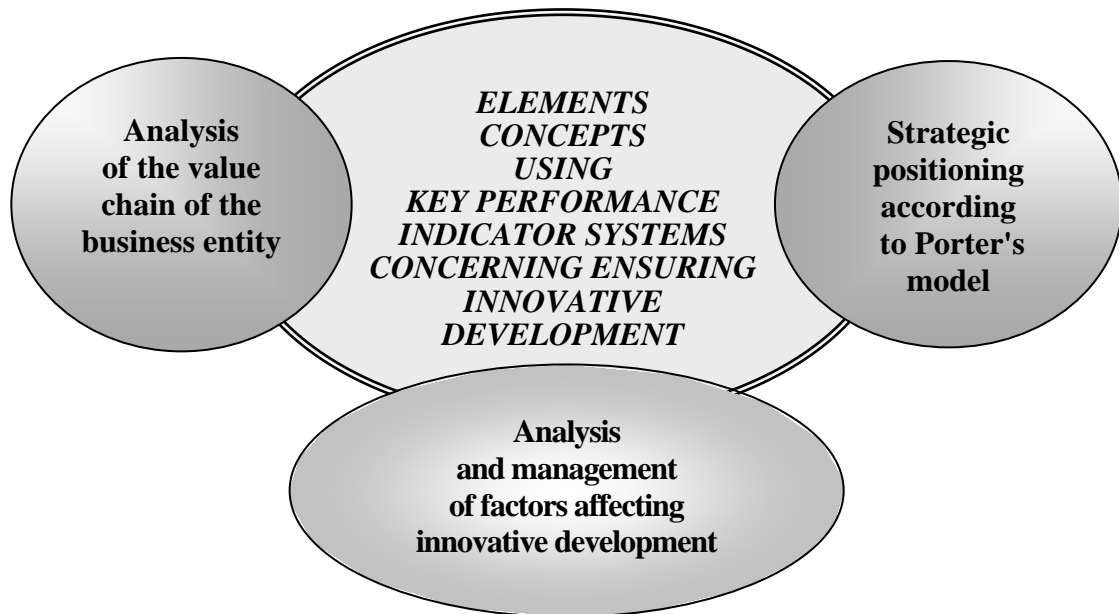
**Figure 1. The place of the Key Performance Indicator in the general strategy of innovative development of the subject of entrepreneurial activity**

*Source: compiled by the authors according to [1; 5; 6; 9]*

Key performance indicators or Key Performance Indicators (KPI) are the main component for determining the strategy of innovative development of a business entity. Therefore, the use of the Key Performance Indicator (KPI) system is an effective competitive tool, that is, a real opportunity for business entities to achieve competitive advantages due to effective management of activities, and is the foundation of any general strategy of innovative development.

In our opinion, the use of the Key Performance Indicator (KPI) system should be based on the principles of the process-system approach, using three areas of strategic management (Figure 2).

Based on the definition of M. Porter [2; 3; 4] and taking into account the peculiarities of the activities of business entities, we will define the value chain. The value chain is a coordinated set of activities that create value for business entities, including supporting processes and basic business processes (Figure 3).



**Figure 2. Elements of the concept of using the Key Performance Indicator (KPI) system to ensure innovative development**

*Source: compiled by the authors according to [1; 5; 6; 9]*

Taking into account the value chain creates an opportunity to analyze and justify the necessary actions for the formation of such a product, which will be highly valued by consumers. The result of this analysis should be added value that exceeds the costs of its creation, and this, in turn, ensures a higher profit for the subject of entrepreneurial activity.

The general methodology of using values in the concept of strategic management of innovative development includes the following stages:

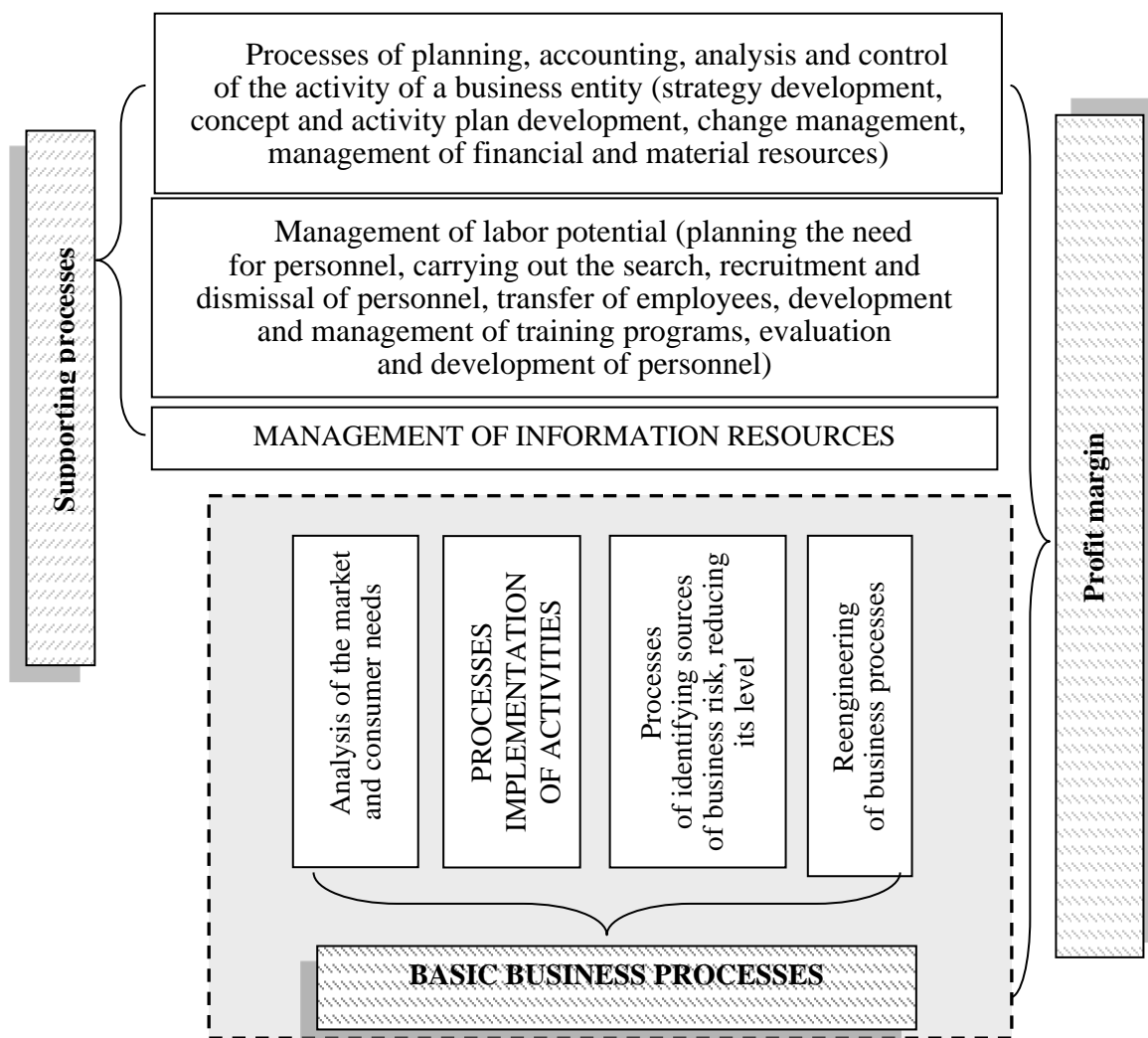
1. Construction of the value chain of the subject of entrepreneurial activity and establishment of costs, income and assets for all types of economic activity, which are links of the chain.
2. Establishment of cost-generating factors regulating each type of economic activity.
3. Justification of the direction of achieving competitive advantage: through better than competitors' management of cost factors, or through reconfiguration of the value chain.

The second element of the concept is the study of the company's strategic position.

The strategic positioning of the subject of entrepreneurial activity according to Porter's model [2–5] makes the choice of strategy dependent on five forces: suppliers, buyers, the threat of the appearance of substitute goods, the threat of new competitors entering the industry and the existing intensity of competition within the industry. This, as we can see, confirms the importance of using the Key Performance Indicator (KPI) system in the general system of strategic management of the innovative development of the business entity.



In our opinion, for the assessment of strategic positioning within the framework of the use of the Key Performance Indicator (KPI) system, it is important to understand the strategic direction of the business entity (its basic development strategy) according to M. Porter's matrix of competitive strategies. At the same time, in order to take into account the dynamism and constant changes of the competitive environment (it is assumed that the limits of competition are stable and defined), it is necessary to introduce new business models and create unique competencies that will allow, without competition, to reach a new level.



**Figure 3. Scheme of a typical "value chain" of business entities**

*Source: compiled by the authors according to [2–7]*

With this in mind, a third lever was included in the concept of strategic management of innovative development using the Key Performance Indicator (KPI) system, which provides for the analysis and management of factors that specifically affect the innovative development of a business entity.

To determine the key influencing factors, we consider it expedient to use the matrix method, that is, information can be presented by various types of matrices, by combining three features: resources, abilities and competencies.

						Resource															
		3*	5	3	4	5	y1	Image and reputation of the enterprise	y1	4	1	0	5	0	0						
		5	5	5	4	3	y2	Managers	y2	2	0	5	5	3	2						
		2	1	0	0	0	y3	Accounting department	y3	5	1	2	0	3	1						
		0	0	5	5	5	y4	Production (trade and operational) personnel	y4	5	5	0	0	3	5						
		0	0	4	3	5	y5	Material and technical base	y5	0	4	0	0	0	3						
												KPI OF INNOVATIVE DEVELOPMENT									
		z1	z2	z3	z4	z5							x1	x2	x3	x4	x5	x6	KPI OF INNOVATIVE DEVELOPMENT		
		z1	z2	z3	z4	z5							Profitability of the enterprise	Level of expenditures on research and development	Level of formation of the management system for innovative development during the life cycle	Identification of the level of business risk	Implementation of the marketing plan	Loading of production capacities			
		0	0	3	5	5	c1	Professional competencies of the staff	c1	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>						
		1	4	1	4	5	c2	The intensity of the flow of customers	c2	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>						
		0	5	4	3	5	c3	Satisfaction of consumer demand	c3	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>						
		5	4	5	0	5	c4	Optimality of the range	c4	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>						
		0	0	4	0	5	c5	Equipment level	c5	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>						
		0	0	2	1	5	c6	Logistics of the activity process	c6	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>						
		2	5	4	5	4	c7	Ability to organize the process of activity	c7	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>						
		0	0	1	5	5	c8	Loyalty of the staff	c8	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>						
						COMPETENCIES															

\* values are rounded to integers;

expert data are in italics; calculated data are in bold.

- .....➔ - matrix aik = {XY} – "resources – KPI of innovative development"; 0 – do not affect at all
- ➔ - matrix bkj = {YZ} – "resources-abilities"; 1 – moderate impact
- . - ➔ - matrix = {ZC} – "abilities-competencies"; 2 – below average impact
- - - ➔ - matrix cij = {ZX} – "abilities – KPI of innovative development"; 3 – medium impact
- . . ➔ - matrix dpj = {XC} – "competencies – KPIs of innovative development" 4 – quite significant impact
- 5 – strong impact

**Figure 4. Interrelation of resources, abilities and competences with KPI of innovative development**

Source: compiled by the authors

On the basis of the developed model of communication of these features, by  $X = \{x_1, x_2, x_3 \dots, x_n\}$  let us denote the key performance indicators, by  $Y = \{y_1, y_2, y_3 \dots, y_m\}$  – a set of resources, by  $Z = \{z_1, z_2, z_3 \dots, z_k\}$  – a set of abilities, and by  $C = \{c_1, c_2, c_3 \dots, c_l\}$  is a set of competencies, then the established groups of relations can be specified by matrices, respectively,  $a_{ik} = \{XY\}$ ,  $c_{ij} = \{YZ\}$ ,  $b_{kj} = \{ZC\}$ .

Thus, specific relationships will be determined by the matrices presented in Figure 4 (arrows show the influence vectors, in the cells of the matrix, quantitative assessments of the degree of influence are placed on a five-point scale).

In part of the matrix  $\{YZ\}$ , the degree of involvement of the resource in the execution of the process and, accordingly, the dependence of the level of the quality of the ability on a specific resource are set.

Similarly, in the lower part of the  $\{ZC\}$  matrix, the degree of dependence ("controllability") of abilities is placed on each competence revealed by the expert method.

The ratio  $\{XY\}$  shows the degree of "use" of each resource in certain types of innovative development, and, accordingly, the degree of dependence of properties on the corresponding resources.

When obtaining the analysis data, the formation of the strategic plan is based on the principle of reverse logic: the carriers of the key and most important competencies are identified, the abilities (business processes) and resources that they manage are identified, and further innovative development of business entities is built to support and develop these and directly related elements.

## **Part 2. Substantiation of the algorithm for determining the Key Performance Indicator of innovative development of a business entity**

The result of the analysis using the Key Performance Indicator (KPI) system, thus, is not only a conclusion about the effectiveness of the current configuration of the business system in terms of the formation of an effective management system for innovation development, but also an unambiguous determination of the point of the most effective application of efforts and resources, structuring and ranking of the rest of the field.

Based on the fact that the strategic management of innovation development of a business entity is based on a system of performance evaluation through Key Performance Indicator, and strategic management itself is aimed at determining the opportunities and prospects for the development of a business entity in the future, the strategy of innovation development management should be determined on the basis of the relationship of competencies with their overall effectiveness of innovation development management.

However, the analysis of the literature and the practice of using the Key Performance Indicator (KPI) system [1; 5; 6; 8; 9] suggests that at the present stage there is no sufficiently effective method for assessing the effectiveness of innovation development management. Therefore, we consider it expedient to use the KPI of innovation development, which will allow business entities to comprehensively assess the effectiveness of innovation development management of a business entity, as well as to predict their effectiveness for the previous period.

The algorithm for determining the KPI of innovative development of a business entity is shown in Figure 5.

1st stage. The formation of the KPI system of innovative development is carried out on the basis of theoretical studies of indicators of the effectiveness of innovative development, which are widely covered in scientific and theoretical works of domestic and foreign researchers in the field of management of innovative development of business entities.

Stage 2. Analysis of indicators characterizing all aspects of performance. For the objectivity of the analysis, a statistical method of evaluation is used, which is based on the use of mathematical tools of statistical research, that is, the definition of a set of indicators for each of the selected areas based on a correlation analysis of the relationships between individual coefficients.

To determine the correlation relationship, we propose to use the following formula for calculating the correlation coefficient [10; 11].

$$\rho_{xy} = \frac{\sum XY - \frac{\sum X \sum Y}{n}}{\sqrt{\left[ \sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{n} \right] \times \left[ \sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{n} \right]}}, \quad (1)$$

where  $X, Y$  – a series of signs;

$n$  – number of data pairs.

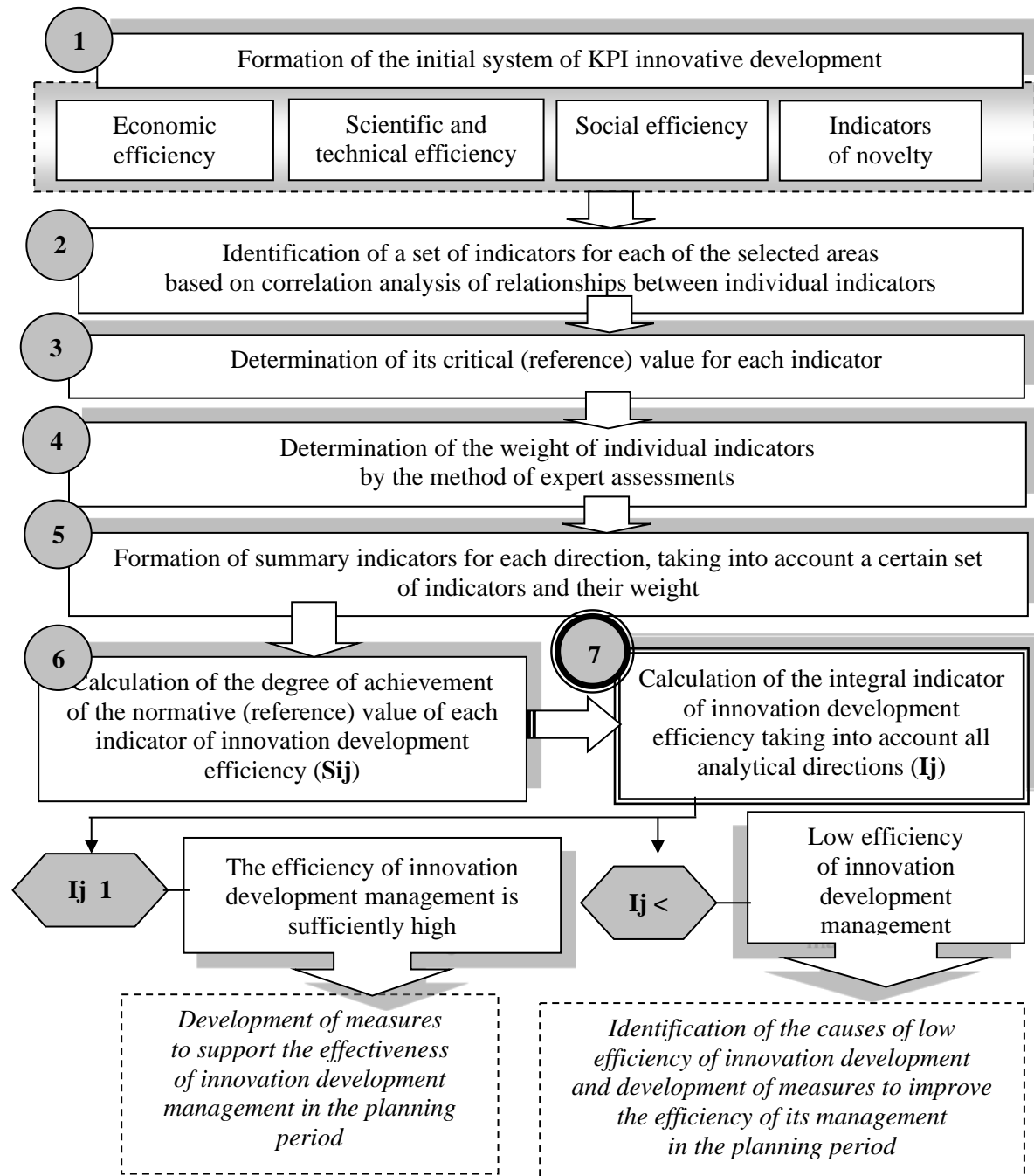
The input data for the study are indicators of the effectiveness of innovative development.

Stage 3. Determination of the critical (reference) value for each indicator of innovation development.

Stage 4. Determination of the weight of individual indicators by the method of expert assessments. Establishing the level of importance of innovation development indicators characterizes the importance of a particular indicator for an objective assessment of the effectiveness of innovation development management. The weight of indicators may vary significantly depending on the specifics of the activities and operating conditions of a particular business entity, as well as for the same business entity in different periods of the life

cycle may vary. The level of importance of the indicators is determined by expert assessments of specialists based on a questionnaire.

Stage 5. Formation of summary indicators for each direction, taking into account the defined set of indicators and their weight.



**Figure 5. Algorithm for determining the KPI of innovative development of a business entity**

*Source: compiled by the authors*

Taking into account the individual indicators selected at the second stage and their weight, the integral indicator includes two elements: the normative (reference) value of the indicator and its significance. When comparing the actual and reference values, the degree of achievement of its norm by the indicator is determined.

All generalizing indicators are basically calculated mainly by two methods: either on the basis of the arithmetic mean weighted value (1) or the geometric mean of the degree of achievement of the norm by a separate indicator of its reference (normative) value (2):

$$I_j = \frac{\sum_{i=1}^n S_{ij} \times \beta_{ij}}{\sum_{i=1}^n \beta_{ij}}, \quad I_j = \sum_{i=1}^n \beta_{ji} \sqrt[n]{\sum_{i=1}^n (S_{ij})^{\beta_{ij}}}, \quad (2)$$

where  $I_j$  – an integral indicator that characterizes the strategic efficiency of managing the innovative development of a business entity;

$S_{ij}$  – the degree of achievement by a particular indicator of its reference (normative) value (taking into account the possibilities of improving the efficiency of innovative development), which is calculated for a particular business entity;

$\beta_{ij}$  – the significance of a particular indicator for a particular business entity.

Stage 6. Calculation of the degree of achievement by a particular indicator of its normative value can be carried out using subjective and objective methods. Subjective methods include all kinds of expert assessments, ranking of indicators, assessment of significance in percentage or some scale of measurement. The degree of achievement by a particular indicator of its normative value can be carried out by using various objective methods based on calculation [12]:

- Euclidean distance between the indicators of innovation development efficiency;
- the geometric mean;
- the sum method;
- the sum of place method, etc.

However, these methods do not take into account the possibility of increasing the efficiency of circulation costs in the formation of their comprehensive assessment, which can lead to inefficiency in the management of circulation costs in the planning period. Therefore, it is advisable to determine the degree to which a particular coefficient achieves its normative value, which is possible on the basis of calculating the distance matrix [11; 12].

Assessment of opportunities to improve the efficiency of innovation development can be carried out using taxonomic methods of comparative

multivariate analysis. Indicators for different business entities can be presented in the form of a matrix of observations:

$$\begin{bmatrix} K_{11} \dots K_{1j} \dots K_{1n} \\ \dots \dots \dots \\ K_{i1} \dots K_{ij} \dots K_{in} \\ \dots \dots \dots \\ K_{m1} \dots K_{mj} \dots K_{mn} \end{bmatrix} \quad (3)$$

where  $K_{ij}$  – is the value of the  $j$ -th indicator of the  $i$ -th business entity;

$m$  – number of areas of activity of the business entity;

$n$  – the number of indicators by which the possibilities of improving the efficiency of innovative development are assessed

Due to the fact that indicators for assessing the effectiveness of innovation activities have different vectors of influence on the overall innovation development of the business entity, that is, they can be stimulants or destimulants. In this case, if the change in the indicator has a positive impact on the final results of the activity (leads to an increase in the score), the indicators are classified as stimulants, and indicators with the opposite effect – as destimulants, the elements of the matrix are standardized according to the formulas:

$$KC_{ij} = \frac{K_{ij} - K'_j}{\sigma_j}, \quad (4)$$

where  $KC_{ij}$  – the standardized value of the  $j$ -th indicator for the  $i$ -th business entity;

$K'_j$  – is the maximum or minimum (depending on the vector of influence on the efficiency of innovation development) value of the  $j$ -th indicator;

$\sigma_j$  – is the standard deviation of the  $j$ -th indicator.

$$\sigma_j = \left[ \frac{1}{m} \sum_i (K_{ij} - K'_j)^2 \right]^{0.5}, \quad (5)$$

The distance of the value of a certain coefficient of a particular business entity from the reference value ( $BE_{i0}$ ) is calculated according to the formula:

$$BE_{i0} = \left[ \sum_j (KC_{ij} - KC_{0j})^2 \right]^{0.5}, \quad (6)$$

where  $KC_{0j}$  – coordinates of the point that corresponds to the reference value of the resultant assessment.

Assessment ( $S_{ij}$ ) of opportunities to improve the efficiency of innovation activities of the business entity is carried out on the basis of the following calculations:

$$S_{ij} = 1 - \frac{BE_{i0}}{E_0}, \quad (7)$$

where  $E_0$  – is the maximum possible distance of the indicator value from its reference value;

$$E_0 = \overline{E_0} + 2\sigma_0, \quad (8)$$

where  $\overline{E_0}$  – the average value of the distance from the standard;

$\sigma_0$  – the standard deviation of the distance from the reference value of the indicator.

$$E_0 = \frac{1}{m} \sum_i BE_{i0} + 2 \left[ \frac{1}{m} \sum_i (BE_{i0} - \frac{1}{m} \sum_i BE_{i0})^2 \right]^{0.5}. \quad (9)$$

Stage 7. Calculation of the integral indicator of innovation management efficiency taking into account all generalizing indicators. Given that the calculation of the integral performance indicator is based on the values of the selected indicators, the integral indicator characterizing the strategic efficiency of innovation development management will be calculated as follows:

$$I_j = \frac{S_1 k_{1j} \times \beta k_{1j} + S_2 k_{2j} \times \beta k_{2j} + S_3 k_{3j} \times \beta k_{3j}}{\beta k_{1j} + \beta k_{2j} + \beta k_{3j}}, \quad (10)$$

or,

$$I_j = \sqrt{\beta k_{1j} + \beta k_{2j} + \beta k_{3j}} \sqrt{S_1 k_{1j} \times \beta k_{1j} + S_2 k_{2j} \times \beta k_{2j} + S_3 k_{3j} \times \beta k_{3j}}, \quad (11)$$

where  $Sk_{1j}$  – the degree of achievement of the indicator 1 to its maximum (reference) value in the direction of activity at a separate business entity;

$Sk_{2j}$  – the degree of achievement of the indicator 2 to its maximum (reference) value in the area of activity at a separate business entity;

$Sk_{3j}$  – is the degree of achievement of the n-indicator to its maximum (reference) value in the direction of activity at a separate business entity;

$\beta k_{1j}$  – significance of the indicator 1 in the area of activity at a separate business entity;

$\beta k_{2j}$  – significance of the indicator 2 in the direction of activity at a separate business entity;



$\beta k_{3_j}$  – significance of n-indicator in the direction of activity at a separate business entity;

$$I_j = \frac{(1 - \frac{BE_{i0}^{K_1}}{E_0^{K_1}}) \times \beta k_1 + (1 - \frac{BE_{i0}^{K_2}}{E_0^{K_2}}) \times \beta k_2 + (1 - \frac{BE_{i0}^{K_3}}{E_0^{K_3}}) \times \beta k_3}{\beta k_{1_j} + \beta k_2 + \beta k_{3_j}}; \quad (12)$$

$$I_j = \beta k_{1_j} + \beta k_2 + \beta k_{3_j} \sqrt{(1 - \frac{BE_{i0}^{K_1}}{E_0^{K_1}})^{\beta k_1} + (1 - \frac{BE_{i0}^{K_2}}{E_0^{K_2}})^{\beta k_2} + (1 - \frac{BE_{i0}^{K_3}}{E_0^{K_3}})^{\beta k_3}}. \quad (13)$$

To assess the value of the integral indicator, the following assessment scale is used (Table 1).

Table 1

**Scale of evaluation of values of the integral indicator of efficiency of innovation development management**

The value of the integral indicator	Characteristics of the effectiveness of innovation development management and main recommendations for its improvement
$I_{ij} \geq 1$	the efficiency of management of innovative development of the business entity is at a high level and it is necessary to develop measures to maintain the existing state
$I_{ij} = 1$	the efficiency of management of innovative development of the business entity is at an average level, it is necessary to develop measures to stabilize management
$I_{ij} \leq 1$	the efficiency of management of innovation development of the business entity is low and the business entity is in an unsatisfactory condition and it is necessary to direct efforts to develop measures to improve its efficiency. In this case, it is necessary to analyze each of the elements of the integral indicator, as well as the individual components that form these elements.

Source: compiled by the authors

Thus, the assessment of the effectiveness of the management of innovative development of the business entity on the basis of KPI-innovative development has certain advantages, because it is based on the principle of differential analysis, which simplifies the process of identifying weaknesses in the management of innovative development of the business entity, which negatively affect the overall performance of its activities and allows to determine the directions of strategic development to improve the existing state and justify the strategy of further development of the entities.

**Conclusions**

Summarizing the above, we conclude that in order to achieve the purpose of the scientific research, the elements of the concept of using the Key

Performance Indicator system to ensure the innovative development of the business entity are substantiated. The matrix method was used by combining three features: resources, abilities and competencies, which contributes to the understanding of the strategic orientation of the business entity (its basic development strategy).

Based on the justified starting points, an algorithm for determining the Key Performance Indicator of innovative development of a business entity has been developed, with the help of which the level of efficiency of managing the innovative development of a business entity is determined. Assessment of opportunities to improve the efficiency of innovative development can be carried out using taxonomic methods of comparative multivariate analysis. In the course of the study, it was noted that the indicators for assessing the effectiveness of innovation activity have different vectors of influence on the overall innovative development of the business entity: if a change in the indicator has a positive impact on the final results of the activity (leads to an increase in the score), the indicators are classified as stimulants, and indicators that have the opposite effect are classified as discouragers. Therefore, the elements of the matrix were standardized and it was proposed to calculate the integral indicator of efficiency of innovation development management, taking into account all generalizing indicators. This will help to identify the negative factors affecting the innovative development of business entities and allows to determine the directions of strategic development to improve the existing situation and justify the strategy for further development of the business entity.

Thus, the correct implementation of the Key Performance Indicator of innovative development of the business entity will increase the efficiency of its activities, improve motivation among employees and become a catalyst for innovative business development.

The scientific novelty of the results obtained is the development of methodological foundations of innovative development of business entities based on the formation of a system of indicators for assessing the effectiveness of innovative development management both by individual performance criteria and in relation to the entire management process.

The scientific results and developments of the authors have not only theoretical but also applied significance for solving specific practical problems of business entities to build a balanced system for assessing the management of innovation development processes.

### **References:**

1. Parmenter, D. (2010). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPI's*. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, inc. Available at: <https://kpiacademy.uk/wp-content/uploads/2022/04/Key-Performance-Indicators-KPI-Developing-Implementing-and-Using-Winning-KPIs-David-Parmenter-z-lib.org.pdf>.
2. Porter, M. (2005). *Competitive strategy: Industry and Competitor Analysis Methodology*. *Alpyna Byznes Buks*, p. 454.

3. Porter, M. (2005). Competitive advantage: How to achieve a high result and ensure its sustainability. *Alpyna Byznes Buks*, p. 715.
4. Omelnychenko, O. Application of the value chain concept as a component of the cost management system. *International Scientific Journal*. Available at: <http://www.inter-nauka.com>.
5. Lavrenenko, V., (2010). The concept of key performance indicators (KPI) in enterprise management. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, (26–27), pp. 151–156.
6. Lavrynenko, E., et al. (2018). Upravlinnia konkurentnyimi perevahami pidpriemstva. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vol. 6 (17), pp. 223–230. Available at: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/17-2018-ukr>.
7. Polishchuk, Ye.A., et al. (2019). Methodology for calculating key performance indicators (KPI) of the use of various financial and credit instruments of small and medium-sized businesses. *Efektivna ekonomika*, vol. 9. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/22019/11.pdf>.
8. Using Key Performance Indicators to Increase Productivity and Profitability. Available at: <https://www.successfactors.com/resources/knowledge-hub/educational-articles/key-performanceindicators.html>.
9. Tsiutsiura, S., Kryvoruchko, M. Tsiutsiura, M. (2012). Key performance indicators. Principles of development of key performance indicators for the public sector. *Management of the development of complex systems*, vol. 10, pp. 87–91.
10. Olvinska, Yu., et al. (2015). Rank correlation analysis in the study of small enterprises. *Ekonomika pidpriemstva: suchasni problemy teorii ta praktyky: IV Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia. Odesa*, pp. 279–280.
11. Fantatstsiny, D., (2008). Econometric analysis of financial data in risk management tasks. *Prykladna ekonometryka*, vol. 1(2), pp. 91–137.
12. Fantatstsiny, D., (2008). Econometric analysis of financial data in risk management tasks. *Prykladna ekonometryka*, vol. 2(3), pp. 87–122.
13. Fantatstsiny, D., (2008). Econometric analysis of financial data in risk management tasks. *Prykladna ekonometryka*, vol. 3(4), pp. 84–137.
14. Fantatstsiny, D., (2009). Econometric analysis of financial data in risk management tasks. *Prykladna ekonometryka*, vol. 4(1), pp. 105–138.
15. Fantatstsiny, D., (2009). Econometric analysis of financial data in risk management tasks. *Prykladna ekonometryka*, vol. 5(2), pp. 100–127.

# TERRITORIAL DEVELOPMENT: STRATEGIC CONTEXT

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-272-2-11>

## **Olga Malinovska**

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor  
at the Department of Public Administration and Business Management  
Ivan Franko National University of Lviv  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5820-3896>*

## **Uliana Motorniuk**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department  
of Foreign Economic and Customs Activities  
Lviv Polytechnic National University  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8628-3560>*

## **Marta Terebukh**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department  
of Economics of Ukraine  
Ivan Franko National University of Lviv  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2918-0581>*

## **THE STATE OF THE IMPLEMENTATION OF LOCAL BUDGETS AND SOURCES OF THEIR FILLING IN THE CONDITIONS OF CRISIS AND MARTIAL LAW IN UKRAINE**

### ***Summary***

*The work highlights the state of local budgets under martial law, as well as the sources and factors affecting the filling of local budgets in the conditions of crisis and martial law in Ukraine. The main approaches to receipts and balancing of local budgets in the conditions of decentralization are analyzed. It is emphasized that the fulfilment of the function of stabilization and income redistribution by the state becomes more complicated. Differences in the goals and priorities of state and local authorities reduce the effectiveness of the budget equalization policy. Economically powerful territories are interested in being independent to implement tax policy, fix taxes according to the territories of their collection, which deepens disparities in the development of regions. In today's conditions of the war, business shutdowns, growing unemployment and population poverty, the powers of social protection and social security*

*primarily rest with the state. The main indicators of revenues to local budgets are studied and it is noted that the overall balance of local budgets is not as critical as the situation with the state budget. This is because the state budget has more sources for «patching holes» than local budgets. Consequently, after 5 months, the consolidated budgets of all the regions are in surplus, and the average percentage of the implementation of the revenue part almost does not differ from the percentage for the similar period of previous years.*

### **Introduction**

The beginning of the 21st century became a real challenge for the Ukrainian state and society. The Orange Revolution of 2004–2005, the Revolution of Dignity of 2013–2014, Russia's aggression and its temporary occupation of Crimea and parts of Donetsk and Luhansk regions in 2014, and, finally, Russia's great open war aimed at destroying Ukraine in 2022. The Orange Revolution opened the way to real democracy and the rule of law, turned the vector of Ukraine's development towards the West, contributed to the formation of a new Ukrainian identity, which became the basis of nation's resistance to attempts to turn history and the vector of development towards Russia in 2013–2014. The Revolution of Dignity of 2014 not only confirmed the irreversibility of the European vector of Ukraine's development, but also saved the country from being absorbed by Russia. However, Russia took advantage of Ukraine's post-revolutionary weakness, started aggression, and occupied Crimea and parts of Donetsk and Luhansk regions.

After the Revolution of Dignity, Ukraine embarked on the path of reforms and modernization, both politically and economically. In 2019, Ukraine confirmed the irreversibility of democratic processes and the path of reforms. In a short period, the reform of local self-government and territorial organization of power was carried out, financial decentralization took place, and the budgets of Ukrainian cities significantly exceeded the budgets of Russian cities of similar size. Ukraine began to formulate and implement a new state regional policy directed towards the cohesion of the state and the entire Ukrainian space, levelling the asymmetry of development between regions, strengthening their competitiveness; regions gained access to state resources on a predictable basis, which opened up opportunities for medium-term planning. In recent years, Ukraine has started to rapidly modernize and restore its infrastructure. It is also worth noting that the plan of regional development in Ukraine was devised on the basis of European practices, which brought Ukrainian and European legislation on regional development closer together and, in the long run, gave Ukrainian regions an opportunity to adapt to European rules quite quickly during the integration of Ukraine into the EU [1].

Each of the steps Ukraine took in 2014–2021 regarding decentralization and the new state regional policy contributed to the balanced development of

Ukrainian territorial communities and regions, created thousands of horizontal connections between communities and regions. Unfortunately, at the same time, effective instruments for coordinating the sectoral policies of the ministries in the regions were not formed, and the implementation of the State Strategy for Regional Development and regional strategies of development had too limited financial resources. It is worth mentioning that only in 2014, the issue of forming the cohesion of the Ukrainian space started to look like state policy.

Russia's open aggression against Ukraine, which turned into a total war, led to the terrible destruction of Ukrainian cities and villages, the destruction of critical infrastructure in many communities and regions, millions of forced migrants, marked shifts in the demographic situation in various regions. The activities of the local self-government bodies of territorial communities in the difficult conditions of the war, the selfless assistance of communities and regions to the most affected territories showed the correctness of the previous policy in the areas of decentralization and regional development.

However, the war greatly affected all components of the state's internal policy in general, and state regional policy in particular.

Scientists such as T.M. Bezverhniuk, P.M. Borovyk, R.L. Brusak, R.Ye. Demchak, M.I. Zhadan, I.R. Zalutskyi, Ya.M. Kaziuk, N.B. Kosarevych, A.V. Kulai, M.D. Lamskyi, I.V. Lintur, N.Yu. Melnychuk, O.O. Nepochatenko, S.V. Pavlov, L.V. Panasiuk, T.O. Pautova, V.B. Sapozhnikov, R.S. Soroka, M.M. Treshchov, P.I. Shevchuk and others devoted their work to the study of budget support problems, as well as to strengthening the financial base of local self-government bodies. At the same time, the analysis of the works of Ukrainian and foreign researchers in the light of modern challenges of the socio-economic development of territorial communities allows us to stress the need for an in-depth study of the theoretical and practical aspects of their budgetary support in relation to the current state of Ukraine's development and recovery.

### **Part 1. Peculiarities of forming local budgets**

The socio-economic development of Ukraine largely depends not only on the effective activity of the central authorities, but also on the activity of local self-government bodies.

“Local self-government in Ukraine is a state-guaranteed right and real ability of a territorial community i.e. residents of a village or a voluntary association of several villages, residents of towns, cities to resolve issues of local importance independently or under the responsibility of local self-government bodies and officials within the Constitution and laws of Ukraine. Local self-government is carried out by territorial communities of villages, towns, and cities both directly and through village, town, city councils and their

executive bodies, as well as through district and regional councils, which represent the common interests of territorial communities of villages, towns, and cities» [2, p. 85]

In order to balance local budgets it is necessary to ensure the compliance of expenditure with revenues of the budgets, i.e., the authority to carry out budget expenditure must correspond to revenues for a certain budget period. In view of the decentralization reform and an increase in the powers of local self-government bodies, there is a growing need for additional financial resources of local authorities to ensure the performance of delegated functions. At the same time, budget imbalances are deepening even more. The war, an economic recession (according to various forecasts, the reduction of GDP will reach 30–50% in 2022) and a decrease in revenues to local budgets, on the one hand, and an increase in the powers and needs for financial resources (for the provision of public services, the restoration of infrastructure, residential buildings, hospitals, etc.) on the other hand are the causes of such imbalances. For example, the local budgets of Odesa Region did not receive 374.8 million hryvnias in March [3]. Similar situations are observed in most regions of Ukraine, and this problem will become even more serious in war conditions. There is a need to find sources of financial support for local self-government and the restoration process of the socio-economic development of territories in war conditions.

As the world practice and Ukrainian experience demonstrate, when implementing the budget decentralization reform, regardless of the positive aspects of the changes, it is worth taking into account certain risks. They are connected with the insufficient level of financial support for the performance of functions by local authorities, the prevalence of local interests over national interests, «eating away» and irrational use of funds from local budgets, uncontrolled and ineffective loans, irresponsibility and impunity of civil servants, the insufficient level of professional qualification of personnel and management experience in solving modern local problems of the public sphere [4, p. 174].

In the conditions of budget decentralization, it becomes difficult for the state to fulfil the function of stabilization and income redistribution. Differences in the goals and priorities of the state and local authorities reduce the effectiveness of the budget equalization policy. Economically powerful territories are interested in being independent when implementing tax policy, fixing taxes according to the territories of their collection, which deepens disparities in the development of regions. In today's conditions of the war, business shutdowns, growing unemployment and population poverty, the powers of social protection and social security primarily rest with the state. Moreover, the local authorities of the territories, where heavy fighting is taking place, are unable to provide even the most basic social services to the residents

of the communities, which forces the population to evacuate in search of safety and survival opportunities. This, in turn, determines the need for additional financial resources in those regions of the country that are relatively safe and host forced migrants [4, p. 175].

The deepening of imbalances in local budgets stimulates the authorities to search for effective tools to activate entrepreneurial activity in relatively safe territories, attract international grants, EU structural funds, draw the attention of international public organizations and international business to solving local issues, and find cheap and profitable internal and external loans. In this regard, it is worth stressing the role of domestic banks and non-banking financial institutions, which should become a locomotive for restoring the economic and social infrastructure, directing their activities towards the real sector of the economy, performing accumulative, credit, investment, informational, social and stabilization functions [3].

The first half of the most difficult year in the history of independent Ukraine is behind us, but it is extremely hard to assess the real current state of the economy (in particular, regionally). If one decides to focus on such an aspect of the issue as the state of the implementation of local budgets, then the task for analysis will still remain problematic – first of all, due to the lack of information.

The Analytical Centre «Observatory of Democracy» systematized the available official data on local budgeting during the war and compared the situation with the implementation of budgets in different regions of Ukraine.

Before the start of the full-scale war, some information on the state of the implementation of local budgets, amendments to them, the financing for local programs could be found on the official websites of territorial communities and state administrations. However, the Resolution of the Cabinet of Ministers allowed the authorities not to publish the documentation related to the budget process during the martial law period.

In reality, this permission only legalized the fact that heads of communities and administrations decided for themselves not to update budget information on official websites (in the situation of occupied or front-line communities for obvious objective reasons). The justification is that during the war, the enemy should be prevented from using open sources to learn information that may be useful to them in some way.

At the same time, for example, when the deputy chairman of the Kharkiv Regional Council has a Russian passport and continues to fulfil his duties, having access to any budget documentation, then these precautions with websites look absurd.

The Kharkiv Regional Department of Statistics took a similar position regarding the closure of data. On its Facebook page there is a template message, which regularly appears and explains the lack of planned calendar publication of certain data by referring to the Law «On protection of the



interests of subjects of reporting and other documents in the period of martial law or the state of war» [3].

## **Part 2. Analysis of factors in the formation of consolidated budgets of territorial communities**

In fact, the only source of comprehensive open information on the implementation of local budgets is the web-portal «Open budget», created back in 2018 at the instigation of the Ministry of Finance of Ukraine. Currently, it displays information on regional budgets, as well as consolidated regional budgets (i.e., the totality of all local budgets in the region). The main menu also states that it is possible to review the status of the implementation of the budgets of individual communities, but the data on them are not displayed.

As of the first half of July, the last update of the website information concerned the implementation of budgets in May 2022 – accordingly, there are complete data for the first 5 months of the year, in particular, for the «war quarter» (March-May), which may be used to carry out a preliminary analysis of how the first three months of the war affected the implementation of local budgets in different regions of Ukraine.

The diagram (Fig. 1) presents information on the percentage of the implementation of annual plans for 2022 in terms of revenues and expenditure of the consolidated budgets of regions.

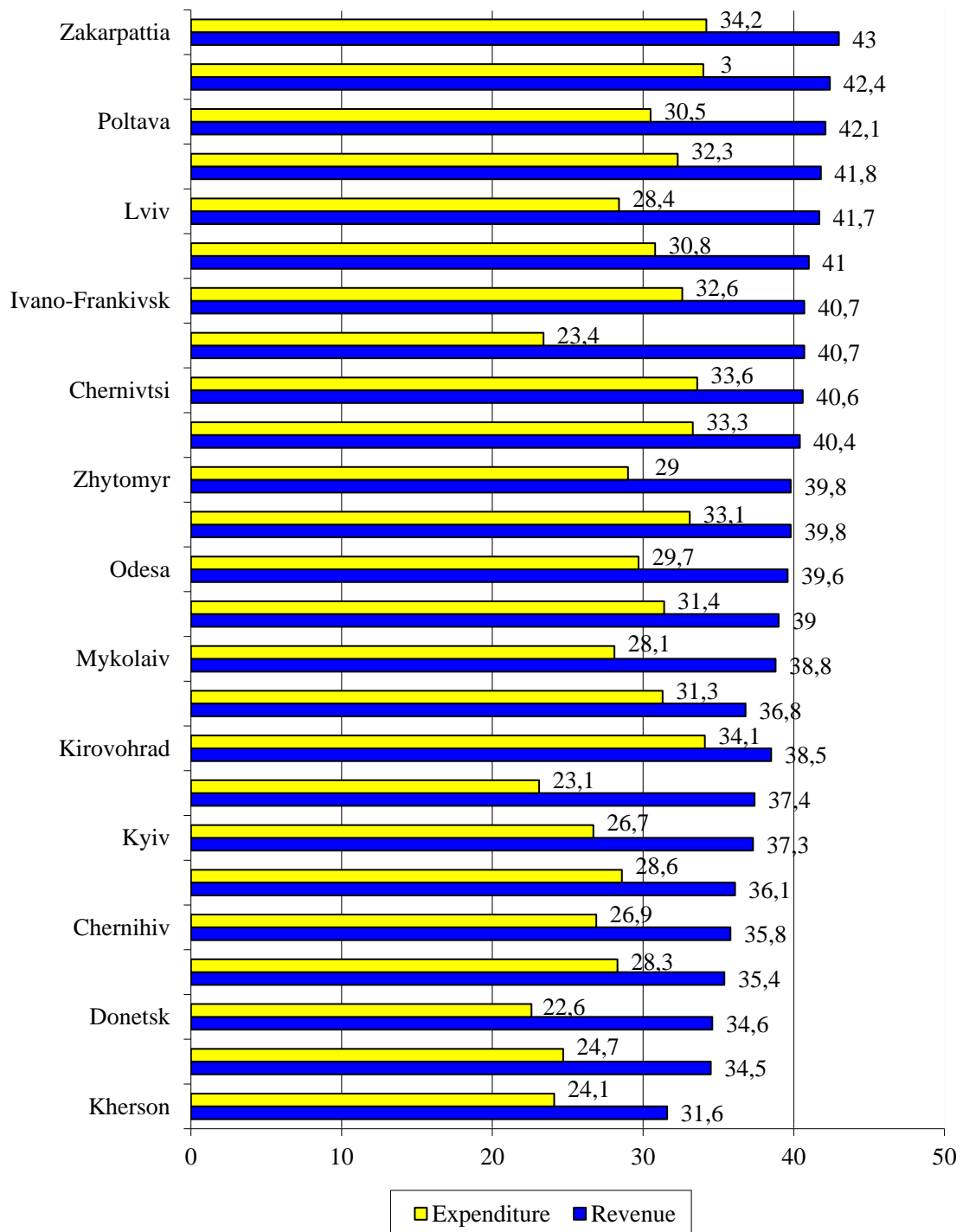
It is difficult to assess how the Ministry of Finance received information about the implementation of budgets from the occupied territories (as well as the relevance of such information), but the data on the spring months, even for partially occupied regions, were updated [3].

Strictly speaking, the differences in these percentages of the implementation of regional consolidated budgets correlate with the fact whether hostilities took place in the territory of a region. The top five include 4 regions of Western Ukraine and Poltava region (the maximum percentage of the implementation of the revenue part for 5 months is 43% in Zakarpattia). At the opposite «pole» are front-line and partially occupied regions (the lowest percentage of the implementation is 31.6% in Kherson region) [3].

At the same time, one should bear in mind that the position of the regions in the diagram would be different in absolute terms, because the volume of the annual plans of consolidated budgets in various regions differs radically.

The first thing that attracts attention is the surplus of consolidated budgets of absolutely all regions. While the state budget is facing a deficit – the implementation of the revenue part for 5 months was 37.8%, and the expenditure part was 43% (besides, in the annual plan itself, expenditure is significantly higher than revenues). It is hard to unequivocally evaluate this surplus of local budgets: intuitively, it is understood to be a kind of a positive phenomenon, but de facto it can have different explanations (in particular, due

to the «freezing» of special fund expenditure, the curtailment of infrastructure projects, being in arrears with a number of payments due to the cancellation of «protected» articles of the budget during martial law, etc.) [3].



**Figure 1. Implementation of consolidated budgets of regions (January-May 2022)**

*Source: the diagram was compiled based on the data of the «Open budget» web portal of the Ministry of Finance of Ukraine*

Second, the difference in the percentages of the implementation across regions is not as big as one might expect (a “spread” of percentages from 32% to 43% in the revenue part and from 24% to 34% in expenditure). It can be assumed that with each new month of the war, this range of fluctuations will only grow and expose the difference in the situation in the partially occupied front-line and rear regions.

And the third point is an assessment of how «normal» this percentage of the budget implementation is. In general, for all local budgets, the percentage of the implementation of the revenue part of the annual plan was 38.5%, and the expenditure part was 28.4%. It is incorrect to purely arithmetically extrapolate these indicators after 5 months to 12 due to two circumstances. Firstly, only 3 out of 5 months were affected by the full-scale war, which will determine the further pace of the budget execution, and secondly, there is traditionally certain unevenness of the execution by month (for example, almost every year peak expenditure is observed in December) [24].

At the same time, we can compare the percentage of the implementation of local budgets for 5 months with similar periods of recent years, as well as make a corresponding comparison for the state budget.

Based on the following diagram (Fig. 2), we can draw a preliminary conclusion that because of the war the state budget received a major blow. And this blow is becoming more and more severe every month: in March, the deficit of the state budget amounted to 79 billion hryvnias, in April – 92 billion, and in May – already 118 billion. The short-term effect of a number of advance payments to the state budget is wearing off and the dependence on non-tax revenues (primarily international aid) is growing [5, p. 40].

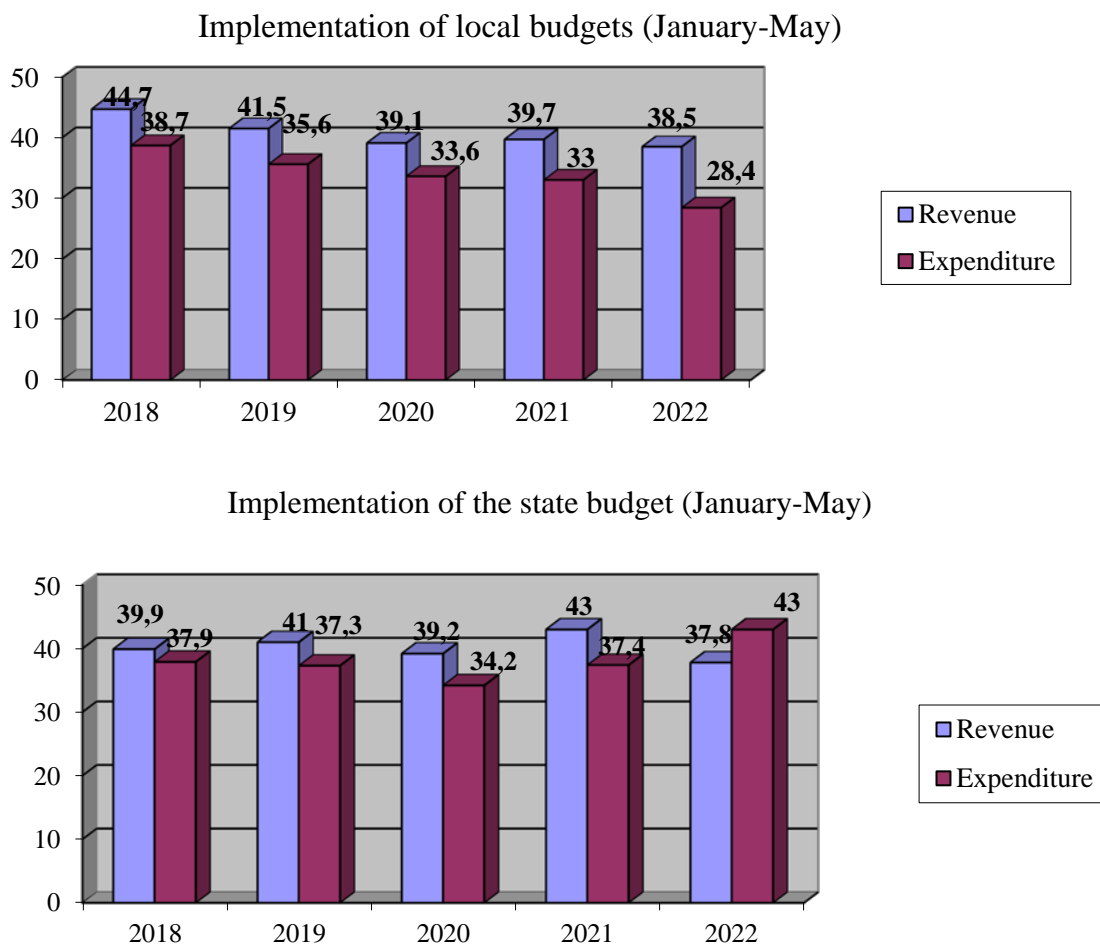
While the general situation with the implementation of the revenue part of local budgets does not look so critical. For the first 5 months of 2022, the percentage of local budget revenues compared to those planned in the annual plan almost does not differ from the same period in 2020 and 2021 (38–39%), and, in absolute terms, it is even higher (although, taking into account inflation, this growth is purely nominal). In order to understand how this became possible in the conditions of the full-scale war, it is worth taking a closer look at the general structure of local budget revenues.

In the first 5 months of 2022, local budgets received 213 billion hryvnias in total, and expenditure amounted to 163 billion hryvnias. The details of the structure of revenues and expenditure are given in the diagram below (Fig. 3.) [3].

Approximately two-thirds of the revenues of local budgets are tax revenues, among which personal income tax (PIT) stands out. This is a key element in the revenue structure of the budgets of territorial communities – 60% of personal income tax is received by those budgets, and another 15% goes to regional budgets. For the period January-May 2022, personal income tax

accounted for 93 billion hryvnias out of 213 billion hryvnias of local budget revenues (for comparison, in 2021, it was 78 billion hryvnias for the same period) [3].

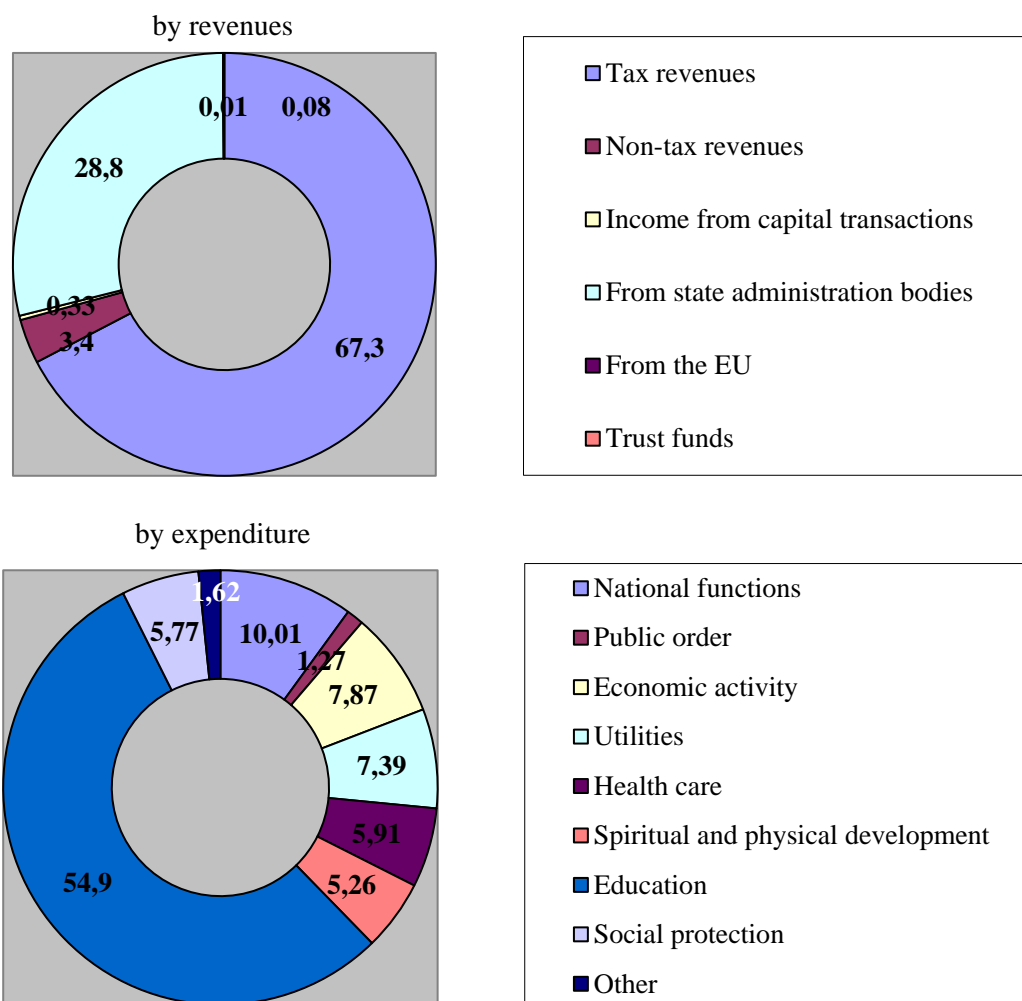
Accordingly, in many respects, local budgets stay afloat due to the fact that the total «white» income of citizens remained at the same level (taking into account inflation) as it was in 2021. This is possible because of high official pay to all defenders of Ukraine and the «power bloc» in general. In the revenues of local budgets, the taxes from these salaries of a certain category of citizens statistically «close» the factor of other citizens' job loss. Of course, this by no means solves the problem of unemployment for the economy, but in the short term it maintains approximately the same level (nominally it is even slightly higher) of filling local budgets at the expense of personal income tax [7, p. 278].



**Figure 2. Implementation of consolidated local budgets and the state budget (January-May 2018-2022)**

*Source: the diagram was compiled using the data of the «Open budget» web-portal of the Ministry of Finance of Ukraine [5; 6]*

Other statistically significant taxes for local budgets are the single tax (21 billion hryvnias collected in 5 months) and property tax (13 billion hryvnias). When income from the property tax decreased as expected compared to last year (in the first 5 months of 2021, it was 16 billion hryvnias), it was possible to collect the single tax in a nominally bigger amount (21 against 19). The main role was played by the adoption of changes to the Tax Code in March, which allowed large enterprises (with annual revenues of up to 10 billion hryvnias) to pay the single tax instead of VAT and income tax during martial law. In addition to easing the tax burden for businesses, this also shifted the transfer of their taxes from the state budget to local budgets. That is, due to the lack of revenues to the state budget, the central government uniformly helped local budgets to increase revenues from the single tax [3].



**Figure 3. The structure of revenues and expenditure of local budgets (January-May 2022)**

Source: the diagram was compiled based on the data of the «Open budget» web portal of the Ministry of Finance of Ukraine

Subventions and subsidies remained another instrument of direct state aid to local budgets. In 5 months, local budgets received 61 billion hryvnias from the state budget, and the main part here is an educational subvention (43 billion hryvnias out of 61 billion). And here it is necessary to pay attention to the structure of local budget expenditure, 55% of which is on education. It would be incorrect to interpret this percentage as some kind of a high priority of education for the country or the system of local self-government – the question is limited to which areas are financed from the state budget, and which ones from local budgets.

At the same time, a comparison of local budget expenditure on education (almost 90 billion hryvnias in 5 months) and the amount of an educational subvention (43 billion hryvnias) shows the constant contradiction between local and central authorities. In general, from year to year the centre takes the position that communities need to assume financial responsibility for their own education system, in particular, by making unpopular decisions regarding reductions and optimization of the network of educational institutions [3].

On the other hand, communities express dissatisfaction with the fact that the educational subvention from the state budget does not cover all expenses for the maintenance of this sphere, and community leaders understand the negative political consequences they might face because of the decision to close schools. The problems of the functioning and, in particular, the financing of the education system in war conditions certainly deserve separate studies, but in the first approximation, in this resource-consuming area the situation may worsen in the autumn-winter period while the central and local authorities will transfer responsibility to each other.

During the period of martial law, a number of regulations on the transparency of the work of local authorities were relaxed. For example, there is no need to convene a session of the local council to make changes to the budgets, anti-corruption inspections are not conducted and declarations are not submitted when appointing officials to local self-government bodies or communal enterprises. Similarly, local authorities are allowed not to make public documents related to the budget process, and there has been a moratorium on auditing local budgets by the State Audit Service. And, probably, such relaxation was logical for the first period after the full-scale invasion. However, such simplifications are expedient only as a temporary measure for the short-term adaptation of the local self-government system to new circumstances. From the point of view of the future prospects of accountability of local authorities, it is unreasonable and risky to keep these simplifications for the entire duration of the legal regime of martial law throughout the country.

It is important that on June 24, the government returned mandatory procurement in the Prozorro system for state and local authorities after a 4-month simplified period. Probably, it is necessary to move in the same

direction when it comes to the issues of publicizing budget documents (at least to start with those regions where there are no hostilities), so that the «habit of the lack of accountability» does not lead to chronic aggravation of abuses and corruption risks. A positive point is that the «Open budget» website of the Ministry of Finance continues to publish generalized statistical information on the status of the implementation of state, regional and consolidated regional budgets. This provides interested entities with limited (in terms of individual communities or the implementation of individual programs), but official information for analysis. The available data for the first 5 months of 2022 make it possible to carry out a preliminary assessment of the impact of the war on the implementation of budgets [3].

First of all, it should be noted that the overall balance of local budgets is not as critical as the situation with the state budget. Ukraine is used to a constant confrontation between the central government and local self-government, but the initial decisions of the government (the parliament, the president's office) were made with the interests of local budgets in mind – in particular, the fact that large enterprises pay the single tax (which is included in the budgets of communities), the cancellation of reverse subsidies, etc. This was because the state budget has more sources for «patching holes» than local budgets. Consequently, after 5 months, the consolidated budgets of all the regions are in surplus, and the average percentage of the implementation of the revenue part is almost the same as the percentage for the similar period of previous years.

There is a relationship between the state of the implementation of local budgets and the absence/presence of hostilities in the territory of a region. With each subsequent month, the gap between the implementation of budgets in the rear and frontline regions is likely to widen. This means that the state should move away from a unified approach in its next steps. The initial decisions of the government were unified – benefits were provided for any branch of business (except for excise) in any territory. The fact that on July 9, the parliament adopted the draft law No. 5323, which amends the Law «About the fundamentals of state regional policy» can be considered the first step in moving away from impractical unification (on the same day the draft law No. 7426 was adopted; it ensures greater flexibility in using money from special funds of local budgets). Currently, the central government is facing an extremely urgent task of balancing regional policy and involving horizontal equalizing mechanisms relevant to the new conditions [8].

An optimistic picture of the general state of local budgets (at least against a background of the balance in the state budget) is being formed after 5 months of martial law – the key common problem for communities and regions is the future heating season. The resolution adopted by the central government regarding the unchanged tariffs for the population raises an issue of compensation for the difference in these tariffs, which should be covered either

by local budgets or the state budget. As the state budget deficit is progressing daily, there are reasons to doubt that one hundred percent of the difference will be covered from this source. Accordingly, community leaders need to prepare for various possible scenarios, and, furthermore, immediately (where it is possible) try to use the surplus of their budgets for thermal modernization and the transition to alternative sources of heating.

### **Conclusions**

One of the significant events on the path of decentralization of local government bodies was the date of signing the European Charter of Local Self-Government on behalf of Ukraine on 06.11.1996. Since 2014, the decentralization reform has been introduced in Ukraine. With the adoption of the Concept of reform of local self-government and territorial organization of power in Ukraine, 4,882 communities voluntarily united to form 1,070 united territorial communities [9].

In 2015–2022, Ukraine made substantial progress in reforming regional policy with the support of the EU and other partners. In 2018, Ukraine joined the Recommendation of the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) regarding effective public investment at all levels of government. This proved the readiness of our state to take measures to reform the system of public investment management. In particular, to ensure its stability, transparency, efficiency, reduction of corruption risks at all stages of the implementation of investment projects.

On April 21, 2022, the President of Ukraine issued the Decree No. 266/2022, which established the «National council for the recovery of Ukraine from the consequences of the war». According to the approved Provision about this council, its main objective is: «to develop a plan of measures for the post-war recovery and development of Ukraine, which, in particular, will provide for the restoration and development of transport, medical, social, communal, production infrastructures and housing, an energy infrastructure, communication, a military infrastructure and the military and industrial complex, structural modernization and the restart of the economy, measures to overcome unemployment, support families with children, vulnerable sections of the population, people who found themselves in difficult life circumstances as a result of the war, restoration and preservation of objects of cultural heritage» [10].

In our opinion, for the successful post-war development of Ukraine within the framework of the implementation of economic policy by local authorities, it is important to:

- 1) differentiate economic policy measures for different types of communities and regions using the criterion of the level of damage caused to



them by the war, as well as taking into account the specifics of post-war security challenges for each of them;

2) clearly divide regions and show this division in the new State Strategy for Regional Development of Ukraine, which, among other things, should also outline the main development priorities for each of them. On its basis, regional strategies and strategies for developing individual territorial communities should be updated, taking into account the priorities of local policy regarding internally displaced persons and relocated businesses;

3) form effective mechanisms for management interaction between authorities of different levels, in particular, between state authorities and local self-government bodies. First of all, this concerns inter-budgetary relations such as the optimization of the current system of inter-budgetary transfers, the delegation of powers and ensuring sufficient administrative capacity of local self-government bodies of territorial communities;

4) establish mutually beneficial cooperation between government institutions and representatives of civil society and the business environment of communities and regions of Ukraine at the post-war stage of their development. This will help to improve the investment climate in our country and attract additional financial resources from private investors and grant-makers, including foreign ones, for the restoration of the most war-affected objects of its infrastructure and economic spheres.

### References:

1. About the recovery and regional development after the war. Available at: <https://www.csi.org.ua/news/pro-vidnovlennya-ta-regionalnyj-rozvytok-pislya-vijny>.

2. Malinovska O.Ya., Kuhar V.I. (2019) Peculiarities of forming the management system of the quality in the activities of executive authorities. *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Economics and management*, no. 36, pp. 85–90. Available at: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2019/36-2019/14.pdf>.

3. Local budgets in the conditions of war: regional dimension and sources of filling. Available at: <https://hvylya.net/analytics/255701-miscevi-byudzheti-v-umovah-viyni-regionalniy-vimir-ta-dzherela-napovnennya>.

4. Lepetun I.O. (2018) Local budgets in the conditions of decentralization of power. *Financial aspects of the development of Ukraine's economy: theory, methodology, practice: Collection of scientific works of young scientists and students*. Volume 2. Khmelnytskyi: KhNU, pp. 174–176.

5. Zubenko V.V., Samchynska I.V., Rudyk A.Yu. (2017) Budget monitoring: Analysis of the budget implementation for 2020. IBSER, Project ‘Strengthening the local financial initiative (SLFI-II) implementation’, USAID. Kyiv, 92 p.

6. Zubenko V.V., Samchynska I.V., Rudyk A.Yu. (2015) Budget monitoring: Analysis of the budget implementation for 2021. IBSER, Project «Strengthening the local financial initiative (SLFI-II) implementation», USAID. Kyiv, 77 p.

7. Lepetun I.O. (2018) Tax security as a component of the state's financial security. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University*, no. 5, vol. 1, pp. 278–281.

8. Kornienko, M.O., Malinovska O.Ya. (2019) Theoretical and methodological foundations of the effectiveness of public administration. *Economic development of the state, regions and enterprises: problems and prospects: materials of the III International scientific and practical internet conference of young scientists*. Publishing House of Lviv Polytechnic National University.

9. Fatiuha N.H., Tertytsia O.A. (2020) The current state and prospects for development of local budgets in the conditions of decentralization. *Efficient economy*, no. 12. Available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2020/64.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/64.pdf).

10. About the National council for the recovery of Ukraine from the consequences of war. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/nacionalna-rada-z-vidnovlennya-ukrayini-vid-naslidkiv-vijni/pro-nacionalnu-radu-z-vidnovlennya-ukrayini-vid-naslidkiv-vijni>.

**Olena Moskvichova**

*PhD of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department  
of Restaurant Business and Tourism  
The National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

## **REVITALIZATION AS A TOOL FOR RESTORATION OF THE HOSPITALITY INDUSTRY IN THE POST-WAR PERIOD: FOREIGN EXPERIENCE**

### **Summary**

*The foreign experience of the old industrial areas (OIA) of the countries of Western and Central Europe and the USA was studied: the steps to restructure the economy of the regions that survived the crisis and decline were analyzed in chronological order. Of great practical and theoretical importance is the study of the approaches of various foreign states to solving the problems of the OIA, finding and implementing new scenarios for their economic development, interaction with national and foreign business, as well as identifying the strengths and weaknesses of the strategies of state regulation of the process of economic revival of the SDR in world practice. Mistakes in the revitalization of old industrial regions have been identified, which should be paid attention to and avoided when adapting Ukraine's economic recovery policy. Common features with similar domestic experience are highlighted and future steps to restore the hospitality industry in Ukraine in the post-war period are outlined. In particular, we are talking about the creation of cultural events (festivals, sports competitions, museum openings, etc.), which in turn should increase tourist flows, including from abroad. For the proper development of tourism, it will be necessary to create accommodation places for guests and places for their meals, for this purpose it will be possible to use the areas of destroyed industrial facilities (factories, plants). The opportunities for the development of industrial tourism in the eastern part of Ukraine are outlined.*

### **Вступ**

Шлях економічного розвитку України від планової економіки до ринкової завжди був тернистим, але сьогодні Україна переживає страшні часи – війни. Говорити про економічний розвиток здається не на часі, аби втримати те економічне становище яке ще жевріє. Проте перемозі України – бути, тому вже сьогодні необхідно спланувати відновлення економіки, щоб не втратити дорогоцінний час і ті позиції, які Україна здобула вже, наприклад в інформаційному просторі. Сьогодні новини про

Україну не сходять з ефірів світових телевізійних нових і шпальт газет передових видавництв. На жаль, сьогодні, це новини про військові дії, які йдуть на нашій землі, але нам вкрай необхідно не втратити цей інформаційний простір і після нашої перемоги продовжувати створювати позитивні приводу для того, щоб про Україну і надалі говорили у світі, про нас пам'ятали, нами цікавились. Досвід країн Центральної Європи, які в 90-ті роки ХХ ст. пережили війни, доводить, що людям цікаво дізнатись більше про країну, яка пережила війну, про яку так часто говорять по телебаченню і пишуть в газетах та журналах, тому в післявоєнні роки зростали обсяги туристичних потоків в такі країни. Гарним прикладом в цьому плані є Хорватія, яка підхопила інформаційну хвилю і після війни продовжувала створювати новини, просуваючи свою країну в світі як туристичну. Результат: за підсумками 2021 року частка туристичної галузі в Хорватії становила 15% ВВП. Для порівняння: даний показник в розвинутих країнах Західної Європи становить 3–5%, в Україні в довоєнний період – лише 1,5%. Отже, значні туристичні потоки у післявоєнній Україні однозначно будуть. Але щоб не втратити їх у майбутній перспективі, необхідно розвивати нові туристичні маршрути, нові види туризму, такі як військовий чи індустріальний, надавати якісні послуги із обслуговування.

Ревіталізація – відновлення занедбаних переважно старих промислових споруд та просторів, індустріальних районів у містах, але не в плані відродження виробництва, а здебільшого шляхом їхньої реорганізації на технологічні хаби, культурні та туристичні об'єкти.

З середини ХХ ст. в розвинених країнах світу почалась деіндустріалізація, занепад і спустошення старопромислових регіонів класичного типу. На допомогу прийшла ревіталізація економіки – модель відновлення економіки колишніх індустріальних центрів, яку Україна може використати для відновлення власної економіки в повоєнний період.

Розглянемо західноєвропейську, центральноєвропейську та американську модель відновлення економіки колишніх індустріальних центрів в цілому, і з виокремленням ролі індустрії гостинності в такому відновленні.

## **Розділ 1. Західноєвропейська модель ревіталізації старопромислових регіонів**

Одними з ініціаторів державної політики економічного відродження старопромислових регіонів (СПР) стали країни Західної Європи, які найперше зіткнулися з проблемою деіндустріалізації колишніх промислових центрів через історично високу концентрацію регіонів старого освоєння. Загалом на території Західної Європи виділяють кілька

десятків СПР. Найбільш відомі серед них Манчестер та Глазго (Великобританія), Рур (Німеччина), Лілль (Франція), Більбао (Іспанія) та ін. Криза західноєвропейських СПР розпочалася у 1950–1970-х рр. і проявився у падінні обсягів виробництва, скороченні робочих місць у промисловості, зростанні безробіття та відтоку працездатного населення. Наприклад, колись найбільший промисловий центр Німеччини Рур за 1960–2000-ті роки. втратив близько 500 тис. робочих місць у металургії, вуглевидобутку та машинобудуванні, а чисельність населення тут за цей період скоротилася на 320 тис. і становила у 2000 р. – 5,4 млн. чол. Аналогічні тенденції виявилися й інших країнах Західної Європи. Стрімке погіршення становища СПР привернуло увагу регіональної та центральної влади і вимагало термінового пошуку шляхів стабілізації економіки регіонів. Незважаючи на окремі відмінності підходів різних країн до ревіталізації СПР, західноєвропейські держави здебільшого дотримувалися загальної стратегії. Західноєвропейська політика щодо СПР пройшла два етапи розвитку, зміст та ключові інструменти яких систематизовано в таблиці 1.

На першому етапі влада та бізнес направили зусилля на збереження базових галузей промисловості. З цією метою в регіонах велася модернізація транспортної та міської інфраструктури та проводилася реструктуризація промислових підприємств. Істотний внесок у підтримку регіональної економіки зробила політика залучення іноземних інвесторів. Проте зусилля влади не вирішили внутрішні проблеми СПР і бажаного результату не дали. Як наслідок, навіть новостворені підприємства зіткнулися з колишніми викликами, що призвело до їх закриття.

Низький ефект вжитих заходів довів неможливість повернення до колишньої моделі економічного розвитку регіонів. Це започаткувало другий етап державної політики щодо СПР. Його специфіка полягає у самостійному пошуку регіонами нових стратегій подальшого зростання. Абстрагуючись від індивідуальних особливостей СПР, можна виділити два основні сценарії ревіталізації їхньої економіки.

Перший з них – реіндустріалізація, тобто відродження промисловості на новій технологічній основі. 100 нових високотехнологічних секторів економіки, ефективного інноваційного оновлення її традиційних секторів за узгоджених якісних та послідовних змін між техніко-економічною та соціально-інституційною сферами, що здійснюються за допомогою інтерактивних технологічних, соціальних, екологічних, політичних та управлінських змін. У рамках цього сценарію в СПР проводилася політика модернізації існуючих галузей та створення нових виробництв у промисловості за рахунок підвищення якості людського капіталу.

Таблиця 1

**Етапи державної політики ревіталізації економіки  
старопромислових регіонів Західної Європи**

Інструмент	Ініціатор	Приклад	
1	2	3	
<b>I етап (1960–1980-ті рр.)</b>			
<b>Спроби відродження базових галузей промисловості</b>			
Зростання кількості злиття та поглинання найбільших промислових підприємств регіону з метою підвищення стійкості бізнесу	Промислові компанії	У 1968 р. у Рурі створено підприємство Ruhrkohle, яке контролює виробництво 94% вугілля регіону	
Залучення іноземних інвесторів у галузі мікроелектроніки, автомобілебудування, хімічної промисловості	Регіональна влада	У 1962 р. компанія Opel відкрила автомобільний завод у м. Бохум (Рур). У 1980-ті роки завод забезпечував 20 тис. робочих місць. Новий завод відкрила Nokia на 5 тис. робочих місць	
Розвиток системи вищої освіти	Регіональна влада	Заснування у 1965 р. Університету Рура	
Стимулювання модернізації виробничих активів найбільших підприємств	Центральні органи влади	Закріплення 1970 р. у федеральному законодавстві Німеччини принципу «забруднювач платить»	
<b>II етап (1980-ті – до т.ч.)</b>			
<b>Вибір нового сценарію розвитку</b>			
<i>Реіндустріалізація</i>	Розвиток інновацій у промисловості	Регіональна влада	Ініціація у 1995 р. проекту Gelsenkirchen – City of The Thousand Suns, заснованого на ідеї становлення міста як центру сонячної електроенергетики (земля Північний Рейн-Вестфалія, Німеччина)
	Внутрішня диверсифікація (розвиток непрофільних активів)	Промислові компанії	Розвиток верстатобудування, інжинірингових послуг, екологічних технологій підприємствами базових галузей промисловості (земля Північний Рейн-Вестфалія, Німеччина)
	Підтримка будівництва технологічних центрів	Регіональна влада	Створення в 1984 р. технологічного центру в Дортмунді (земля Північний Рейн-Вестфалія, Німеччина) Технологія ZentrumDortmund, в рамках якої у 1990–2000-х роках створено 3700 робочих місць

Продовження Таблиці 1

1	2	3	4
Диверсифікація через розвиток сфери послуг	Формування туристичних напрямів	Регіональна влада	Розробка програми Industrial Heritage Trail у Рурі, яка щорічно приваблює 5 млн туристів
	Створення культурних об'єктів	Муніципальний рівень	Guggenheim музей у Більбао (відкритий 1997 р.). Протягом трьох років після відкриття музею за рахунок витрат туристів отримано близько 100 млн. євро податкових надходжень до місцевого бюджету
	Розвиток креативних індустрій	Регіональна влада та бізнес	Створення у 1980-х рр. у Манчестері на базі порожніх індустріальних майданчиків клубів, музичних майданчиків, звукозаписних студій, кав'ярень та хостелів
	Розвиток інноваційних центрів	Регіональна влада та бізнес	Eurasanté Park (Лілль) заснований в 1996 р. На 2013 р. резидентами парку були близько 130 підприємств охорони здоров'я, створили 2600 робочих місць
	Оновлення міської інфраструктури	Регіональна влада при підтримці уряду і муніципалітетів	Реалізація 1989–1999 рр. програми Emscher Park International Building Exhibition, що включає конкурс архітектурних проєктів на забудову колишніх виробничих майданчиків

*Джерело: складено автором на основі [13; 15; 16; 18; 19]*

В контексті нашого дослідження більш цікавим, є другий сценарій. Альтернативою реіндустріалізації виступила реструктуризація економіки СПР та зміщення акценту у бік сфери послуг. Вибір нової спеціалізації регіонів варіювався від туризму, і відповідно індустрії гостинності в цілому, та креативних індустрій до наукових розробок у сфері інформаційних технологій чи охорони здоров'я. Зміна сфери спеціалізації сприяла зниженню залежності від промислових виробництв, покращенню іміджу регіонів та створенню нових конкурентних переваг. Як показує досвід західноєвропейських СПР, саме другий шлях розвитку набув найбільшого поширення. У таблиці 2 зведено дані про сценарії розвитку СПР Західної Європи після промислового спаду II пол. XX ст. та деякі результати ревіталізації економіки СПР континенту.

**Стратегії виходу з кризи низки старопромислових регіонів Європи**

№	СПР (країна)	Сценарій розвитку та поточний стан
1	Манчестер (Велика Британія)	Реструктуризація економіки у вигляді розвитку креативних індустрій. Лише за 2015–2017 роки кількість «музичних» туристів, що відвідали Манчестер (music tourists), зросла на 6 тис. чол. і становило 703 тис. У 2017 р. музична індустрія принесла місту 169 млн. фунтів стерлінгів
2	Глазго (Велика Британія)	Розвиток сектору послуг з переважним акцентом на інновації та відновлювану енергетику (manuservices). За 2000–2008 роки. кількість працівників розумової праці збільшилася на 24%
3	Рур (Німеччина)	Реіндустріалізація з урахуванням стимулювання розвитку екологічних виробництв. Рур став одним із найбільших центрів дослідження та розвитку екологічних технологій у країні із сумарною зайнятістю у цій сфері майже 100 тис. робочих місць
4	Більбао (Іспанія)	Реструктуризація з акцентом на сферу послуг (культура та туризм). У 2015 р. туристичний сектор забезпечував близько 7% ВРП Більбао, причому 86–90% сектору формував культурний туризм
5	Ліль (Франція)	Розвиток сфери послуг як основи економіки. До 2007 р. 44% працездатного населення Нор-Па-де-Кале працювало у третинному секторі

*Джерело: складено автором на основі [1; 3; 4; 7; 11]*

Слід зазначити, що, незалежно від обраного сценарію розвитку, провідну роль ревіталізації економіки СПР грали регіональні влади, які у тісній кооперації з місцевим бізнесом розробляли конкретні заходи індивідуально кожному за регіону. Участь центральних органів влади зводилася до модернізації інфраструктури та освітньої системи, а також активної організаційної та інформаційної підтримки регіональних ініціатив. Як наслідок, результат державної політики відрізнявся для кожного окремого регіону та безпосередньо залежав від ініціативності регіональної влади та бізнесу.

Розглянемо більш докладно конкретні приклади ревіталізації СПР у Європі. Одним із перших її об'єктів виступив Великий Манчестер (у складі 10 муніципалітетів). Регіон був одним із найбільших британських та світових промислових центрів з 1800-х рр. З початку 1960-х років зі спадом у низці галузей промисловості, включаючи текстильну, тут розгорнулися процеси деіндустріалізації. Якщо наприкінці 1950-х років. більше половини працездатного населення регіону працювали у промисловості, то до початку 2010-х рр. – менше 20% населення. Скорочення робочих місць у промисловому секторі спричинило зниження привабливості регіону та відтік населення. У результаті за короткий термін Манчестер з розвиненого промислового



центру перетворився на «згасаючий» регіон із загостреними соціально-економічними проблемами. Його відродження вимагало значних зусиль з боку влади та бізнесу. Загалом процес реструктуризації економіки Манчестера можна розділити на кілька етапів. Кожному з них відповідали «свої» цільова установка, ініціатор та змістовне наповнення. Коротку характеристику етапів зведено в таблиці 3.

Перший етап процесу реструктуризації регіону пройшов у рамках національної стратегії оновлення базової інфраструктури країни з метою скорочення витрат та підвищення конкурентоспроможності підприємств регіону. Особливе місце посідала «Міська програма», розроблена наприкінці 1970-х років. центральним урядом. У рамках цієї програми в 1977 р. в економічні проекти з реконструкції депресивних територій Манчестера, Ліверпуля та Бірмінгема вкладено близько 100 млн. фунтів. У 1978 р. розпочалася модернізація портів площ Селфорда. Протягом 10 років муніципальною владою в проект інвестовано близько 130 млн фунтів. Проте, бажаного імпульсу у розвиток базових галузей регіону (зокрема, текстильної промисловості) модернізація інфраструктури не дала, оскільки на галузь продовжували впливати інші негативні чинники. Однак цей захід підвищив привабливість регіону і дозволив інвесторам використовувати порожні промислові майданчики та нестачу робочих місць для розвитку альтернативних галузей промисловості, зокрема креативної індустрії.

Другий етап відмічається налагодженням активної взаємодії між бізнесом та місцевою владою. У цьому плані показовою є підтримка останніми ініціатив бізнесу щодо розвитку альтернативних секторів економіки, що докорінно відрізняються від базових галузей спеціалізації. Для етапу 1990-х років. характерним є перенесення центру тяжкості зусиль місцевої влади щодо реструктуризації економіки регіону на маркетинговий аспект його розвитку, включаючи модернізацію та просування нового іміджу регіону. Щоправда, не всі спроби на цьому напрямі вдалося довести до реалізації: Манчестер програв обидва відбори на проведення Олімпійських ігор 1996 р. та 2000 р. Проте процес підготовки заявок до Міжнародного олімпійського комітету згуртував населення, бізнес та владу для досягнення поставленої мети, заклавши формат взаємодії, що активно застосовується в даний час для пошуку вирішення соціальних проблем регіону. В результаті реалізації вказаних заходів регіон зміг не лише запобігти відтоку населення, а й на початку 2000-х рр. запустити зворотний процес. За 2000–2014 рр. чисельність населення регіону, стабільно приростала і в результаті збільшилася на 200 тис. чол. У кризовому 2009 р. перевершивши показник 1980 р., який всі ці роки залишався найкращим.

Підвищення інвестиційної привабливості регіону та зростання чисельності населення сприяли стабілізації економічної ситуації та збільшенню ВРП. Зрештою, наслідуючи обрану стратегію розвитку та задіявши доступні ресурси, Манчестер зміг стабілізувати економічну ситуацію, стати культурним та спортивним центром країни, привабливим для інвесторів, молодих талановитих представників креативних індустрій та студентів. Безумовно, «слабкою» ланкою стратегії розвитку Манчестера залишаються невирішені соціальні питання та непроста екологічна обстановка, але на ранніх етапах реструктуризації було розроблено ефективний механізм взаємодії зацікавлених сторін, за допомогою якого відбувається робота з вирішення соціальних проблем регіону.

Іншим яскравим прикладом регіональної політики ревіталізації СПР Західної Європи є Рур. До середини минулого століття Рур виступав одним з найбільш активно зростаючих вугільних та сталеливарних промислових центрів континенту. Так, у 1850 р. чисельність регіону становила 400 тис. чол., а до 1961 р. – досягла 5, 7 млн чол. У 1956 р. Рурський басейн «пройшов» пік розвитку вугільної промисловості (124,6 млн. т вугілля), але вже в 1958 р. галузь чекав колапс, викликаний зростанням дешевого імпорту із США. У результаті товари підприємств регіону виявилися неконкурентоспроможними порівняно з продукцією країн з меншою трудоміскістю. Чисельність працівників, зайнятих у промисловості, у регіоні скоротилася з 61,3% у 1961 р. до 33,3% у 2000 р. [5]. Кризовий стан промисловості регіону та загострення соціальних питань зажадали негайних заходів щодо відродження його економіки з боку місцевої влади та бізнесу. Умовно процес реструктуризації економіки Рура можна поділити на два основні етапи зі своєю змістовною специфікою. Заходи з реструктуризації економіки регіону та його особливості представлені у таблиці 1.

На першому етапі зусилля місцевої влади та бізнесу зосередились на відродженні базових галузей промисловості, у тому числі за рахунок скорочення витрат максимізації «ефекту масштабу» та залучення кваліфікованих кадрів. Це зумовило зростання кількості угод на ринку злиття і поглинання за участю підприємств регіону. Так, в результаті безлічі злиття з'явилася компанія Ruhrkohle, на частку якої припадає 94% вугільного видобутку регіону. Ініціативи влади також мотивували підприємства регіону до модернізації активів та скорочення витрат. Водночас ефективним заходам щодо стабілізації економіки перешкоджала відсутність узгодженості у діях влади та бізнесу. Так, представники промислових компаній засудили зростання кількості закладів вищої освіти, пояснюючи свою позицію нестачею людей робітничих спеціальностей. Загалом, за оцінками деяких експертів [5] заходи щодо

відродження базових галузей промисловості не дали бажаного результату, головним чином, через відсутність узгодженості дій регіональної влади та бізнесу.

Таблиця 3

### Процес ревіталізації Великого Манчестера

Етап	Ініціатор	Ціль	Зміст
1970-ті роки	Уряд Великобританії	Модернізація базової інфраструктури	Реконструкція депресивних міських територій; модернізація транспортної інфраструктури, включаючи аеропорт у м. Манчестер
поч. 1980-х рр.	Бізнес	Розвиток альтернативних галузей економіки	Розвиток креативних індустрій, включаючи клуби, музичні майданчики, звукозаписні студії
1980-ті роки	Місцева влада	Підтримка ініціатив, запропонованих бізнесом	Консультації з представниками бізнес-структур; спільна робота над економічною стратегією розвитку регіону
1990-ті роки	Місцева влада	Просування іміджу регіону на світовій арені	Участь в іміджевих заходах, включаючи підготовку двох заявок міста на проведення Олімпійських ігор; розвиток спортивних заходів і просування команди Manchester United
2000-ті рр. – теперішній час	Місцева влада та бізнес	Рішення соціальних проблем регіону	Робота з бізнесом щодо підвищення якості та доступності соціальних послуг

*Джерело: складено автором на основі [2; 12]*

Поруч із вищезгаданими процесами відбувалося переосмислення ролі Рура в історії країни та її культурної та промислової спадщини, що лягло основою розвитку індустріального туризму. Зокрема, наприкінці 1990-х років. спільними зусиллями місцевої влади та бізнесу ініційовано програму Industrial Heritage Trail, яка передбачає розвиток туристичних маршрутів індустріальними майданчиками регіону та формування відповідної інфраструктури.

В результаті об'єднання зусиль та впровадження заходів щодо реструктуризації економіки регіону Рур став одним із найбільших центрів дослідження та розвитку екологічних технологій у країні, із сумарною зайнятістю у цій сфері майже 100 тис. робочих місць. Зміна індустріального пейзажу та залучення туристичного потоку у рамках програми Industrial Heritage Trail призвели до зростання доходів регіону. Зокрема, за 2000–2011 р.р. тут на 7 тис. євро збільшився валовий

регіональний продукт душу населення. У 2011 р. цей показник досяг рівня майже 30 тис. євро [10], що стало яскравим свідченням ефективності вжитих на цьому напрямі дій.

Вибрані стратегії адаптувалися до умов конкретного регіону, виходячи з регіональної та промислової політики, що проводилася раніше, місцевих традицій та особливостей розвитку. Через це навіть у межах однієї країни стратегії розвитку окремих міст та територій суттєво відрізняються. Наприклад, Ессен зосередив зусилля на розвитку сектора послуг, зокрема підприємств, що оперують у сфері дизайну та мистецтва; тоді як одним із елементів стратегії розвитку Рура, як зазначалося вище, стало формування індустріального туристичного кластера. Іншими словами, у процесі реструктуризації «своєї» економіки регіони прагнули поєднати глобальні тренди з наявними виробничими потужностями та кваліфікаціями.

## **Розділ 2. Особливості ревіталізації старопромислових регіонів країн Центральної Європи**

Власний підхід до ревіталізації економіки старопромислових регіонів виробили країни Центральної Європи, головним чином Польща та Чехія. Серед найбільш відомих прикладів польських СПР зарубіжні дослідники виділяють Верхнесилезьку агломерацію з центром у м. Катовіце та міську агломерацію м. Лодзь. До чеських СПР, як правило, відносять Моравсько-Сілезький край з адміністративним центром у м. Острава. Досвід ревіталізації СПР країн Центральної Європи по-своєму унікальний і відрізняється від західноєвропейської моделі з низки аспектів. По-перше, хоча промислові регіони Чехії та Польщі розвивалися практично паралельно із західноєвропейськими СПР і також є СПР класичного типу, значення та концентрація промисловості в них посилювалися в період існування планової економіки. По-друге, криза та процес ревіталізації в СПР Польщі та Чехії почалися на 20–30 років пізніше, ніж у колишніх індустріальних центрах країн Західної Європи. Зрештою, політика ревіталізації СПР країн Центральної Європи на перших етапах була частиною складнішого і багатогранного процесу переходу республік від планової економіки до ринкових відносин. Це ускладнило адаптацію СПР до нових умов та багато в чому відстрочило вживання державою заходів, спрямованих на відновлення конкретних територій. Звичайно, для України, більш цікавим є досвід ревіталізації територій саме країн Центральної Європи, оскільки в нас схожі історико-економічні передумови, що сприяє кращій адаптації такого досвіду.

Перші економічні реформи, які безпосередньо вплинули на процес ревіталізації центральноєвропейських СПР, почалися в республіках у 1989–1990 рр., проте процес відновлення економіки цих територій триває

досі. Усього в рамках державної політики ревіталізації СПР у країнах Центральної Європи простежується три яскраво виражені етапи. У таблиці 4 представлені ключові заходи влади щодо СПР та базових галузей їхньої спеціалізації на кожному з виділених етапів.

У першому етапі, що у 1989–1992 рр., пріоритетним напрямом державної економічної політики у країнах Центральної Європи став послідовний перехід від планової економіки до ринкових принципів. У цей час республіки відмовилися від централізованої системи управління, скасували чи скоротили державні дотації промисловим підприємствам, впровадили ринкову систему ціноутворення, і навіть провели основну хвилю приватизації виробничих потужностей. Ключовим об'єктом державної економічної політики у період стала національна економіка загалом, виділення окремих регіонів чи галузей. Хоча формально даний етап економічних реформ не був спрямований безпосередньо на ревіталізацію СПР, вжиті державою кроки суттєво змінили умови роботи промислових регіонів, підприємств і дали перший імпульс до підвищення їх адаптивності та переорієнтації на потреби ринку.

Таблиця 4

**Заходи щодо ревіталізації старопромислових регіонів  
країн Центральної Європи**

Заходи	Рівень реалізації	Приклад
1	2	3
<b>I етап (1989–1993 рр.) Ринкові реформи</b>		
Відмова від централізованого управління промисловістю	Центральний рівень	У 1989–1990 рр. у Польщі ліквідовано централізовану систему управління вугільною промисловістю, замість неї створено державне агентство кам'яного вугілля, яке здійснювало нагляд за діяльністю шахт
Скорочення частки держави в економіці		У 1990 р. у приватному секторі Чехословаччини вироблялося лише 12% ВВП, а 1992 р. – 28%. У 1995 р. приватний сектор забезпечував 64% ВВП Чехії, а 1997 р. – 74%
Стимулювання розвитку малих та середніх підприємств	Регіональний рівень	У 1992 р. створено Чесько-Моравський Банк гарантій та розвитку. Інститут отримав від держави 200 млн крон на надання кредитів та гарантій малим та середнім підприємствам у рамках реалізації державної програми їх підтримки

1	2	3
<b>II етап (1993–2002 рр.) Реструктуризація базових галузей промисловості СРР</b>		
Об'єднання промислових підприємств	Центральний рівень	У 1993 р. три вугледобувні підприємства регіону у Чехії об'єднані у «Вугільну компанію «Міст»
Скорочення виробничих потужностей базових галузей промисловості		У 1990–1994 рр. Чехія закрила всі вугільні шахти у міській агломерації Острава
Скорочення працівників базових галузей промисловості		До 1997 р. чисельність робітників, зайнятих у текстильній промисловості Польщі, скоротилася на 50% порівняно з рівнем 1989 р., а до 2001 р. – на 69%
Скорочення виробничих потужностей базових галузей промисловості		У 1994–1995 рр. 15 тис. шахтарів, звільнених під час закриття шахти міській агломерації Острава у Чехії, пройшли перекваліфікацію
<b>III етап (2002 р. – по т.ч.) Підвищення інвестиційної привабливості та диверсифікація економіки СРР</b>		
Створення культурних об'єктів на базі колишніх промислових майданчиків	Муніципальний рівень	У 2002 р. територія колишнього металургійного заводу «Вітковице» у м. Острава (Чехія) стала національною культурною пам'яткою, а в 2008 р. внесено до списку європейської культурної спадщини. У 2014 р. на даній на майданчику відкрився музей техніки. Щорічно його відвідує в середньому 500 тис. чол.
		У 2006 р. на базі колишньої текстильної фабрики у м. Лодзь, що закрилася 1992 р., приватним іноземним інвестором створено торгово-розважальний центр Manufactura. на території комплексу розміщені торгові майданчики, готель, кінотеатр, ресторани, театр та кілька музеїв: Музей міста Лодзь, Музей фабрики та Музей сучасного мистецтва «MS2». Загальна сума інвестицій у проект становила 270 млн. євро
		У 2016 р. у будівлі колишньої електростанції м. Лодзь (Польща) ЕС-1 відкрився найсучасніший у країні планетарій. Щорічно його відвідують близько 150 тис. глядачів

Продовження Таблиці 4

1	2	3
Створення туристичних подій		З 2002 р. у м. Острава (Чехія) щорічно проводиться музичний фестиваль «Кольору Острави». З 2017 р. захід проводиться у концертній залі на території колишнього Вітковицького заводу. У 2019 р. фестиваль відвідало понад 40 тис. чол.
		З 2002 р. у м. Лодзь (Польща) щорічно проходить Фестиваль чотирьох культур
Участь в інтеграційних об'єднаннях	Центральний рівень	У 2004 р. Чехія та Польща стали учасниками Європейського. Спільки. Даний крок забезпечив доступ промислової продукції країн до ємкостей європейському ринку і сприяв підвищенню інвестиційної привабливості національних економік та СПР
Розвиток нових галузей промисловості	Муніципальний рівень	У 2004 р. італійський концерн Merloni Elettrodomestici (з 2005 м. – Indesit Company) відкрив у м. Лодзь (Польща) завод по виробництва холодильників потужністю 1 млн од. на рік. Сукупні інвестиції в проект становили 40 млн євро
		У 2007 р. корпорація Dell відкрила в Лодзь завод по виробництва комп'ютерів та ноутбуків. Вартість об'єкту становила 200 млн. євро, ще 53 млн євро склали непрямі інвестиції постачальників компанії
		У 2009 м. південнокорейська компанія Hyundai відкрила автомобільний завод потужністю 200 тис. од. у м. Ношовіце Моравсько-Сілезького краю (Чехія). Інвестиції у проект перевищили 1 млрд євро

*Джерело: складено автором на основі [6; 8; 9; 17]*

На другому етапі акцент державної політики країн Центральної Європи змістився у бік реструктуризації галузей промисловості, які становили основу економіки СПР. Ключовою метою уряду та регіональної влади у 1993–2004 рр. стало підвищення рентабельності промислових підприємств в ринкових умовах із мінімальними соціальними витратами. З цією метою розроблено довгострокові плани реструктуризації вуглеводобувного сектору та чорної металургії, пройшла ліквідація збиткових виробництв, скоротилася чисельність працівників, а також здійснено перші спроби модернізації великих промислових підприємств за рахунок залучення іноземних інвесторів. Паралельно держава вела активну роботу

над зниженням негативних наслідків реструктуризації промисловості населення.

Зрештою, на третьому етапі в державній економічній політиці, що стосується інтересів СПР, починає домінувати акцент безпосередньо на регіони. Зокрема, з 2004 р. муніципальна та регіональна влада за підтримки уряду веде роботу над підвищенням інвестиційної привабливості окремих територій за рахунок реконструкції колишніх промислових майданчиків, вирішення екологічних проблем, розвитку альтернативних галузей промисловості. При цьому фінансування процесу ревіталізації СПР здійснюється переважно за рахунок коштів приватних інвесторів та дотацій з боку ЄС. Наприклад, за рахунок іноземного капіталу реалізовано проекти з будівництва музеїв на теренах колишніх вугільних шахт у Польщі та Чехії. Слід зазначити, що саме на третьому етапі у політиці ревіталізації СПР Польщі та Чехії особливо яскраво виявився вплив європейського досвіду відновлення економіки колишніх індустріальних центрів. Зокрема, за аналогією з Німеччиною, Великою Британією та Іспанією країни Центральної Європи починають приділяти особливу увагу створенню в регіонах культурних об'єктів (музеїв, театрів) та розвитку індустріального туризму.

Таким чином, за оцінками європейських дослідників, найскладніший період розвитку СПР країн Центральної Європи вже пройдено, хоча процес їхньої економічної трансформації поки що не завершений. Зокрема, колишні індустріальні центри Польщі та Чехії ще мають вирішити проблеми з усуненням екологічних збитків від промисловості та створенням нових робочих місць. Тим не менш, до кінця 2010-х років. політика ревіталізації СПР дозволила вивести регіони з гострої кризи та створити досить міцну економічну основу для їх подальшого розвитку.

### **Розділ 3. Особливості ревіталізації старопромислових регіонів США**

США дотримувалися іншого підходу до вирішення проблеми спаду в СПР. До старопромислових регіонів США відносять території, відомі як «іржавий пояс», включаючи, наприклад, міські агломерації Детройта (Мічіган), Піттсбурга (Пенсільванія), Чикаго (Іллінойс), Клівленда (Огайо) та ін. До сер. ХХ ст. дані регіони являли собою найбільші американські та світові виробничі центри в галузі чорної металургії та машинобудування. Однак зовнішні шоки, включаючи енергетичні кризи та зростання конкуренції з боку країн, що розвиваються, загострили внутрішні дисбаланси регіонів і призвели до суттєвого економічного спаду, започаткувавши процес деіндустріалізації СПР. Різке погіршення



стану американської промисловості та окремих регіонів вимагало негайного втручання держави.

З 1970-х років і по теперешній час політика США, спрямована на усунення наслідків промислового спаду та вирішення проблем СПР. Дана політика пройшла три етапи розвитку. У таблиці 5 представлено їх коротку характеристику.

Таблиця 5

**Етапи державної політики США щодо старопроислових регіонів**

Інструмент	Рівень	Приклад
1	2	3
<b>I етап (1970–1990 рр.)</b>		
<b>Підтримка конкурентоспроможності галузей</b>		
Цінові обмеження на внутрішньому ринку	Центральні органи влади	У 1970–1980 мм. США для підтримки автомобілебудування обмежували зростання цін на сталь
Обмеження витрат на паливо		У 1975 р. у США ввели вимоги до компаній за 10 років знизити середній витрата палива автомобілів у 2 рази
Цінові обмеження на імпорتنі товари		У 1978–1982 рр. у США діяла програма лімітування цін (The Trigger Price Program), за якою мінімально допустима ціна на імпорту сталь встановлювалася на основі розрахунку виробничих та транспортних витрат
Добровільні обмеження експорту партнерами (Voluntary Restraint Agreement)		У 1982 р. Європа запровадила добровільне обмеження експорту сталі США. У 1981 р. Японія запровадила обмеження експорту автомобілів США на рівні 1,68 млн прим. на рік (2,3 млн шт. до 1985 р.)
Квотування		У 1984 р. США встановили квоту для імпоротної сталі у вигляді 18,5 % від внутрішнього американського ринку
Екологічні стандарти і вимоги до рівня безпеки		З 1970-х років. на дотримання вимог Управління з охорони праці та Агентства захисту навколишнього середовища металургійні підприємства США витрачали 17% інвестицій
<b>II етап (1990–2010 рр.)</b>		
<b>Муніципальна ініціатива</b>		
Будівництво туристичних об'єктів	Муніципальний	У 1990-х роках. у Детройті побудовано три великі готелі з казино, які щороку приносили штату близько 8,3 млн дол. доходу

1	2	3
Підтримка ініціатив у сфері освіти		У 1982–2002 рр. приватний ВНЗ Карнегі-Меллон у Піттсбурзі спільно з ІВМ створив і запустив віртуальне обчислювальне середовище Andrew's project, що стало основою електронно-обчислювальної інфраструктури університету і дозволило реалізовувати освітні програми у сфері інформаційних технологій
Заохочення індустріального сільського господарства (urban gardening) як методу покращення зовнішнього позиціонування регіону		У 2006 р. у Чикаго відкрито молодіжний центр Gary Comer Youth Center, що складається з мережі фермерських ділянок та садів, розташованих у м. Чикаго. Основна мета організації – залучення молоді до розвитку міського сільського господарства, зеленого туризму
Проведення іміджевих заходів	Центральні органи влади	У 2009 р. у Піттсбурзі відбувся Саміт G 20
<b>III етап (2010-ті рр. – по т.ч)</b> <b>Акцент на відродження обробних виробництв у США</b>		
Розширення взаємозв'язку університетів і бізнесу	Центральні органи влади	У 2015 р. прийнято «Акт про виробничі університети» (Manufacturing Universities Act of 2015), в рамках якого виділено 25 університетів США, які одержують по 5 млн дол. щорічно до 2019 р. для здійснення спільних проектів із фірмами обробної промисловості
Реконструкція порожніх виробничих майданчиків	Муніципальний	У 2015 р. команда Detroit Future City ініціювала проект реконструкції 900 порожніх промислових об'єктів Детройту. Колишні корабельні доки перетворили на парк розваг Michigan Outdoor Adventure Center. З 2017 р. автомобільна фабрика Packard перебудовується на комплекс житлових та офісних приміщень.

*Джерело: складено автором на основі [5; 14]*

На першому етапі ініціатором заходів щодо стимулювання промислового зростання виступали центральні органи влади, а основною метою було підвищення конкурентоспроможності американської промисловості. Важливим елементом політики першого етапу виступала система протекціоністських інструментів проти дешевих імпортованих товарів. Одночасно за рахунок посилення екологічних, цінових та інших

вимог на внутрішньому ринку уряд стимулював підприємства впроваджувати нові технології. Ці кроки пом'якшили наслідки кризи для американських корпорацій, але помітного позитивного ефекту не дали. Багато підприємств замість модернізації виробництва віддали перевагу підвищенню конкурентоспроможності за рахунок перенесення виробничих потужностей до Мексики або в азійські країни. Серед таких компаній – GM та Ford, які були основними роботодавцями в Детройті. Ця тенденція посилила кризове становище СПР, тим більше, що заходи, створені задля вирішення саме регіональних проблем, не вживалися до початку 1990-х рр.

У період 1990-2010-х років ініціатива перейшла до рівня муніципалітетів. Усвідомивши, що федеральний уряд не має наміру надавати точкову підтримку постраждалим регіонам, місцева влада почала розробляти власні програми розвитку з акцентом на вирішення економічних проблем окремого регіону. Одним із основних напрямків стало створення точок зростання за рахунок розширення використання технологій та освоєння нових кваліфікацій. Важливим ланкою реформ виступили університети, основі яких відбувалося формування наукомістких виробничих кластерів. Проте, володіючи набагато меншим обсягом доступних ресурсів, муніципальна влада не могла самостійно реалізувати комплекс заходів, і вжиті ініціативи ставали успішними лише за сприяння з боку приватного бізнесу. Це підтверджує суперечливий досвід Детройта та Піттсбурга. У Детройті місцеві ініціативи не змогли запустити економічне зростання. У 2013 р. місто стало найбільшим муніципальним банкрутом за всю історію США із загальною заборгованістю 18,5 млрд. дол. США. Центральні органи влади, незважаючи на звернення з боку муніципалітету, відмовилися надавати Детройту фінансову підтримку.

Піттсбург, навпаки, вважається одним із успішних прикладів ревіталізації економіки. Зіткнувшись із подібним набором викликів, регіон зміг домогтися об'єднання зусиль різних учасників у досягненні спільної мети.

Отже, американський підхід до вирішення проблеми СПР має низку незаперечних переваг. Акцент політики на пріоритетне вирішення економічних питань сприяв зміцненню конкурентоспроможності національної промисловості загалом. За даними Світового банку, за 1994–2017 рр. обсяг виробництва обробної промисловості США зріс майже вдвічі з 1,4 до 2,2 трлн. дол. Одночасно посилення взаємозв'язку університетів та бізнесу у поєднанні зі стимулюючими заходами з боку центральних органів влади створило умови для впровадження інновацій, що підтверджують успіхи технологічних кластерів.

Водночас американська модель, концентруючись на вирішенні економічних питань, залишає поза увагою проблеми соціального розвитку. Внаслідок спроб підприємств адаптуватися до нових умов тисячі робітників позбавляються заробітку. Навіть у відносно успішному Піттсбурзі зберігаються соціальні дисбаланси. Робочі місця у нових високотехнологічних галузях становлять близько 10% від загальної кількості, що представлялася раніше промисловими корпораціями. Інші працівники змушені переходити в сектор послуг, включаючи ресторанний сервіс і т.д.

### **Висновки**

Із проведеного дослідження можна сформулювати основні засади політики реструктуризації СПР у різних країнах Західної та Центральної Європи:

- «індивідуальний» підхід до вирішення проблем окремих регіонів, що враховує унікальні особливості їхнього розвитку;
- обов'язкове об'єднання зусиль влади та бізнесу для формування нової стратегії розвитку регіону, без якого досягнення поставленої мети неможливе;
- «точкова» підтримка державою регіональних проектів на початкових етапах реструктуризації економіки СПР;
- перепозиціонування іміджу регіону за допомогою розвитку культурної сфери, відкриття музеїв, залучення туристичного потоку.

Аналіз практики США у ревіталізації економіки СПР дозволяє зробити такі висновки:

- державну політику щодо СПР вкрай децентралізовано і не узгоджено. Центральні органи влади беруть відповідальність виключно за створення загальних умов розвитку промисловості, не беручи участі у стимулюванні регіональної економіки. Це стає завданням муніципальної влади та промислових корпорацій. На різних етапах заходи державної політики можуть прямо суперечити один одному.
- орієнтація моделі на пріоритетне вирішення економічних питань дозволяє з мінімальними державними витратами забезпечити економічне зростання та відсіяти підприємства, які не здатні адаптуватися до змінних умов довкілля, але одночасно посилює соціальні проблеми регіону.
- у довгостроковій перспективі американська модель без зміни параметрів державної політики не здатна забезпечити тривале економічне зростання. Зростання соціальної напруженості на певному етапі поставить як пріоритетне питання розвитку людського капіталу для збереження та підтримки темпів зростання.

Для України, яка пройшла шлях від планової економіки до ринкової, більш прийнятним для адаптації в сучасних умовах буде саме досвід країн

Центральної Європи для ревіталізацій вітчизняної економіки і повоєнної відбудови країни. Більшість кроків, таких як відмова від централізованого управління, скорочення частки держави в економіці, скорочення виробничих потужностей базових галузей промисловості та інші Україна вже пройшла, тому слід звернути увагу на так звані треті етапи ревіталізації економіки, мова йде про підвищення інвестиційної привабливості та диверсифікації економіки СПР: створення культурних об'єктів на базі колишніх промислових майданчиків; створення туристичних подій, що в свою чергу зумовлює необхідність розбудови місць розміщення та харчування відвідувачів таких заходів.

### Список використаних джерел:

1. Areso I. Bilbao's Strategic Evolution. From Industrial to Post-Industrial City; Glasgow Economic Commission Final Report. Glasgow Economic Commission Final Report. 2011. 60 p.
2. Crafts N., Wolf N. Location of UK Cotton Textils Industry in 1838: A Quantitative Analysis. *European Historical Economic Society Working Papers in Economic History*. 2013. № 45. 49 p.
3. Greater Manchester Music Review 2019. London: UK Music, 2019. 31 p.
4. Guereño Omil B., Fernandez-Villaran A. Approach до Cultural Tourism в Bilbao and Its Surroundings. What Is the Future for Marketing Strategies? The Role of Cultural Institutions and Events in the Marketing of Cities and Regions. Łódź: Łódź University Press, 2016. P. 33–47.
5. Hospers G.-J., Benneworth .P Innovation in an old industrial region: The case of Twente. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*. 2012. № 9 (1/2). P. 6–27.
6. Kowalczyk-Anioł J. Tourism Development in Łódź in 2000-2014: Directions and Character of Change. *Tourism*. 2015. № 25/2. P. 107–115.
7. Kuklowsky C., Provan B. Lille City Report. London: LSE Housing and Communities; Oakes J. Manchester: The Rebirth of City from Creative Branding. Progress. URL: <https://progress.com/places/20170619/manchester-rebirth-creative-branding> (дата звернення: 01.12.2022).
8. Patel S., Van der Burg L., Worrall L. Cutting Europe's Lifelines до Coal Tracking Subsidies в 10 Countries. Czech Republic. Overseas Development Institute, 2017. 7 p.
9. Pielesiak I. Łódź and Its Post-Industrial Legacy. *European Spatial Research and Policy*. 2015. № 2. P. 73–92.
10. Regional Statistics by NUTS Classification. URL: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/regions/data/database> (дата звернення: 02.12.2022).
11. Report to the Glasgow Economic Commission: Glasgow's Economic Performance 2000–2010. Glasgow, Glasgow Economic Commission, 2011. 70 p.
12. Swinney P., Thomas E. Greater Manchester Music Review 2019. London: Centre for Cities, 2019. 42 p.
13. Technology Zentrum Dortmund. Ankerpunkt für Junge Unternehmen im Regionalen Startup Netzwerk. URL: <https://www.tzdo.de> (дата звернення: 17.11.2022).
14. Lotke E., Extein S., Flack J., Kalick L. Pittsburgh: The Rest of the Story. Washington: Institute for America's Future, 2009. 12 p.

15. Лях О.В., Солдак М.О. Перспективи інноваційного відновлення занедбаних промислових об'єктів в Україні на основі застосування світового досвіду повождення з браунфілдс. Інноваційне промислове підприємство у формуванні сталого розвитку / за ред. О.І. Амоші, Х. Джвігола, Р. Мішкевіча. Київ : НАН України, Ін-т економіки пром-сті, 2018. С. 167–194.

16. Ляшенко В.І., Підоричева Ю.І. Інноваційні перспективи староосвоєних територій: іноземний досвід та можливості його використання в Україні. Інноваційне промислове підприємство у формуванні сталого розвитку / за ред. О. І. Амоші, Х. Джвігола, Р. Мішкевіча. Київ : НАН України, Ін-т економіки пром-сті, 2018. С. 118–147.

17. Москвічова О.С. Сутність державного регулювання ринку кредитних послуг в умовах банківської кризи. *Бізнес-інформ*. 2013. № 5(424). С. 324–328.

18. Москвічова О.С. Концептуальні засади державного регулювання кредитних послуг України в умовах банківської кризи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 15. С. 113–117.

19. Снігова О. Світовий досвід цілеспрямованих змін структури економіки старопромислових регіонів та проблеми його використання в Україні. *Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. Спец. вип. Регіональний розвиток України: проблеми та перспективи*. Київ : КНЕУ, 2009. С. 610–620.

### References:

1. Areso I. (2011). Bilbao's Strategic Evolution. From Industrial to Post-Industrial City; Glasgow Economic Commission Final Report. Glasgow Economic Commission Final Report.

2. Crafts N., Wolf N. (2013). Location of UK Cotton Textils Industry in 1838: A Quantitative Analysis. European Historical Economic Society Working Papers in Economic History. № 45.

3. Greater Manchester Music Review (2019). London: UK Music,

4. Guereño Omil B., Fernandez-Villaran A. (2016). Approach до Cultural Tourism в Bilbao and Its Surroundings. What Is the Future for Marketing Strategies? The Role of Cultural Institutions and Events in the Marketing of Cities and Regions. Łódź: Łódź University Press.

5. Hospers G.-J., Bennenworth .P (2012). Innovation in an old industrial region: The case of Twente. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*. № 9 (1/2).

6. Kowalczyk-Anioł J. (2015). Tourism Development in Łódź in 2000-2014: Directions and Character of Change. *Tourism*. № 25/2.

7. Kuklowsky C., Provan B. Lille City Report. London: LSE Housing and Communities; Oakes J. Manchester: The Rebirth of City from Creative Branding. Progress. URL: <https://progress.com/places/201/manchester-rebirth-creative-branding> (accessed: 01.12.2022).

8. Patel S., Van der Burg L., Worrall L. (2017). Cutting Europe's Lifelines до Coal Tracking Subsidies в 10 Countries. Czech Republic. Overseas Development Institute.

9. Pielesiak I. (2015) Łódź and Its Post-Industrial Legacy. *European Spatial Research and Policy*, no. 2.

10. Regional Statistics by NUTS Classification. URL: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/regions/data/database> (accessed: 02.12.2022).

11. Report to the Glasgow Economic Commission: Glasgow's Economic Performance 2000–2010. Glasgow, Glasgow Economic Commission, 2011. 70 p.

12. Swinney P., Thomas E. (2019). Greater Manchester Music Review 2019. London: Centre for Cities.

13. Technology Zentrum Dortmund. Ankerpunkt für Junge Unternehmen im Regionalen Startup Netzwerk. URL: <https://www.tzdo.de> (дата звернення: 17.11.2022).

14. Lotke E., Extein S., Flack J., Kalick L. (2009). Pittsburgh: The Rest of the Story. Washington : Institute for America's Future.

15. Liakh O.V., Soldak M.O. (2018). Perspektyvy innovatsiinoho vidnovlennia zanedbanykh promyslovykh ob'ektiv v Ukraini na osnovi zastosuvannia svitovoho dosvidu povodzhennia z braunfields. Innovatsiine promyslove pidpriemstvo u formuvanni staloho rozvytku [Prospects of innovative restoration of abandoned industrial facilities in Ukraine based on the application of world experience in handling brownfields. Innovative industrial enterprise in the formation of sustainable development]. Kyiv: NAN Ukrainy, Instytut ekonomiky promyslovosti, pp. 167–194.

16. Liashenko V.I., Pidorycheva Yu.I. (2018). Innovatsiini perspektyvy starosvoienykh terytorii: inozemnyi dosvid ta mozhlyvosti yoho vykorystannia v Ukraini. Innovatsiine promyslove pidpriemstvo u formuvanni staloho rozvytku [Innovative perspectives of old territories: foreign experience and possibilities of its use in Ukraine. Innovative industrial enterprise in the formation of sustainable development]. Kyiv: NAN Ukrainy, In-t ekonomiky prom-sti, pp. 118–147.

17. Moskvichova O. (2013) Sutnist derzhavnoho rehuliuвання rynku kredytnykh posluh v umovakh bankivskoi kryzy [The essence of state regulation of the credit services market in the banking crisis]. *Biznes inform*, no. 5(424), pp. 324–328.

18. Moskvichova O. (2014) Kontseptualni zasady derzhavnoho rehuliuвання kredytnykh posluh Ukrainy v umovakh bankivskoi kryzy [Conceptual principles of state regulation of credit services of Ukraine in the conditions of the banking crisis]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 15, pp. 113–117.

19. Snihova O. (2009). Svitovyi dosvid tsilespriamovanykh zmin struktury ekonomiky staropromyslovykh rehioniv ta problemy yoho vykorystannia v Ukrainy [The world experience of purposeful changes in the structure of the economy of old industrial regions and problems of its use in Ukraine]. *Formuvannia rynkovoї ekonomiky: Zb. nauk. prats. Spets. vyp. Rehionalnyi rozvytok Ukrainy: problemy ta perspektyvy*, pp. 614–620.

**Oleksandr Bondar**

*Doctor of Biological Sciences, Professor,  
Rector of the State Ecological Academy  
of Postgraduate Education and Management*

**Natalia Ryzhenko**

*Doctor of Biological Sciences, Professor,  
Head of the Department of Ecology and Environmental Control  
State Ecological Academy of Postgraduate Education and Management*

**Anna Chernykhivska**

*Ph.D. in Economics, Associate Professor,  
Professor at the Department of Ecology and Environmental Control  
State Ecological Academy of Postgraduate Education and Management*

**STRATEGIC ASPECTS OF SUSTAINABLE  
TERRITORIAL DEVELOPMENT PLANNING**

***Summary***

*The study reveals the strategic aspects of planning and implementation of sustainable development at the local territorial level in the context of decentralisation of power. Emphasis is placed on the reform of local self-government through the concept of sustainable development which Ukraine needs today during globalisation and social transformation. Peculiarities of strategic planning of sustainable development of territorial communities taking into account the Goals of sustainable development are investigated. The theoretical essence and content of the concepts «sustainable development», «strategic planning», «strategy» are revealed. The scheme of strategic planning of sustainable development of united territorial communities is offered. It is determined that the basic elements of sustainable development of territorial communities are the rational use of all types of resources available on their territory and the protection and preservation of the environment. The priority tasks of achieving the goals of sustainable development at the local level are summarized. The transition to the concept of sustainable development is substantiated which provides for the construction of a qualitatively new model of social development with the solution to the problems of the present and future generations.*

**Introduction**

In Ukraine as in many other countries of the world a strategic approach to planning the sustainable development of territories of various types is being



actively implemented and developed. In modern conditions, functions, tasks and approaches to the implementation of the planning process are significantly changing, and the purpose of planning in the local government system is undergoing changes. Strategic planning is gradually becoming a tool for increasing the competitiveness of territories and regions, a means of reforming local self-government, and also unites various subjects of territorial development around new values and long-term priorities.

The formation and implementation of the concept of sustainable development at the territorial level acquires special importance in the context of the reform of the administrative-territorial system in the country, which is accompanied by a number of reforms and the transfer of powers and resources in many areas to the local level.

Ukrainian society's overcoming of crisis phenomena and difficulties and its consistent entry into the path of stability and upliftment require proper conceptual support. That is why the concept of sustainable development as an imperative of social life and state policy in the economic, social and environmental spheres has its advantages compared to traditional theories of economic growth, ensuring the harmonious coexistence of man and nature.

Globalisation processes in the modern world, in particular, in the world economy, introduce new laws and change the level of responsibility for local development. Globalisation of the economy leads to a strengthening of the role of communities in the sustainable development of local territories and the country. Ukrainian society is aware that the country's development depends on the ability and interest of communities to engage in local territorial development.

Globalisation has changed the meaning of the main market participants, redistributing the responsibility of the state, regions and communities for sustainable development on the ground. Ensuring a positive process of local development is becoming increasingly technological and complex. The state as the main driving force in the local economy has become secondary. Currently, the subjects of economic relations are most often individual enterprises, regions and territorial communities.

The processes of globalisation and social transformation have prioritized issues of environmental protection and sustainable development and therefore require the introduction of urgent measures. For a long time the economic development of the regions of Ukraine was accompanied by unbalanced exploitation of natural resources and insufficient attention to environmental protection issues which made it impossible to achieve the goals of sustainable development.

Further economic development of Ukraine should be based on a combination of updating approaches to management and planning, taking into account the

environmental component and establishing a dialogue with society including increasing its environmental consciousness and awareness.

The process of transition to a model of sustainable development involves the modernization of economic and social spheres taking into account ecological and natural resource aspects in order to create qualitatively new living and reproduction conditions.

However, despite a certain scientific level of research in the field of sustainable development, its territorial aspect requires significant deepening, improvement and research into the peculiarities of planning at the local level in modern conditions of decentralisation of power.

### **Part 1. Sustainable development in the system of United Territorial Communities (UTC)**

The strained relations between society and nature are increasingly considered, in particular, at the global level – the destruction of the ozone layer, climate change, degradation of biodiversity, desertification, acid rain, deforestation, locally – polluted air, poor-quality water, problems with waste disposal, dirt on the roads, deterioration of the population's health, poor-quality food products.

Environmental problems have become a priority for modern society. Irrational exhausting use of natural resources and environmental pollution all this leads to an ecological crisis.

The authorities at the local level are faced with complex and threatening problems that require immediate solutions:

- Extreme economic difficulties;
- Undeveloped infrastructure;
- Lack of a sense of security among people and regional inequality;
- Growing poverty and unemployment;
- Threat to biodiversity;
- Lack of water resources and their pollution;
- Soil degradation and erosion;
- Air Pollution;
- Unsatisfactory means of disposal of solid, hazardous and toxic waste;
- Limited access to safe sources of energy [9].

Most of the above-mentioned problems and challenges are closely related to each other, which reinforces the need to apply an integrated strategic approach to local development, namely sustainable development.

That is why the transition of territorial communities to sustainable development will help to implement the long-awaited changes through the construction of a qualitatively new and effective socio-ecological and economic model of the development of society and solving the problem of greening as a key direction of economic growth.

Depicting the classic triad of components of sustainable development, in particular, territorial communities it should be noted that its basis is the provision of socio-ecological-economic balance of the territorial system.

The ecological component characterizes ensuring the integrity of biological and physical natural systems, their viability on which the global stability of the entire biosphere depends. The ability of such systems to self-restore and adapt to various changes is of particular importance.

The economic component consists in the optimal use of limited resources and the application of nature-, energy-, and material-saving technologies to create aggregate income that would ensure preservation (not reduction) of aggregate capital. The development of the new "green" economy is stimulated not only by the scarcity of natural resources, but also by the increase in the amount of information and knowledge, which acquires the value of a product that is in great demand.

The social component is focused on human development, on preserving the stability of social and cultural systems, on reducing the number of conflicts in society. Humanity must participate in the processes of forming the conditions of its life, making and implementing decisions, and monitoring their implementation. Fair distribution of benefits between people, pluralism and tolerance in relations between them, preservation of cultural capital and its diversity are important for ensuring these conditions [3].

Therefore, the sustainable development of territories should be based on a territorially balanced approach, in which economic growth is ensured by the rational use and reproduction of natural resource potential, based on an objective assessment of all natural resources and ecosystems of the territory.

The key strategy of sustainable development policy is the balance of economic, social and environmental goals which was initiated by the UN and supported by all countries of the world. This is the ideal of development to which one should strive. It is not easy to achieve it since development in the public consciousness is associated, first of all, with economic development. One of the steps to achieve such a balance can be the transition from planning socio-economic development to planning and implementation of sustainable development at the national, regional and local levels [2].

The strategy of sustainable development of the state, region, and community at the current stage requires significant changes in legislation, management mechanisms, spatial planning, and social policy.

The reform involves the creation of a new model of territorial organisation of power, decentralisation of tasks, powers and responsibilities, development of the system of local self-government and formation of capable territorial communities and improvement of state regional policy.

The concept of sustainable development is based on rational nature management, which involves economic evaluation, integrated use,

reproduction and protection of resources, minimisation of waste and emissions and is carried out on the basis of strategic planning in the interests of the entire society based on the mutual dependence of natural, economic and social systems, compliance with ecological and social – economic balance.

Thus, sustainable development involves balanced development aimed at meeting the needs of the modern generation without harming the future in the social, economic and ecological spheres of society at the general civilisation, state and regional levels.

One of the defining priorities of the implementation of administrative reform and the establishment of Ukraine as a democratic state is the development of United Territorial Communities (UTCs) as effective local authorities that are as close as possible to the people. Without reforming local self-government and implementing decentralisation processes it is impossible to overcome negative processes in the socio-economic and cultural development of territorial communities and regions, to ensure a significant increase in the level and quality of life of the majority of citizens [3].

United territorial communities receive solvent local budgets and the opportunity to independently solve the issues of settlements, in particular in the environmental aspect. At the local level, the focus is on the decentralisation of power and partnership between its various levels and branches, as well as partnerships with the private and non-governmental sectors.

Therefore, sustainable development is a necessary and integral element of the development of local self-government as:

- The basis for harmonious development of the territory based on the most effective use of resources and preservation of potential for future generations;
- A modern element of planning, which allows unifying plans, programs and development strategies of different regions;
- The basis for combining socio-ecological-economic components in order to most effectively solve numerous problems, especially at the local level.

New Ukrainian realities encourage the search for ways to radically improve existing models of management activity in the territories, in administrative-territorial formations. The long-awaited reform of local self-government in Ukraine, which should provide real opportunities for its development, has become a reality.

Strategic planning for the sustainable development of Ukraine emerged as a search for a model of the economic development of the state capable of bringing the domestic economy out of the crisis on the basis of sustainability, the principles of "green economy" and cleaner production, making its functioning regulated, guided by public interests, taking into account the best global practices.

Strategic planning is carried out both at the central and local levels. In the conditions of carrying out systemic reforms, the question of applying strategic

planning at the local level, which gradually acquires the characteristics of municipal management in the modern competitive environment, is particularly relevant.

One of the defining priorities of the implementation of the administrative reform is the development of the United Territorial Communities (UTCs) as an effective and as close as possible to the people's local authorities. Without reforming local self-government and implementing decentralisation processes it is impossible to overcome negative processes in the socio-economic and ecological development of territorial communities to ensure a significant increase in the level and quality of life of the majority of citizens [10].

Society is beginning to realize that the state of the country's economic development directly depends on the ability and interest of communities to engage in local development in their territory. Territorial communities began to transform from an object to a subject of management and to independently form their capacity. Local self-government bodies will receive opportunities and motivation for the proper performance of their powers.

The creation of united territorial communities is a difficult way to develop full-fledged local self-government. The competitive environment in which the newly created UTCs operate is constantly changing, the degree of its uncertainty is increasing and unaccounted risk factors are liable to appear. United territorial communities face the need to respond in a timely manner to new challenges and trends of global development. That is why the transition of territorial to sustainable development will help to implement the long-awaited changes through the construction of a qualitatively new and effective socio-ecological-economic model of the development of society and solving the problem of greening [5].

## **Part 2. Strategic planning and ensuring sustainable development of UTC**

Strategic planning is a system technology for justifying and making the most important decisions regarding local development, determining the desired future state of the territory and the way to achieve it which is based on a situational analysis of the external environment of the territory and its internal potential and consists in the formation of actions agreed with the territorial community the implementation of which the efforts and resources of the main subjects of local development are concentrated.

Strategic planning is a continuous process that consists of monitoring the implementation of defined tasks and the achievement of set goals, adjusting strategic priorities and operational tasks. The scheme of strategic planning of sustainable development is presented in Fig. 1.

The success of strategic planning is possible only under the condition of close cooperation, coordination of actions and coordination of resources by local self-government bodies, executive power, public organizations, political

forces, entrepreneurs and industrialists and consolidation of efforts of the entire community of UTC [10].

The main task of strategic planning is to ensure the sustainable development of territories, the main principles of which include:

- Focus on people's needs and interests;
- Consensus on the long-term goal of territory development;
- Comprehensiveness and integrity;
- Focus on clear budget priorities;
- Carrying out a comprehensive analysis of the state of development of the territorial community;
- Mandatory monitoring and evaluation;
- Availability of responsibility and leadership at the local level;
- The presence of an influential leading institution and the high readiness of authorities to comply with obligations;
- Development of existing mechanisms and strategies;
- Active and effective participation;
- Connection between the national and local levels.

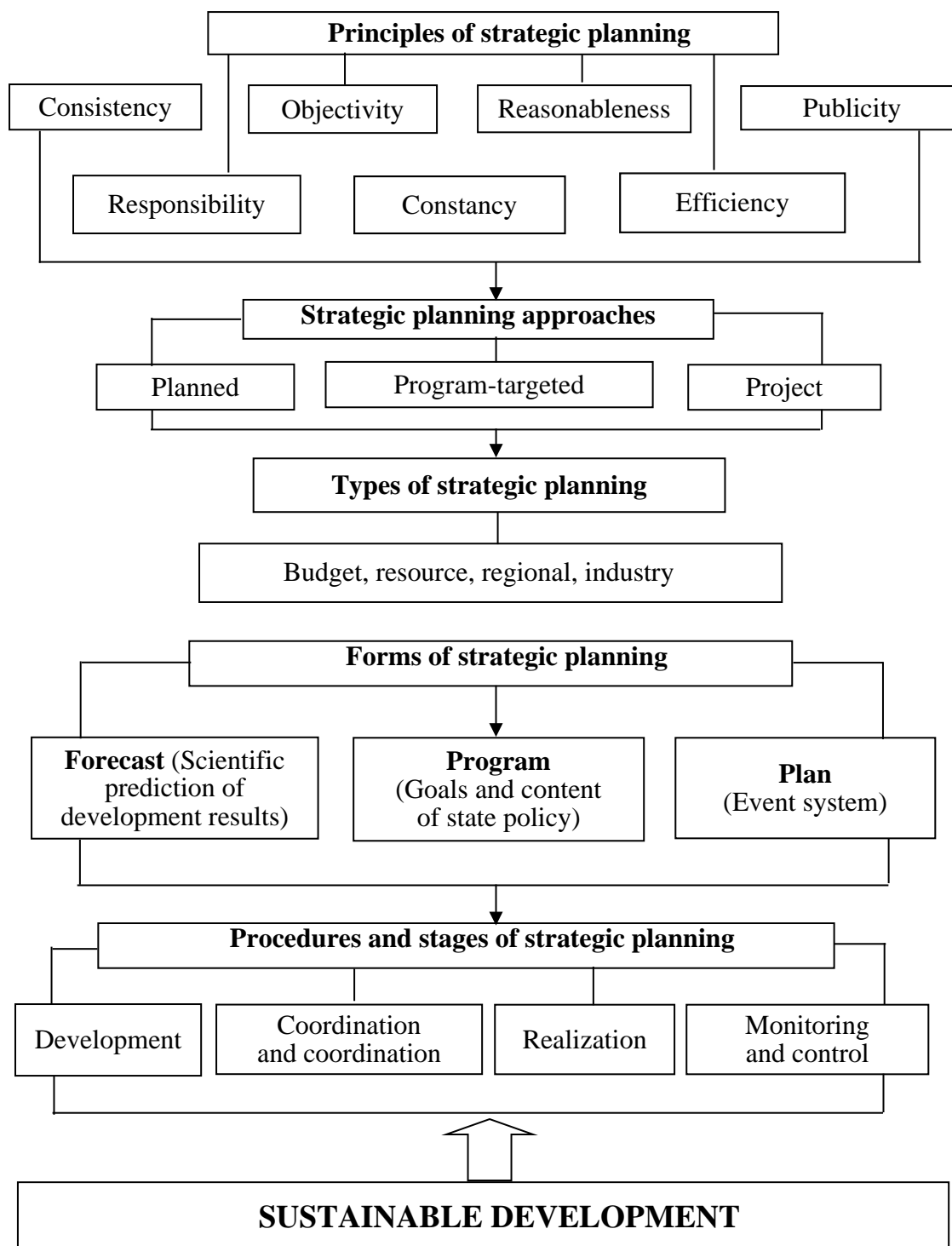
A united territorial community can take as a basis for developing its development strategy the State Regional Development Strategy of Ukraine for the period until 2027, the Sustainable Development Strategy of Ukraine for the period until 2030 and also take into account the development strategy of the region in which the territorial community is located [1; 9].

Therefore, one of the priority tasks after the unification of the territorial community is the development of its development strategy.

Strategy is a long-term development plan which is developed, as a rule, for 7–10 years. This is the vision mission and priorities of the community this is where the community is going. However, the strategy is implemented according to annual development plans and programs, according to specific projects for which resources are allocated or attracted. The gradual, step-by-step implementation of such projects or programs brings the community closer to achieving its strategic goals.

World experience shows that social progress largely depends on maintaining a balance between the goals of supporting economic growth, business competitiveness, ensuring environmental safety and reducing social inequality. In order to achieve long-term goals, it is necessary to consistently perform defined short- and medium-term tasks.

Sustainable development is the modern most widespread concept of the interaction of society and nature, which is currently guided by the leading countries of the world. Sustainable development is the reconciliation between the economic and social development of society and the preservation of the environment. The basis of sustainable development is the parity of relations in the triad: man – economy – nature.



**Figure 1. Scheme of strategic planning of sustainable development**

*Source: summarized by the author [6; 8; 9]*

The priority tasks for achieving the Sustainable Development Goals (SDGs) at the local level are [9]:

1. Bringing strategic documents of socio-economic development (sectoral strategies, strategies for the development of regions, cities, UTC) into compliance with the Central Government of Ukraine.

2. Establishing clear measurable indicators of achieving goals and objectives within the framework of the implementation of such strategies in accordance with the indicators established in the Central Committee of Ukraine.

3. Ensuring the inclusiveness of the process – broad involvement of private business and society in the implementation of the SDGs involving partnerships the international level.

4. Ensuring effective management of territorial development.

5. Increasing the institutional capacity of public authorities and businesses, as well as, public awareness of these issues.

The strategy of sustainable development should ensure the achievement of the desired development in the long term, have clearly defined goals and priorities define specific steps and time limits for implementation, provide funds for monitoring and evaluation and for periodic reports [2].

Accordingly, national interests should be taken into account, as well as the fact that the implementation of sustainable development is the foundation of national security, where a major role belongs to the regions, because they make a significant contribution to strengthening the national economy, social policy and environmental protection [5].

Implementation of sustainable development will help local self-government bodies to adapt to changes and direct efforts to achieve a defined goal. Any subject of local development can initiate the process, justifying the relevance and effectiveness of their strategic actions for the development of the territorial community, determining probable obstacles to implementation and ways to overcome them (Table 1).

The sustainable development of united territorial communities should be based on the main principles of sustainable development, which are defined in the "Agenda for the 21st century" and ensure the achievement of the main goals of sustainable development, such as improving the quality of life; guaranteed health of people; meeting the basic life needs of both the modern population and future generations; fight against poverty; rational production and consumption structures, rational nature management; preserving ecosystems, protecting the climate and the ozone layer, ensuring environmental safety; environmental awareness, environmental ethics; formation of civil society; elimination of all forms of violence against man and nature.

An important aspect of achieving the goals of sustainable development is their resource provision. No country is able to overcome global problems alone, therefore partnership, interaction and cohesion in overcoming global challenges, based on national, regional and local sustainable development strategies, play a decisive role in achieving the SDGs. Countries with a high



level of income are obliged, in accordance with the Agenda 2030 to support other countries on the way to overcoming global and local problems [4].

Table 1

**Principles of sustainable development of local self-government**

<p><b>Responsible management of the environment and rational use of natural resources</b></p>	<p><b>A healthy and fair community</b></p>
<p>- Improving awareness of limited natural resources and habitat hazards;          - Improvement of living environment;          - Saving and preserving natural resources for future generations</p>	<p>- Provision of various needs          - of all citizens through the promotion of personal well-being and social integration;          - Ensuring equal opportunities for all</p>
<p><b>"Green" economy</b></p>	<p><b>Good governance practice</b></p>
<p>- Creation of a strong, dynamic resource-saving economy that ensures prosperity;          - Creation of equal economic opportunities for all;          - Ecological losses are compensated by those who cause them;          - Stimulation of effective use of natural resources</p>	<p>- Constant improvement          - of effective management involving the creativity and energy of citizens</p>

*Source: summarized by the author [8; 9]*

Therefore, when it comes to planning sustainable development in the community, first of all, it should be understood that it is about planning local economic development with an orientation to three components – social well-being, equal access of all residents to public services, health care, environmental cleanliness, environmental safety and security.

Strategic planning of sustainable development at the local level is carried out using aspen’s general principles of sustainable development:

- a harmonious combination of the development of society with the preservation of the natural environment;
- creation of mechanisms to prevent environmental, economic, man-made, humanitarian and other risks;
- constant monitoring of the environment and environmental expertise;
- development and implementation of environmentally friendly technologies;
- implementation of the "polluter and resource user pays" principles.

The concept of sustainable development of united territorial communities should consist of the following main components:

- rational use of nature, which necessarily involves an economic assessment;
- comprehensive use, reproduction and protection of resources;

- minimisation of waste and emissions;
- solving urgent economic, social and environmental problems;
- observance of ecological, social and economic balance.

When developing a strategy for the sustainable development of a united territorial community it is necessary to take into account two main conditions:

1) The development of territorial communities should take place in the direction of improving all spheres of life: economic, ecological, social, cultural, political and spiritual;

2) The process of development and implementation of the development strategy of the territorial community should involve its residents as much as possible.

The sustainability of local development is a set of simple and clear components:

- provision of adequate housing for all residents of the territory;
- improving the management of settlements;
- sustainable land use;
- creation of a complex infrastructure of environmental protection: water supply, sanitary and hygienic services, sewage, treatment and removal of solid waste;
- creation of reliable energy and transport systems in settlements;
- development of human resources, creation of potential for the development of settlements.

That is, it is about creating conditions for a normal, high-quality life for all citizens in accordance with the criteria determined by the local community and the authorities.

Strategic planning makes it possible to expand and effectively use inter-municipal cooperation in the interests of individual settlements and the region as a whole.

Strategic planning of territorial sustainable development should be carried out exclusively on the basis of integrated planning and management with the participation of the public, and the target indicator of the fulfillment of this task is the approval and implementation of one's own development strategies and action plans for their implementation.

The involvement of residents of the territorial community in participation in the sustainable development of the territory is defined by the current legislation, among them, in particular, the following:

- participation of residents in public hearings on community life issues;
- listening to the reports of the head of the community and deputies before the residents of the community;
- participation in holding open sessions of local councils with free access for residents;

- consumption and use in public, expert and business activities of information on important decisions of the community's life, highlighted on community websites;
- participation in the formation and submission of electronic petitions on the community website;
- participation in budget planning, etc.

Due to the fact that the new community will unite several settlements, conflicts of interest may arise, especially in conditions of limited financial resources. This makes it necessary to apply a system of taking into account the interests of different population groups. This problem can be overcome by involving the broad masses of the population in the discussion of the strategy taking into account public opinion as a result of conducting questionnaires and surveys of the population, conducting public meetings, developing a system of priorities based on population surveys, and developing a concrete step-by-step strategic development plan.

In order to receive the support of citizens, the perception of the strategy and the possibility of its further implementation, it is necessary to discuss strategic directions, goals, tasks, and planned results with the community at each stage of its development and implementation. This approach will contribute to effective work on the strategy, ensure its full support and viability and increase responsibility for its implementation.

The effectiveness of planned and implemented measures depends on the ability to combine the efforts of all local development entities. In addition, it will help to find and attract the necessary resources – human, material, financial and other. The ability of participants in the process of strategic planning and management to constantly expand their knowledge and skills through the use of various forms of training is one of the key success factors.

In this sense, the concept of security of sustainable development deserves special attention in within which the main principles of overcoming and avoiding challenges, threats, risks and dangers objectively caused by the absence or weakness of national security systems within the framework of adequate models of public administration capable of development and application of effective tools that would not allow critical deviations from the regular natural-historical development of human systemic formations [6].

In this context, new priorities of the bodies' activities are considered state power in the field of national security which are designed to ensure the conditions of stable secure development, which can be achieved only by transferring everything social development from dangerous, favourable [7].

With this in mind, sustainable development should be understood as the security of any which development, the achievement of which is possible only through optimization of processes development of modern society and their

coordination with its natural-historical and geo-political patterns of functioning.

The existing system of local self-government in Ukraine today does not meet the expectations and needs of society. The functioning of local self-government in most territorial communities does not ensure the creation and maintenance of a favourable living environment necessary for comprehensive human development, self-realisation, protection of rights and provision of quality and affordable services to residents based on sustainable development.

The reform of local self-government in conditions of decentralisation of power should take place in the system of formation of local policy of sustainable development. Local policy of sustainable development can be implemented through the mechanism of sustainable communities. This concept meets today's challenges because it involves integrated decision-making and is not limited to piecemeal approaches that satisfy one of the sustainable development goals at the expense of others at the local level.

The strategic goals of local authorities should include:

- formation of ecological values and principles of sustainable consumption and production in society;
- ensuring the sustainable development of Ukraine's natural resource potential;
- ensuring the integration of environmental policy in the decision-making process regarding the socio-economic development of Ukraine;
- reduction of environmental risks in order to minimise their impact on ecosystems, socio-economic development and population health;
- improvement and development of the state system of nature protection management.

Thus, sustainable development at the local level is aimed at ensuring ecological and economic balance, social equality and effective local governance.

Currently, the situation in the field of sustainable development management in Ukraine is characterised by [9]:

- lack of coordination of public policy in the field of sustainable development at all levels;
- inconsistency of regional and local development strategies with the national Central Development Goals;
- the impossibility of measuring the current state, assessing the problem for strategic planning of the sustainable development of regions and communities, as well as the progress of achieving the SDGs at the regional and local levels based on agreed approaches for determining strategic priorities for the sustainable development of regions and communities.

## Conclusions

The strategic lever of local administrative influence on the sustainable development of territorial communities and on the strengthening of Ukraine's competitive positions is the definition and priority support of the system of "smart and balanced growth" in communities. Such a system should include the most innovative sectors of the local economy, capable of forming the potential for an economic breakthrough and the corresponding increase in the quality of the resource potential. It is also necessary to include local initiatives that direct their efforts to the implementation of projects or specific tasks of local development to accumulate resources and attract investments for the implementation of ideas. Such initiatives are formed in the public sector, economy, education, etc. and need the support of the community and local self-government bodies as the main stakeholders of the sustainable development of territories. Thus, the implementation of sustainable development goals in the program and strategic documents is an extremely important element in solving global and local problems.

The mentioned problems are aggravated by the absence in Ukraine of effective mechanisms for determining strategic priorities and a strategic planning system that covers all levels and coordinates processes and programs at the national and local levels as well as their resource provision. A significant number of programs developed at all levels leads to the dispersion of budgetary resources, and these programs themselves are systematically underfunded and not implemented, which turns them into formal ones.

Ukraine urgently needs institutional, methodical and technical support for mastering the methods of local communities' capacity to implement the goals of sustainable development. The strategy of sustainable development for Ukraine is not only the fulfillment of international obligations, it is primarily an opportunity to get rid of inefficient outdated practices that slow down the country's development, to move to a conceptually different model of development the key to which is the triad of environmental, economic and social aspects that have interact. And this, in turn, will stimulate the search for alternative management solutions that will not harm either the surrounding natural environment or the interests of local territorial communities.

## References:

1. Derzhavna stratehiya rehionalnoho rozvytku na 2021–2027 roky [State strategy of regional development for 2021–2027]. Available at: [https://dei.kyivcity.gov.ua/files/2020/10/22/POSTANOVA\\_KMU\\_695\\_DSRR\\_2027.pdf](https://dei.kyivcity.gov.ua/files/2020/10/22/POSTANOVA_KMU_695_DSRR_2027.pdf).
2. Kovalenko A.O. (2018) Stratehichne planuvannya staloho rozvytku Ukrainy [Strategic planning of sustainable development of Ukraine]. Kyiv. (in Ukrainian)
3. Lelechenko A.P., Vasylyeva O.I., Kuybida V.S., Tkachuk A.F. (2017) Mistseve samovryaduvannya v umovakh detsentralizatsiyi povnovazhen [Local self-government in conditions of decentralization of powers]. Kyiv. (in Ukrainian)

4. Metodichni rekomendatsiyi dlya vrakhuvannya tsiley staloho rozvytku v stratehiyakh rozvytku terytorialnykh hromad [Methodical recommendations for taking into account the goals of sustainable development in the development strategies of territorial communities]. Available at: <https://www.undp.org/content/dam/.../UNDPMetRecommendationv03.pdf> (accessed 22.11.2022).
5. H. Vasylychenko, I. Parasyuk, N. Yeremenko (2015) Planuvannya rozvytku terytorialnykh hromad [Planning the development of territorial communities]. Kyiv: TOV «PIDPRYYEMSTVO «VI EN EY». (in Ukrainian)
6. Sadovenko A. (2011) Stalyy rozvytok suspil'stva [Sustainable development of society]. Kyiv. (in Ukrainian)
7. M.Z. Zgurovsky (2009) Stalyy rozvytok rehioniv Ukrayiny [Sustainable development of the regions of Ukraine]. Kyiv: NTUU "KPI". (in Ukrainian)
8. O. Berdanova, V. Vakulenko, V. Tertychka (2008) Stratehichne planuvannya [Strategic planning]. Lviv: ZUKTS. (in Ukrainian)
9. Stratehiia staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku (Proekt 2017) [Strategy of sustainable development of Ukraine for the Period to 2030 (Draft 2017)]. Available at: [https://www.undp.org/content/dam/ukraine/docs/SDGreports/UNDP\\_Strategy\\_v06-optimized.pdf](https://www.undp.org/content/dam/ukraine/docs/SDGreports/UNDP_Strategy_v06-optimized.pdf) (accessed 23.11.2022).
10. M. Bryl, O. Vrublevs'kyy, O. Dancheva (2018) Uspishna terytorialna hromada: buduyemo razom [Successful territorial community: building together]. Kharkiv: Faktor. (in Ukrainian)

### **Список використаних джерел:**

1. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки. URL: [https://dei.kyivcity.gov.ua/files/2020/10/22/POSTANOVA\\_KMU\\_695\\_DSRR\\_2027.pdf](https://dei.kyivcity.gov.ua/files/2020/10/22/POSTANOVA_KMU_695_DSRR_2027.pdf).
2. Коваленко А.О. Стратегічне планування сталого розвитку України. Київ : ПрофКнига, 2018. 424 с.
3. Лелеченко А.П., Васильєва О.І., Куйбіда В.С., Ткачук А.Ф. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації повноважень : навч. посіб. Київ, 2017. 110 с.
4. Методичні рекомендації для врахування цілей сталого розвитку в стратегіях розвитку територіальних громад. URL: <https://www.undp.org/content/dam/.../UNDPMetRecommendationv03.pdf>.
5. Планування розвитку територіальних громад: навч. посіб. для посадових осіб місцевого самоврядування / Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко / Асоціація міст України. Київ : ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «VI EN EY», 2015. 256 с.
6. Садовенко А. Сталый розвиток суспільства: навч. посіб. / А. Садовенко, Л. Масловська, В. Серєда, Т. Тимочко. 2-ге вид. Київ, 2011. 392 с.
7. Сталый розвиток регіонів України / наук. кер. М.З. Згуровський. Київ : НТУУ «КПІ», 2009. 197 с.
8. Стратегічне планування: навч. посіб./ О. Берданова, В. Вакуленко, В. Тертичка. Львів : ЗУКЦ, 2008. 138 с.
9. Стратегія сталого розвитку України на період до 2030 року (Проект 2017). URL: <https://www.undp.org/content/dam/ukraine/docs/SDGreports/UNDPStrategyoptimized.pdf>.
10. Успішна територіальна громада: будуюмо разом / М. Бриль, О. Врублевський, О. Данчева. Харків : Фактор, 2018. 128 с.

# STRATEGIC BUSINESS MANAGEMENT: PLANNING AND FORECASTING

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-272-2-14>

**Olena Bezditko**

*Ph.D. in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Management and Marketing  
Polissya National University*

## SYSTEMATIC RISK MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

### **Summary**

*Risk management from the standpoint of a systemic approach, which is the most constructive in creating a methodological base for enterprise risk management, a mechanism for developing and implementing solutions in conditions of risk and uncertainty, is considered. An organizational and economic mechanism and a "decision tree" for risk management of an agricultural enterprise have been built. A detailed strategic risk management plan has been developed to ensure stable income of agricultural enterprises. The risk protection strategy of agricultural enterprises in the short term is justified, which is based on moderate risk management, that involves comparing the safety indicators of the enterprise in a dynamic market environment with the probability of occurrence of the corresponding types of risks. It has been established that the methodological principles of the risk protection strategy should be considered: integration with the general management system of the enterprise; the complex nature of the formation of management decisions; dynamism of deviation management; focus on strategic development goals; the option of choosing management decisions. It was emphasized that the risk protection strategy of the enterprise should be aimed at solving the following main tasks: safe and sustainable development of the enterprise; safe formation of a sufficient amount of resources; creation of conditions for achieving maximum profitability at an acceptable level of risk; minimization of the overall risk associated with the operation of the enterprise; ensuring the sustained economic balance of the enterprise in the process of its development. A SWOT analysis of the security of the enterprise's activities was carried out, which allows combining the advantages and disadvantages of the enterprise in the market environment. A multifactorial matrix of enterprise risk management strategies was built, which shows that the studied enterprise of Zhytomyr region and agricultural enterprises of Ukraine occupy a position in*

*the second quadrant of the matrix, which corresponds to low-level risk and the conditions of a soft risk management strategy. Such a strategy involves the expansion of the existing principles of risk management and professional management solutions.*

### **Introduction**

The instability of the market environment, the globalization of commodity markets and the liberalization of trade relations, the high dependence of agricultural production on changing natural factors, the coronavirus pandemic, Russia's military aggression objectively cause situations of uncertainty and risk in the functioning of agricultural sector entities. Agricultural enterprises found themselves in the worst conditions, as their business is tied to a specific territory.

Along with objective factors, the riskiness of the activities of agricultural producers largely depends on the validity and effectiveness of management decisions that are made in conditions of uncertainty. The lack of complete information, the existence of contradictory trends, elements of randomness and other features of management lead to the fact that a significant part of management decisions at enterprises is not of a strategically oriented, balanced nature. In particular, in connection with the Russian aggression, many entrepreneurs stopped or reduced their production, some were completely destroyed by the invaders. The blockade of the Black Sea seriously complicated the export of agricultural products, accordingly, investments decreased, and a number of projects were suspended. Consumer demand for goods and services has decreased, inflation is rampant, there is a certain risk of electricity shortages. All this leads to additional costs and is characterized by high risk of doing business. Therefore, the issue of prevention and leveling of risks is relevant, entrepreneurs should learn to predict events, assess the level of risk, be able to respond to it in time, and implement new methods of risk management.

In order to avoid losses and damages, ensure extended reproduction and stabilization of the functioning of agricultural enterprises, it is necessary to carry out effective risk management at the microeconomic level. Under these conditions, the significance of the use of strategic approaches to the identification and assessment of risks and their preventive management in management increases.

### **Part 1. Formation of a systemic approach to risk management of agricultural enterprises**

The risk factor is an integral attribute of the market economy, since the market provides for the economic freedom of subjects of economic activity, in which the benefit of some may become losses for others. One of the most



risky industries is agricultural production. Agricultural enterprises are characterized by high capital intensity, dependence on natural and climatic conditions, seasonality of production, use of borrowed and borrowed financial resources, which determines the high riskiness of their activities. Therefore, the management of agricultural entities should be oriented towards risk management: their prediction, assessment, prevention and leveling. The functioning of any enterprise as a complex production and economic system is characterized by uncertainty regarding the results of activity. The level of uncertainty depends on the type of activity of the economic entity, its time horizon, the state of the external environment and other factors. The objective conditionality of the risk, when it is impossible to completely avoid it, requires conscious management of it. In this context, the essence of risk, the factors that determine it and the mechanism of its formation require in-depth knowledge.

In practice, this is quite a difficult matter, since the risk has not yet become the object of systematic research and management in agricultural entities. Forecasting risks is complicated due to Russia's invasion of Ukraine, regular shelling of agricultural infrastructure, burning of crops in the fields, grain theft, lack of complete information, existence of contradictory trends, elements of randomness and other features of management lead to the fact that a significant part of management decisions are not has a strategically oriented, balanced character.

Risk in its essence is both a phenomenon and a process. As a phenomenon, risk is characterized by an objective nature and can be both probable and real. Risk as a process in its manifestation depends to a large extent on the actions or inaction of managers, acquiring an objective or subjective character depending on this. Taking steps to identify, assess, and prevent risk reduces its likelihood and averts its reality. The conscious desire to take risks for the sake of obtaining an advantage or a more useful result is a manifestation of the subjective desire of leaders and managers of enterprises. Depending on the degree of validity of management decisions, the risk process based on subjective will can turn into reality with a positive or negative result, i.e., ultimately, it also has a probabilistic nature.

Therefore, risk is a dialectical unity of objective and subjective, probable and real in making management decisions regarding the prevention and elimination of negative effects of controlled and uncontrolled factors of the internal and external environments of the object of management on its current and prospective states. The last is quite significant in determining the risk of agricultural enterprises due to the fact that they are forced to take a number of risk-preventive measures even before the start of the operational cycle. In an economic sense, risk involves, as a rule, losses, as well as profit, profit – under the condition of the ability and willingness to take risks.

The high susceptibility of agricultural enterprises to various risks is determined by the peculiarities of their organizational, economic and production systems. One of these features is the high dependence of production activity on weather conditions. Precipitation and moisture, as indispensable factors in the production of plant products, directly affect both income and loss by economic entities. The action of natural forces causes damage. Natural risks are difficult to prevent, but their impact can be mitigated by implementing preventive management actions, for example by insuring future crops. The second feature of agricultural enterprises, which makes them vulnerable to numerous risks, is a long operational cycle of production. Economic decisions regarding future production are made by agricultural entities long before the start of production. During this period, the market situation may deteriorate: the market situation will change, inflation will increase, resources (material, financial, especially borrowed and borrowed) will become more expensive. But the most vulnerable feature is the criminal actions of the Russian Federation in relation to agricultural products, which exacerbated the global food crisis, which has catastrophic consequences for the whole world.

The technological process in agricultural enterprises has a seasonal nature. So, the need for certain resources exists at a certain point in time – during the sowing or harvesting period. The specified and other stages of the technological process must be strictly carried out at the appropriate time, otherwise enterprises will not receive economic and financial results. In addition, most of the main means of production are used for a short period of time, while having a long payback period. It should be added that agricultural enterprises are quite capital-intensive, on the one hand, and financially unstable and financially deficient, on the other. This determines their significant need for credit resources, the basis for obtaining which are indicators of the company's financial condition.

The specified features of agricultural entities reduce their resistance to risks and require the development of their management methodology adapted to their specifics. For this purpose, a methodological approach to the risk management of agricultural producers is proposed, based on the formation of a complex system of their risk tolerance and risk protection.

Under risk resistance, one should understand the potential of resistance (organizational, economic, resource) to threats and challenges of the organization's environment and maintaining its state of dynamic equilibrium. It is constantly formed in the processes of operational and strategic management of the enterprise and, however, is immanent only in financially stable ones. In our opinion, those agricultural enterprises that are liquid, financially stable and solvent are risk-resistant, because under such conditions they can withstand the risks of non-payment or late payment, changes in the

payment price, increase in loan interest rates, etc. The company manager and the financial manager should take care of issues of risk tolerance formation.

Risk protection of an agricultural enterprise is formed by managers of all functional divisions – production, marketing, financial, sales, innovation, etc. It should be understood as a set of preventive (preventive) measures to reduce the amount of losses as a result of the occurrence of one or another risky event. In other words, it is the readiness (financial, organizational, psychological, etc.) of the enterprise for challenges that arise in its external and internal environment. Such measures include: risk distribution (elimination, reduction of the probability of occurrence and size of a possible loss), its preservation (self-insurance, involvement of external sources of financing to compensate for losses, state subsidies) or redistribution (insurance, hedging, financial guarantees, etc.) and their forecasting for based on the application of probabilistic statistical methods and modeling of management decision-making processes.

Based on the above, the risk protection of an agricultural enterprise in the author's view is a set of measures for planning the future activity of the enterprise and its implementation, taking into account the costs of risk prevention within the break-even level. Establishing an acceptable level of risk (within the break-even limit) should be determined by the ratio of specific total costs and the price of a product unit.

An important role in the formation of risk protection of the business entity belongs to the information support of this management process. Enterprise managers should systematically monitor and accumulate information about changes in consumer demand, the behavior of competitors, activities of intermediaries and suppliers. The immediate environment of the enterprise, with which it has regular and stable business relations, primarily connections and obligations, deserves special attention. Non-fulfillment (or incomplete) fulfillment of obligations, violation or change of terms of cooperation may affect the process of formation of cash flows, which, in turn, may cause loss of solvency. A decrease in cash flows can also be affected by the failure to fulfill the sales plan due to a decrease in demand or the insolvency of customers.

Therefore, having information about threats in the external and internal environments of the enterprise is the first step to identifying the risk, that is, identifying the possibility of its potential occurrence and nature. The nature of the risk is the result of its qualitative analysis. Quantitative analysis of risk (its assessment) involves determining the probability of risk and possible damage from it. The dialectical unity of qualitative and quantitative characteristics of risk is its measure. The risk measure indicates the limit at which a change in quantitative characteristics causes a change in qualitative characteristics and vice versa. So, the measure of risk is a zone within which it can vary without disturbing the dynamic equilibrium of the production and

economic system. The level of risk increases significantly in conditions of political and economic instability. An important characteristic of risk, which is evaluated in the process of its analysis, is the level of risk. According to the definition of V. Vitlinskyi, the level of risk is the ratio of the scale of expected losses (losses) and the amount of property of the entrepreneur [4, p. 11]. The level of risk is determined by the influence of risk-generating factors. It can increase if problems arise suddenly and unexpectedly, the accumulated experience of managing it is insufficient to solve new tasks, the existing order, imperfection of legislation, lack of sufficient information prevent taking measures that are optimal for a specific situation. The level of risk belongs to the real factors of the life of the organization, and therefore must be taken into account when choosing a management strategy. There are a number of management levers that are used to reduce the level of economic risk and form the enterprise's risk protection.

Analysis of risk sensitivity allows to take into account factors of uncertainty and involves measuring the vulnerability of the main indicators of the company's activity to a random change of one or another variable value of the parameter. The most effective way to analyze the sensitivity of a parameter (or object) is to use the elasticity coefficient, which is a measure of the response of one variable (function) to a change in another (argument). The assessment of sensitivity to risk is determined by rating assessment. And, finally, the final stage of risk analysis is the construction of a scale of its degree (critical, high, moderate, low).

Risk identification and its analysis are closely interrelated and involve the choice of a method of exposure to risk in order to minimize losses [3, p. 34]. As a rule, each type of risk can be neutralized in several ways, so it is necessary to carry out a comparative assessment of the effectiveness of methods of influencing the risk. Comparison of efficiency is carried out on the basis of various criteria, including economic, after which they choose a general risk management strategy.

In connection with the complication of the conditions of production and economic activity, the growing diversity of sources and possible consequences of risk, they must be considered in a systematic connection with other factors and parameters of the activity of market subjects.

The multifactorial and diverse risks that befall agricultural producers necessitate, in turn, the need to manage them from the standpoint of a systemic approach. The system approach is the most constructive in creating a methodological base for enterprise risk management. Systemic risk management involves purposeful effects on both the external environment of the enterprise and its internal structure. Such influences are designed to ensure the achievement of system goals and its effectiveness. Management of the organization using a system approach makes it possible to analyze objects of

different nature and complexity from a single point of view, to identify the most important characteristic features of the functioning of the system and to take into account the most significant factors affecting its development. The formation of a systemic vision of enterprise risk problems from the standpoint of the fundamental provisions of systems theory and organization theory will contribute to the development of system management tools embodied in managerial work techniques and able to ensure informed decision-making in conditions of uncertainty and dynamic changes in industrial and economic situations.

In order to implement a systemic approach, it is necessary to form an integrated organizational and economic risk management mechanism of agricultural production entities. Adequate levers needed to obtain answers to the following questions should be reflected in it: What does the company want in terms of strategy? How to achieve this? What possible threats (risks) can cause deviation from the set goals? What internal and external risk prevention tools should be used? How and when to apply them – before, during or after a certain operation or their complex?

The answers to the first question will reflect the objectives of the entity's risk management system. The most important targets of management of agricultural enterprises are profitability, development, competitiveness, strong positions in the market. Each of the specified targets is quite vulnerable to existing risks and threats. The guarantee of their achievement is the risk tolerance and risk protection of the enterprise.

According to the carefully assessed potential threats to the achievement of goals and own capabilities, the agricultural enterprise chooses one of the following risk management structures – specialized, integrated or adapted.

Taking into account the current state of agricultural production entities, the creation of specialized risk management systems in their management structure is unrealistic, taking into account the resulting increase in management costs, on the one hand, and the lack of appropriate personnel training and the difficult situation given Russia's aggression. More encouraging is the prospect of the formation of integrated risk management systems, which involves the performance of risk management functions by specialists of the planning and economic, commercial or production branches of management. Such organization of risk management is acceptable for medium and small-scale agricultural enterprises whose financial situation is satisfactory. At the same time, these functions should be the prerogative of specialists of the highest level of management with their corresponding support, methods and methods of forecasting and avoiding risks.

Agricultural producers can use different types of tools to manage risks. Depending on the goals and conditions of application, agricultural producers can use three main types of management influence tools: management

decisions, private sector services (consulting, advisory services) and government support programs [10, p. 65]. These tools can be used both separately and in combination with each other. However, the priority should belong to the management decisions of the enterprises themselves regarding one or another aspect of risk. This requires increasing the efficiency of enterprise management in terms of cost and income analysis, production and marketing strategies, product quality management, organizational changes, etc.

In some cases, in order to prevent risk, agricultural enterprises can use the services of the private sector in the form of consulting, financial, marketing, information and intermediary services. A similar approach is common in Canada, where agronomists, veterinarians, etc. act as credit managers of banks that cooperate with clients. They are able to properly control the production process of the client company, provide consultations, and in the event of a risky event, take the necessary measures to minimize its consequences in a timely manner. Some banks use this approach in order to improve the quality of loans to agricultural producers.

Intermediary services are quite important for producers of agricultural products. At the same time, manufacturers can combine their efforts and resources, organize their own structures to perform the functions of intermediaries. This approach requires funds, time and direct participation of interested producers.

A significant role in leveling the risks of agricultural enterprises belongs to the state, which influences them through the implementation of various state support programs. These programs include:

- subsidizing programs for crop insurance and lending to producers;
- creation of reinsurance funds, funds to cover losses caused by catastrophic events;
- state intervention measures to stabilize prices for agricultural products, producers' incomes and ensure food security;
- inspection services to ensure the proper quality and safety of products;
- programs to stimulate demand (purchases from reserve funds, export credits, market development);
- programs for the development of transport and distribution infrastructure;
- research activities, information and consulting services.

In particular, on April 7, 2022, the Law of Ukraine "On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Regarding the Creation of Conditions for Ensuring Food Security in Martial Law" entered into force. However, state support programs for agricultural producers are short-term in nature. In addition, they have a limiting effect on the development of a competitive environment and equal conditions for all market subjects and long-term structural changes in the agricultural sector.

The state also affects the stabilization of agricultural production by making infrastructure investments (transportation network, processing facilities, etc.) and developing export markets. It should be noted that the state's regulatory policy and legislation are characterized by inconsistency and partiality, which adds risks to agricultural enterprises. The lack of long-term price benchmarks, the underdevelopment of the stock market, and limited state budget funds become price benchmarks for grain traders, who compensate for the cost of price risk at the expense of agricultural producers. An additional factor of instability is the uncertainty with the return of value added tax on grain export contracts.

Thus, the systematic approach to risk management of agricultural enterprises should be based on the fact that all processes and phenomena are considered in their cause-and-effect relationship, taking into account the impact of individual elements and decisions on the system as a whole. The expediency of the system approach is associated with the growth of costs for monitoring and risk management at all hierarchical levels (state, region or industry, enterprise). These costs increase the costs of production, reduce its efficiency and worsen the position of the business entity on the market.

Based on this, we offer the main systemic principles of risk management organization, which should be based on the organizational and economic risk management mechanism of agricultural enterprises.

1. Synchronous forecast and assessment of all possible threats and risks of the enterprise's economic activity (weather, military, entrepreneurial, market, price, etc.) in a specific mode of place and time, since the inability to protect against one of them threatens the security of the enterprise as a whole.

2. Risks of different nature and different origins related to one project or operational area should be considered as a single set of destructive factors affecting the consumption of resources and efficiency.

3. Assessment of the ratio of probable resource costs and achievement of the probable effectiveness of the enterprise's risk protection against threats characteristic of different hierarchical levels of its environment. Giving preference to risks of one or another hierarchical level will reduce the safety of the risk protection system as a whole.

4. The need for risk management at various stages of the product life cycle and the enterprise life cycle in their interconnection and interdependence.

5. The preparation, implementation, calculations and accounting of the operations of the enterprise must precede their implementation, in order to make sure of the payment capacity of the partners, if necessary, to apply preventive preventive risk measures (for example, insurance – except for military risk), to assess transport risks, etc.

6. Evaluation of existing alternative possibilities for the use of certain limited resources for the prevention (avoidance) of risk according to the "cost-

effectiveness" principle and the selection of the most attractive alternative or their combination.

7. The system of management levers for risk regulation should include legislative, economic, financial, constructive technological, technical, organizational and environmental measures, balanced by the intensity of implementation, costs and effectiveness.

9. The need to analyze and take into account the risks of management itself: determining goals, ways and means of their achievement, planning, organization, motivation, control, etc., since there is always a dilemma between the desire for security, the resources necessary for this, and subjective assessments.

10. Risk management should include strategic, tactical and operational strategies.

11. Taking into account the role and importance of the human factor in the processes of risk management – competence, propensity to take risks, creativity, etc.

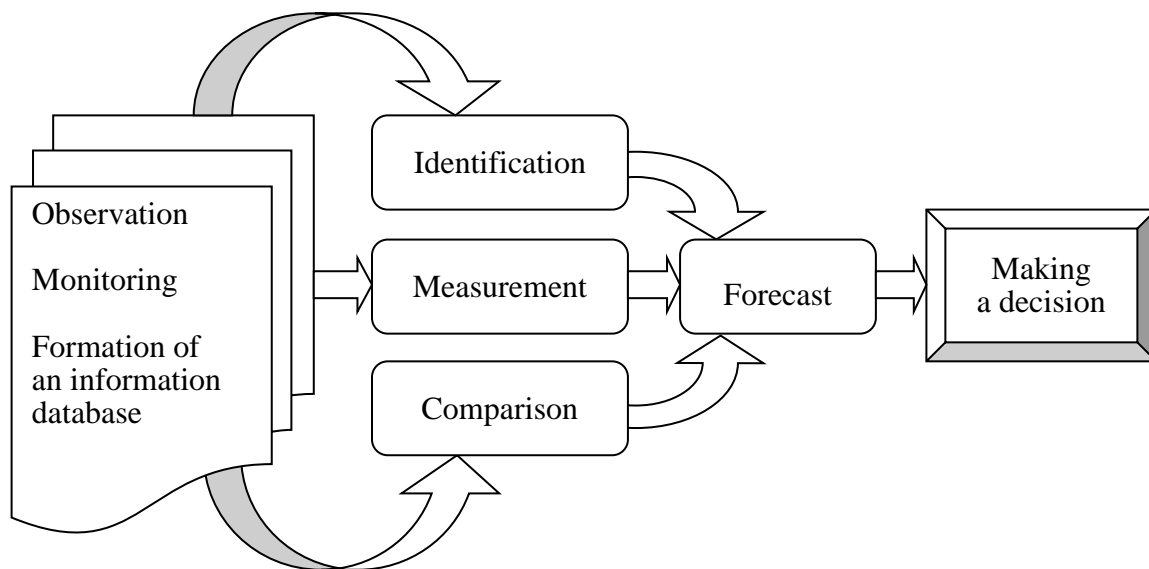
The above systemic principles of risk management of agricultural enterprises dictate the need to change the nature of enterprise management itself. Instead of reacting to the negative end results of management, it is necessary to practice management by deviations and situational as varieties of strategic management. Management of deviations involves the recording by the management body of fluctuations in typical (for example, natural) or predetermined indicators of the operational and financial and economic activity of the enterprise and taking measures to eliminate them. Effective monitoring and management of emerging issues should focus not on details, but on identifying, monitoring and managing deviations from key processes. Such a system of managers' activity should bring to the attention of top management only those signals that require his personal attention. That is, the management system for deviations is aimed at freeing up the manager's time to fulfill the company's strategic tasks. At the same time, some of the problems caused by deviations can be handled by subordinates, and some require the intervention of the manager himself.

Deviation management technology should include the following elements (Fig. 1). Information about the current situation at the enterprise is obtained through observation and monitoring. Monitoring involves control of the state of the external and internal environments of the enterprise, which are the sources and "field" of the manifestation of risks. Based on them, an information database is formed regarding the factors and frequency of risk situations. Risk identification includes recording existing and possible deviations in the near future, their level and probability. Measurement is the quantification of deviations in various activities, without which it is impossible to identify problems that require intervention.

Comparison of the actual state of affairs with the planned provides a comparison that allows you to focus on one or another problem and bring it to



the appropriate level of management. The analysis of the evaluations obtained in the process of measurement, which is based on the understanding of the tasks of the enterprise, allows to extrapolate the identified trends for the future, that is, to forecast them. Knowing the criteria for achieving the company's goals allows selection of problems (deviations) that require a response from the side of managers. The final stage in the deviation management technology is the adoption of a management decision.



**Figure 1. Methods of deviation management technology**

*Source: developed by the author*

Decision-making ensures the concentration of resources on the most important deviations, adjustments, standards for evaluating business information in connection with a change in the situation, restoring control over the course of events, using the opportunities that open up, saving the work of the manager, increasing the efficiency of the use of qualified employees, improving interaction between departments.

Implementation of the risk management process of agricultural enterprises on a systematic basis requires a clear framework for its regulation. The relevant standard should be a regulatory document in enterprise risk management. In practice, entrepreneurs provide anti-risk measures in their production, financial and other plans. Such regulation of the risk management process is only partial, as it is not carried out in line with a single anti-risk strategy. There are a number of standards for introducing a scientifically based approach to enterprise risk management in global practice. The most famous of them are COSO-ERM-2004 (Integrated Organizational Risk Management Model), which covers the largest range of risks, taking into account the concept of balance of income and risk; A Risk Management Standard. 2002.

Risk Management Standard; Principles and guidelines on implementation (ISO 31000:2009). Risk management, etc.

Their application should be based on constant monitoring and control, which increases the costs of this process. The possibility of applying this standard in the practice of risk management of agricultural enterprises is limited, since such a document must be adapted to national and industry specifics. First of all, basic terminology needs to be developed. Domestic legislation in terms of risk management is insufficient and non-specific. In addition, there is no systematized database on risk situations in the activities of agricultural entities, information technologies and personnel support for its analysis and generalization. The adoption of the Standard adapted to national specifics should also be preceded by the agreement on some issues of the use of uniform terminology, regulation of the process of practical application of risk management, organization of management, definition of goals, etc.

The implementation of the standard involves the development of a sequence of its stages and methods of practical use. It should reflect such issues as the methodology of risk identification, analysis and assessment, the optimal (acceptable) level of risks for enterprises in the industry, methods of risk management, forms of accounting and reporting on the results of risk management, as well as those responsible (persons, units) for their implementation. The formation of the risk management standard should be based on the peculiarities of the organizational structure, size, forms of ownership and organizational and legal forms of economic entities. Such aspects make it possible to standardize the effective communication of the company's managers regarding risk management, to determine the possibilities of delegating duties to different levels of management, and to distribute responsibilities and powers.

The development of the standard lays the foundations for the formation of a complete, integrated enterprise risk management system, including the legal framework, and creates the basis for the development of programs as an enterprise risk management tool. It should be emphasized that the development of the standard of risk management of agricultural enterprises is the prerogative of macroeconomic regulatory bodies, on the basis of which the relevant regulatory and legislative documents will be adopted.

The considered elements of the risk management system of agricultural enterprises are logically completed by the organizational and economic mechanism as the driving force of this system. It is a set of organizational, economic and information measures, targeted influences and specific tools of such influences, aimed at prevention (avoidance), leveling (reduction of the level) or distribution of risk in order to ensure risk resistance and risk protection of enterprises (Fig. 2).

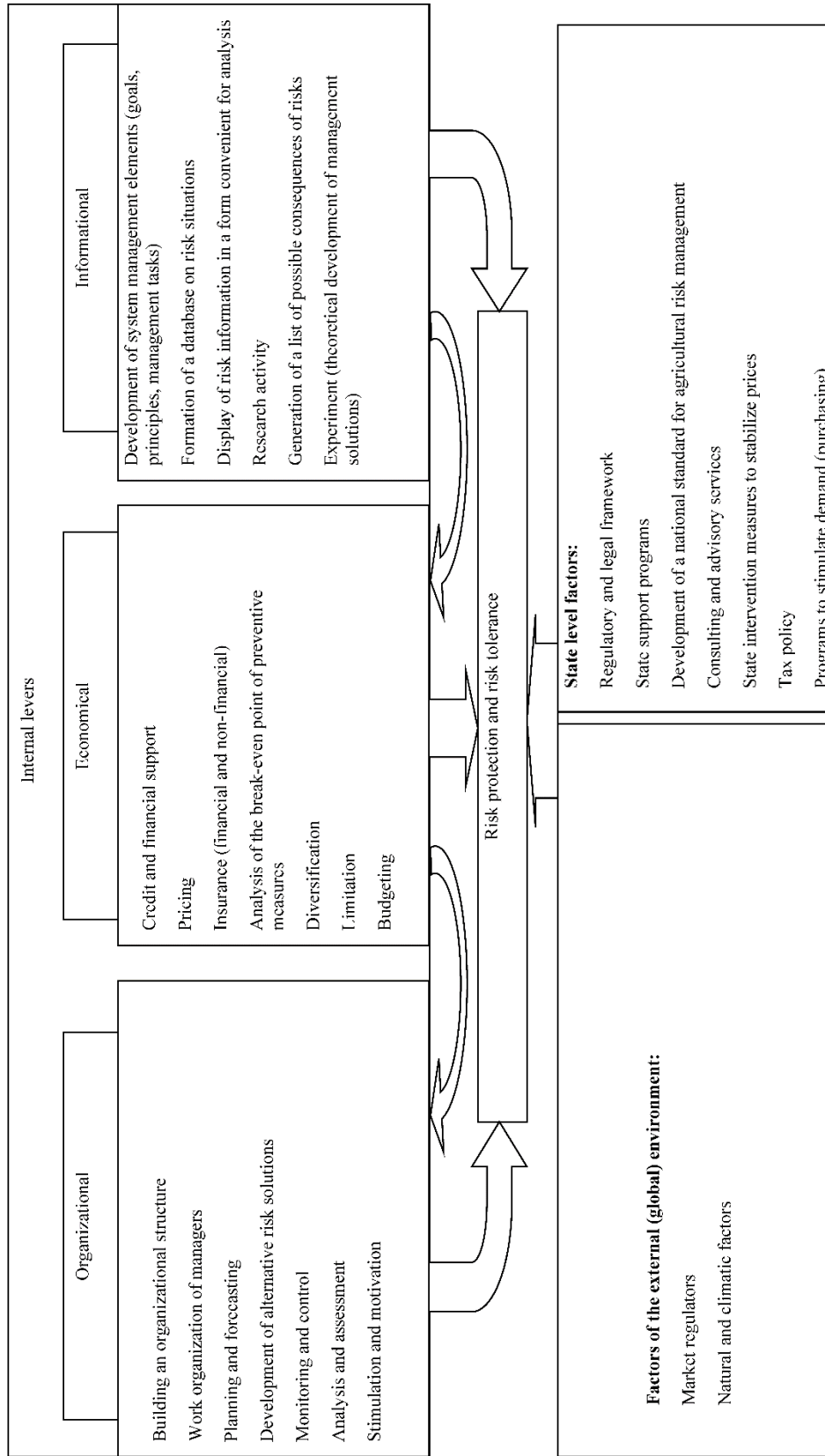
The organizational and economic mechanism of risk management acts, on the one hand, as a concrete expression of objective economic laws that are formed under the influence of the economic policy of the state. On the other hand, the organizational and economic mechanism is a system of interrelationships of economic phenomena that arise under certain conditions under the influence of a certain impulse. The role of impulses is played by increased uncertainty or government regulation, situational changes in the external and internal environment of the enterprise, innovations, market conditions, etc.

Based on this, the organizational and economic mechanism of risk management of agricultural enterprises should be understood as a system of deliberately established forms, methods and tools of planning, organization, management, financing, incentives, crediting, pricing, accounting and control, based on the above-mentioned principles in accordance with the goals and tasks of risk resistance of the enterprise. The elements of the organizational and economic mechanism of risk management are in a logical relationship and interdependence between themselves and the external environment and are designed to respond to changes and adapt to changing environmental conditions and achieve the maximum final result. The functioning of such a mechanism is able to ensure quick and skillful maneuvering of available resources and ensure stability, flexibility, mutual reinforcement (synergy) of its elements and achievement of new quality.

The decisive role in the process of risk management is played by the managerial decision crystallized as a result of the above technology. Adequate, multiplicative (synergistic) and inadequate decision options can be distinguished according to the predictive effectiveness in risk management. Adequate options for risk solutions are those in which the efficiency of resource expenditure per unit of the obtained effect in risk management corresponds to the norms and standards adopted for the industry and type of activity.

Multiplicative (synergistic) variants of risk-solutions lead to a sharp increase in the efficiency of spending resources on risk management, i.e., obtaining a pronounced benefit from the prevention (avoidance) of risk. Such decisions are usually connected with the introduction of the latest technologies, equipment, and organizational innovations. The positive results of such decisions implemented in the sphere of production, sales, labor organization, reengineering of the enterprise structure, etc., find a mandatory manifestation in the sphere of finance.

Inadequate are such variants of management decisions that do not ensure obtaining a regulatory effect from funds invested in risk management. The reasons for this may be untimely decision-making (or its implementation), lack of resources, weak organization, motivation, force majeure, etc.



**Figure 2. Organizational and economic risk management mechanism of agricultural enterprises**

Risk-decisions are made, as a rule, on a real time scale and are implemented quite quickly. For example, making a decision to start sowing agricultural crops in the presence of deviations in average monthly temperatures or moisture, or harvesting, will have the character of a "crisis decision". It is accepted at the moment that corresponds to the transition of the control object to the area of uncontrolled or unacceptable states.

## **Part 2. Strategic directions for the development of risk protection of agricultural enterprises**

The market system of transformation of the economic mechanisms of doing business is determined by the change in the forms and methods of enterprise management, which allow to adapt it to the dynamism of social reproduction. For this, the enterprise needs, first of all, to fully consider changes in the competitive environment, which are potential threats and future opportunities, as well as predict uncontrollable environmental factors, in order to eliminate their negative impact on the enterprise.

For the integrity of the enterprise's economic system, it is important to make economic decisions regarding the strategic prediction of risks and their management. The protection of the enterprise from the negative influence of external and internal factors is a guarantee of its sustainable functioning. At the same time, risk management of agricultural enterprises should be carried out according to certain successive stages related to the identification of risk, its quantitative and qualitative assessment, development of possible ways of avoidance or mitigation, monitoring of risk situations and analysis of post-risk results.

The methodology for choosing an acceptable risk strategy is based on the construction of a "decision tree". A "decision tree" is a graph that forms rules in a hierarchical sequential structure, where each object corresponds to a single decision node.

When building a "decision tree", the entire set of data is first taken (in particular, about the enterprise's activities and possible risk), which is represented by the original or root vertex. Then the rules (methods) of dividing the entire set of records and options corresponding to the root node into branches are determined. Nodes corresponding to a subset of records and options are marked on the branches of the "tree". At each node, the rules of division into "branches" are determined again, and so on, until the process reaches the final nodes, which are sometimes called "leaves".

Rules or ways of dividing sets of records or options are called decision rules, which are actually logical structures "if ... then ..." and divide the set under analysis into several groups. As you go down the "tree" from the top to the "leaves", more and more filtered homogeneous sets are created that satisfy a specific set of conditions formulated at the nodes of the "tree".

In this regard, "decision trees" are often used to model "multi-stage" decision-making processes in which interconnected decisions are made sequentially. In particular, in risk management, near the top of the "tree" is the enterprise itself with all its types of activity and directions of its distribution (Fig. 3). At the same time, the constant regulated and unregulated influence of the external environment and internal factors are taken into account.

External unregulated risks complicate the process of economic (operational) activity. External regulated risks pose a threat to the successful state and status of the enterprise as a whole. Since the impact of risks in both the first and second cases ultimately acquires a financial (monetary) expression, the second block (stage) of the "decision tree" should be an analysis of income and expenses associated with the probable occurrence (non-occurrence) of risk events.

The proposed risk management decision tree has 5 types of nodal points (blocks) in which a decision is made regarding the next management step. "Branches" emanating from the decision-making node are "branches" of decisions. Each of them represents one of the possible alternatives or options for actions that are possible in this node. The set of alternatives is mutually exclusive (if one alternative is chosen, the other cannot be chosen) and collectively exhaustive (all possible alternatives are included in the set).

Thus, the sequence of the risk management process will be determined by five interconnected blocks (Fig. 3).

In the first block, which includes the analysis of income and expenses, science and practice have developed such effective methods and methods of analysis as determining the break-even point, levels of operating and financial leverage, factor, correlation, SWOT-analysis, etc. Their use provides the possibility of objectifying assessments for making a management decision.

Analysis and comparison of probable gains and losses provides grounds for establishing the degree and level of risks (block 2), assessing the expediency of managing them and choosing management tools – transfer, distribution, avoidance, etc. (block 3). After the selection of risk impact tools, the effectiveness of their application is evaluated (block 4). The argument regarding the nature of the decision and its final adoption is the determination of the possible final result (block 5). At the same time, if the value of the net profit of the enterprise is equal to the difference between the profit received and the costs of risk insurance, then this version of the decision gives reasons to consider it adequate. When the net profit is the sum of all partial profits, the adopted decision turned out to be multiplicative (synergistic).

Thus, risk management of agricultural enterprises should be carried out according to certain successive stages related to the identification of risk, its quantitative and qualitative assessment, development of possible ways of

avoidance or mitigation, monitoring of risk situations and analysis of post-risk consequences.

Within the framework of the risk assessment procedure, in order to establish adequate management tools, first of all, potential adverse situations should be reliably assessed. Such an assessment can be carried out both in terms of individual types of risk or different areas of activity, and in the aggregate of all possible risks. At the same time, a general assessment of the population will provide only general information, while a detailed assessment allows specifying not only risk factors, but also tools for managing them.

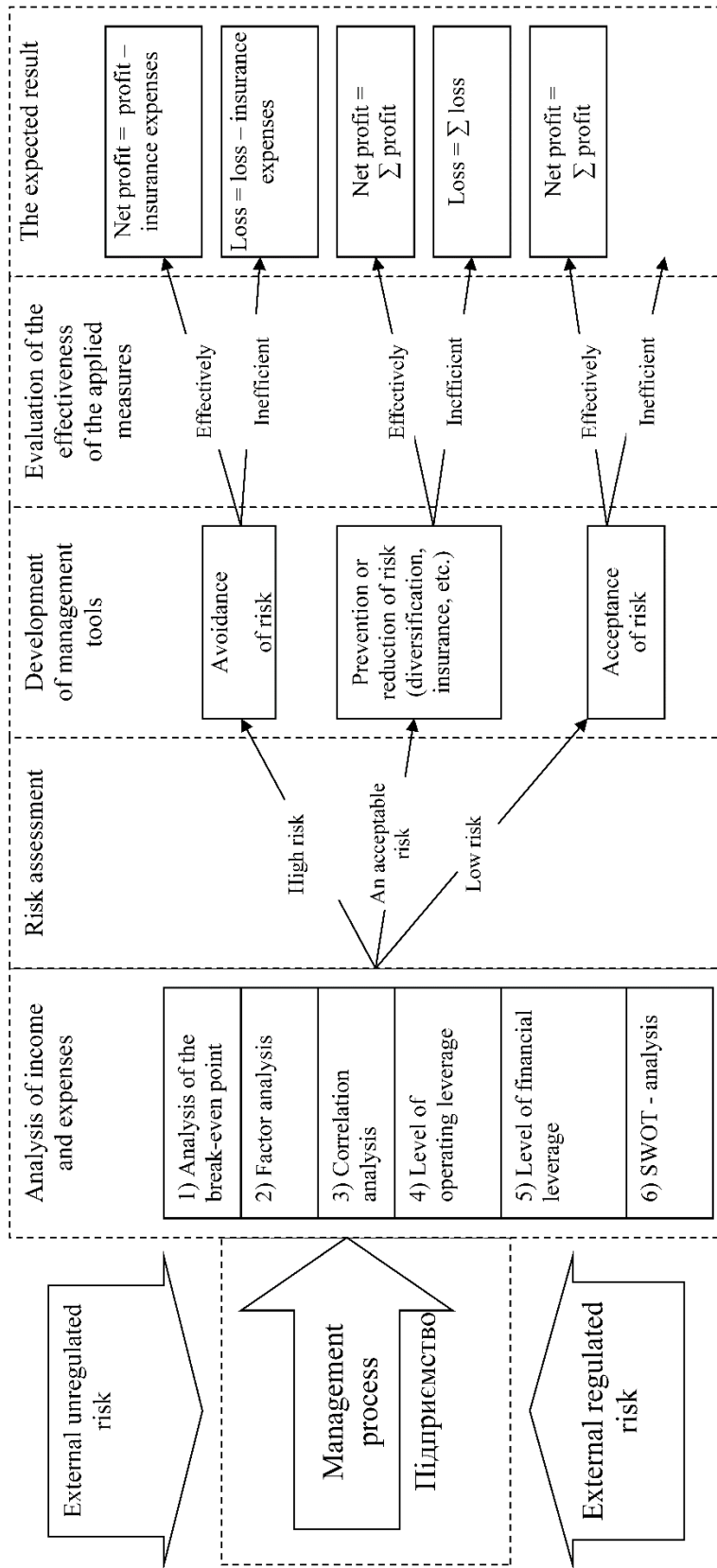
Risk prevention methods are used when it is possible to clearly and concretely identify and measure (evaluate) its sources. Having singled out the most economically dangerous area of risk, the enterprise can control it and, thus, reduce the level of possible risk as much as possible. In particular, risk prevention is possible with regard to production risk, since the mechanism of its management involves detailed monitoring and planning of activities with the specification of possible costs, revenues and final results. In addition to production risk, the prevention mechanism can also be applied to investment and innovation risks.

The most effective methods of risk prevention include the use of strategic planning in the company's activities, which covers all its areas. This tool makes it possible to prevent the weakening of the company's position, identify its risk factors and, accordingly, develop a set of compensatory measures, a plan for attracting and using reserves.

Risk reduction is a reduction in the probability of its volume and associated losses. Such flexible management tools as risk prevention, diversification, limiting, self-insurance, hedging, etc. are used to reduce risk.

Risk is also reduced by sharing the overall risk among other stakeholders through vertical or horizontal integration. Thus, joint-stock companies, financial and industrial groups, associations, concerns, etc. can be created for the purpose of observing a unified price policy, carrying out purchasing and sales activities, etc. In some cases, it is possible to distribute the overall risk over time or by individual stages of the production process.

To reduce the risk, agricultural enterprises practice diversification, which may involve diversification of production types, product range, processes of purchasing raw materials and materials, sales markets, sources and directions of investment, financing, lending, etc. Diversification is the dispersion of risk, but it cannot completely cancel it. This is due to the fact that entrepreneurship is influenced by external factors unrelated to the choice of specific objects of diversification, therefore, it does not affect them.



**Figure 3. «Decision tree» or risk management of an agricultural enterprise**

*Source: developed by the author*



Special attention should be paid to such a tool as limiting, that is, setting the maximum amount of expenses, volumes of purchases, sales, financing, lending, etc. Limits are set for each type of inventory, cost item, type of production, changes detected in the production process are flexibly adjusted, which leads to increased control and clear organization.

A promising and fairly reliable risk reduction tool (except for the military one) is insurance with insurance companies, to which a certain part of the risk is transferred for a separate, specific fee. Insurance as a risk management tool is not only a reliable protection against possible adverse consequences, it also improves the quality of enterprise management, as it requires careful analysis of the possible development of events and constant preventive control of the insured object in accordance with the insurance contract.

Since the agricultural insurance market in Ukraine is not sufficiently developed, and agricultural enterprises have mostly low solvency, the mechanism of agricultural insurance needs significant improvement. One of the ways to improve agricultural insurance can be the creation of a state insurance company that would undertake the insurance of high-risk agricultural enterprises or reinsurance of private insurance companies that provide insurance services to farmers.

Each of the characterized risk management tools requires appropriate resource support – financial, personnel, and informational. The specified types of resource provision and their combination can have both a positive (stimulating) impact on avoiding losses from risky events and increase costs. In the conditions of the difficult financial condition of agricultural enterprises, it is advisable to compare the management decision regarding one or another reaction to the threat of risk with the break-even point of economic activity.

The volume of sales of the company's products, at which revenues are equal to costs, and the company has neither profit nor losses, is called the break-even point. A synonym for this term is the break-even point. The calculation of the break-even point, taking into account the costs of risk insurance in the variable costs of agricultural enterprises of the Zhytomyr region, is shown in Table 1.

A number of notations were used in the calculations, where  $NP_{o.a.}$  – net operating income;  $NP_{o.o.}$  – net income from other operating activities;  $NP_{f.a.}$  – net income from financial activities;  $NP_{i.a.}$  – net income from investment activities;  $NP_{e.e.}$  – net income from extraordinary events;  $CR_{o.a.}$  – cost of operating activities;  $OB_{o.a.}$  – operating costs of other activities;  $AE$  – Administrative expenses;  $SE$  – Selling expenses;  $EE_{f.a.}$  – expenses of financial activity;  $EE_{i.a.}$  – expenses of investment activities;  $EE_{e.e.}$  – expenses from extraordinary events;  $IT_{b.a.}$  – income tax from business activity;  $BB_{\pi}$  – costs of the enterprise.

Table 1

**Calculation of the break-even point of agricultural enterprises  
of the Zhytomyr region, taking into account the costs of risk prevention**

<b>Net income, thousand UAH</b>					
Indicator	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Performance indicators of the enterprise according to the report on financial results</b>					
NP <sub>o.a.</sub>	729975	801995	904352	1295321	1850143
NP <sub>o.o.</sub>	92852	122442	91212	147355	142183
NP <sub>f.a.</sub>	12959	24194	9742	13299	6238
NP <sub>i.a.</sub>	14563	20866	23482	26515	32582
NP <sub>e.e.</sub>	-	-	118142	-	-
Разом (NPp)	850349	969497	1146930	1482490	2031146
<b>Expenses, thousand UAH</b>					
CR <sub>o.a.</sub>	644437	697670	790972	1077068	1217877
OB <sub>o.a.</sub>	32914	55284	52716	73079	130991
AE	48569	61062	64835	77992	78028
SE	3853	5472	9597	16039	21743
EE <sub>f.a.</sub>	19788	30486	30272	29634	16475
EE <sub>i.a.</sub>	14207	16914	22766	31304	71555
EE <sub>e.e.</sub>	4677	2538	1999	9465	8215
IT <sub>b.a.</sub>	183	517	354	503	739
Разом (CE <sub>c</sub> )	768628	869943	973511	1315084	1545623
Net profit	81721	99554	173419	167406	485523

*Source: developed by the author*

The results of the calculation show that the agricultural enterprises of Zhytomyr region as a whole operate profitably. The total amount of net profit during the research period increased from UAH 81,721,000. (2017) up to UAH 485,523 thousand (2021), that is, more than 5.9 times.

At the same time, fixed costs varied from UAH 52,422,000. (2017) up to UAH 99,771 thousand. (2021), i.e. increased by 1.9 times. Their share in the total costs of enterprises changed from 6.8% to 6.4%. Variable costs increased by 2 times during the studied period, and their share in the total costs of enterprises was 93.2% (2017) and 93.6% (2021).

In order to identify reserves for improving the company's financial results, it is advisable to specify the assessment of the level of economic security of the company, the calculation of which indicator is contained in Table 2.

The calculations show that the break-even activity of enterprises in 2017 was ensured by net income in the amount of UAH 332,309.5 thousand, and in 2021 – UAH 346,235.3 thousand. That is, the break-even activity of enterprises in 2021 was ensured by net income, which was 4.2% higher than the level of 2017. The level of economic security of agricultural enterprises during the study period increased by 22% – from 60.9% (2017) to 82.9% (2021).

Table 2

**Assessment of the level of economic security of economic activity  
of agricultural enterprises of Zhytomyr region**

Indicator	Calculation algorithm	2017	2018	2019	2020	2021
Fixed expenditures, thousand UAH	AE +SE	52422	66534	74432	94031	99771
Variable expenditures*, thousand UAH	CE <sub>e</sub> -FE <sub>e</sub>	716206	803409	899079	1221053	1445852
Gross profit, thousand UAH (GP <sub>e</sub> )	FC <sub>e</sub> +NP <sub>e</sub>	134143	166088	247851	261437	585294
Gross profitability of net income, thousand UAH (PG <sub>ni</sub> )	GP <sub>e</sub> : CE <sub>e</sub>	0,1577	0,1713	0,2161	0,1763	0,288159
Cost intensity of net income according to variable costs, UAN	VC <sub>e</sub> / CE <sub>e</sub>	0,8422	0,828686	0,7839	0,8236	0,711841
Net income, which ensures break-even activity, thousand UAH (NI <sub>u</sub> )	FC <sub>e</sub> / PG <sub>ni</sub>	332309,5	388375,5	344433,9	533206,9	346235,3
Variable expenditures that ensure break-even activity, thousand UAH (VC <sub>u</sub> )	NI <sub>u</sub> * FC <sub>ni</sub>	279887,5	321841,5	270001,9	439175,9	246464,3
Coefficient of economic security, thousand UAH	CE <sub>e</sub> – NI <sub>u</sub> / CE <sub>e</sub>	0,6092	0,5994	0,6996	0,6403	0,829537
Security level, %		60,9208	59,94051	69,9690	64,0330	82,9537

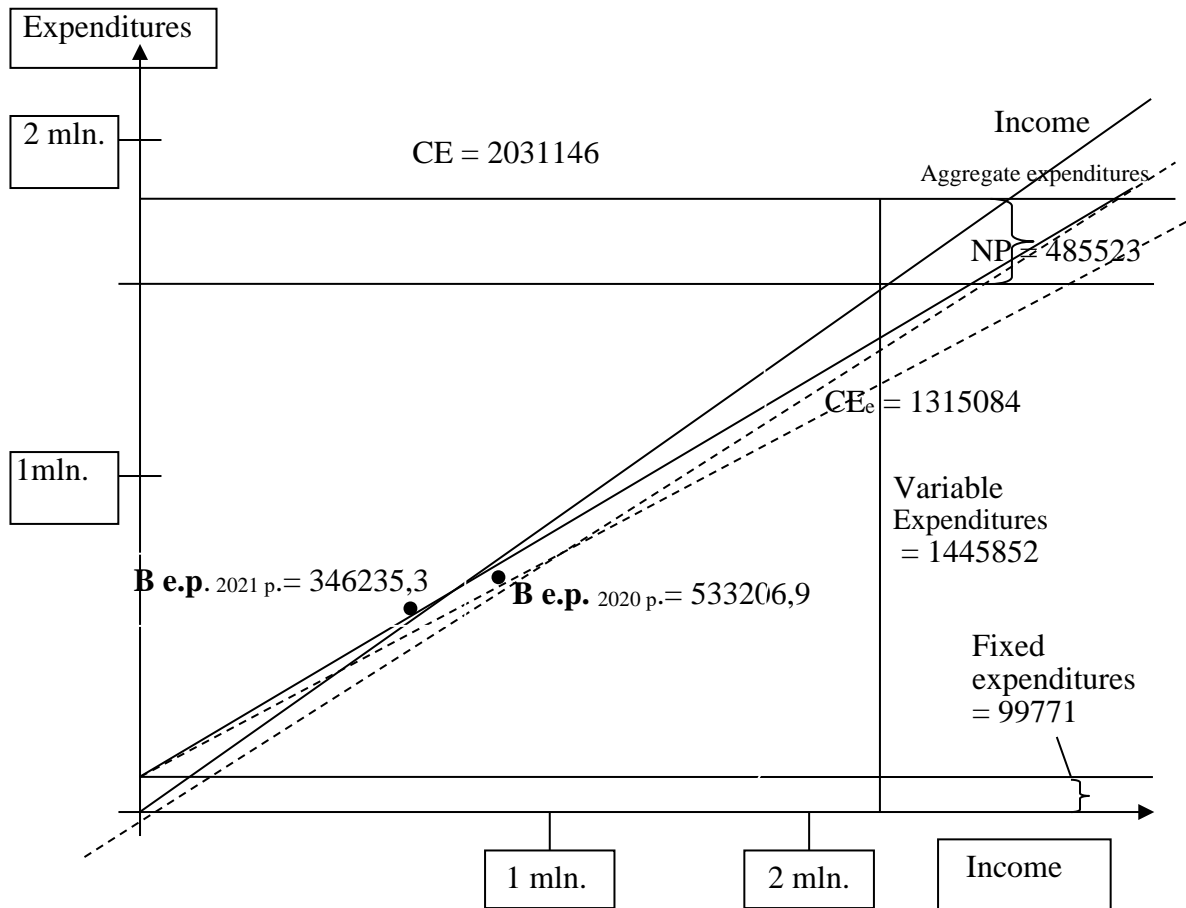
Note: Variable expenditures include risk prevention costs.

Source: developed by the author

The essence of the break-even analysis is revealed in more depth on the break-even graph (Fig. 4). Using it, you can determine the degree of influence of changes in production volume on the amount of profit, if all other factors remain unchanged. On the horizontal axis of the graph – the volume of produced products in natural terms, and on the vertical – the amount of income or expenses in value terms.

The analysis of the break-even point is reduced to the determination of the minimum volume of product sales for which the company can ensure break-even operating activity in the short term.

As can be seen from fig. 4, in 2021 the break-even point was only UAH 346,235.3 thousand, i.e. it decreased by 35.1% compared to 2020. The use of the break-even point analysis has proven that the conditions for the functioning of agricultural business entities are constantly becoming more complicated, carrying with them growing risks and threats, to overcome which enterprises are forced to spend additional funds.



**Figure 4. The break-even point of agricultural enterprises of the Zhytomyr region, taking into account costs for risk prevention, 2020–2021 years**

*Source: developed by the author*

It is also worth emphasizing such an important aspect of agrarian risk management as the formation of a system for improving the qualifications of the personnel of agricultural enterprises, which must be prepared for the use of methods, techniques and technologies for identifying and assessing risks, making decisions on risk management issues. Trained employees are able to identify risk in a timely manner, develop effective measures to respond to it, which will strengthen the risk protection of enterprises.

Therefore, a complex situational approach to enterprise risk management involves taking into account each of the identified risks, which is especially relevant in a dynamic, contradictory and unpredictable market environment.

Risks arising in the external and internal environments of the functioning of agricultural enterprises have a total impact on any of their spheres of activity. In order to achieve the effectiveness of risk management, it is necessary to carry out qualitative and systematic management of the enterprise as a whole, since

risk management is an integral element of the overall management system. In this context, risk management decisions should be made in close connection with the general strategic and tactical goals of the enterprise, its financial condition, the estimated level of possible risk and should be carried out on the basis of a well-founded strategy.

Traditionally, strategy is defined as a detailed comprehensive plan designed to implement the mission of the enterprise and achieve the set goals. The main directions of the company's development and management strategy also determine the choice of risk protection strategy. The main structural blocks of the risk management strategy (tasks, principles, methods, functions and mechanisms) are built in accordance with the general direction of the enterprise's development. Thus, the strategic functions of risk management are: economic security and development of the enterprise, maximization of profit and its market value, growth of business activity and maintenance of a high business reputation of the enterprise. Tactical functions are: maintenance of traditional areas of activity and safe expansion of new ones, effective investment and development of innovations, monitoring and regulation.

Methodological principles of the risk protection strategy should be considered: integration with the general management system of the enterprise; the complex nature of the formation of management decisions; dynamism of deviation management; focus on strategic development goals; the option of choosing management decisions.

In accordance with the general strategy of the enterprise and risk management methodology, the risk protection strategy of the enterprise should be aimed at solving the following main tasks:

1. Safe sustainable development of the enterprise.
2. Safe formation of a sufficient amount of resources that will ensure the necessary rates of economic development of the enterprise.
3. Creating conditions for achieving maximum profitability at an acceptable level of risk.
4. Minimization of the total risk associated with the functioning of the enterprise.
5. Ensuring the sustained economic balance of the enterprise in the process of its development.

Principles are the main mandatory rules of management, which are guided by managers when a possible risk is identified. These include the following:

1. Adequate assessment of risk consequences is no less important than possible benefits. This rule makes it possible to weigh all the positive and negative aspects of the existing risk and make a positive decision only if the advantages outweigh the disadvantages.
2. The unreasonableness of a high risk for a small benefit. It is a well-known statement that the greater the planned profit, the higher the level of risk

associated with obtaining it. However, in agriculture, even small incomes can be associated with a high risk for the company's activity, since there are many external independent risks in this area, such as weather, political, etc. As a result, an insufficiently substantiated decision can lead to significant losses and the loss of the company's financial and economic position.

3. Thorough search for alternative ways of developing the situation. In many situations, the development of events is possible according to several scenarios. The more such scenarios are established and detailed, the higher the probability of identifying the optimal option – with a high profit and an acceptable level of risk.

4. Categorical rejection of risk that exceeds the size of the company's own capital. In the case of a consequence of taking a risk that threatens the financial condition, the enterprise may lose not only its financial position, but also cause the threat of bankruptcy, so the critical "threshold" of the accepted risk should be the amount of equity capital.

5. The risk should be accepted only in case of full confidence about its low threat. Agriculture is characterized by specific terms of operational and financial cycles, therefore the payback of the invested capital in the vast majority occurs in a period of more than one year. In this regard, accepting a high risk with long-term payback threatens the crisis state of the entire enterprise for a period of more than 1 year. In order to preserve stable development, decisions should be made regarding risky projects only with confidence in the low probability of its occurrence.

Any decision made requires the development of a detailed strategic risk management plan, which can be implemented using the enterprise's multifactorial risk management matrix. This method is based on a comparison of the security indicators of the company's activity in the field of a dynamic market environment with the assumption of the occurrence of the corresponding types of risks. At the same time, the assessment of the safety of the activity of a separate business entity or the industry as a whole can be carried out with the help of a SWOT analysis, which makes it possible to combine the advantages and disadvantages of the enterprise in the market environment.

Among the most significant indicators of the safety of agricultural activity, the following can be distinguished: growth (decrease) in productivity; increase (decrease) in livestock and poultry productivity; increase (decrease) in sales revenue; increase (decrease) in cost price; exceeding the rate of revenue growth over the rate of cost growth; growth (decrease) in the company's property; increase (decrease) in current assets; increase (decrease) in current liabilities; increase (decrease) in equity; reduction (increase) of turnover periods of current assets; profitability (loss) of production and balance sheet liquidity. Thus, taking as a basis the outlined indicators and their values for the studied period

from the consolidated reporting of agricultural enterprises of the Zhytomyr region, a matrix of SWOT analysis was formed (Table 4).

The distribution of indicators in the fields of the matrix is based on the principle of identifying positive or negative trends. In order to determine the final score, each determined indicator of the SWOT analysis is assigned 1 point. Having calculated the sum of points for the positive and negative aspects of the matrix, we have the opportunity to draw a conclusion about the slight predominance (in the ratio of 8:4 or 2 times) of positive aspects in the prospects for the development of the industry over negative ones.

Table 4

**Matrix SWOT-analysis of the safety of agricultural enterprises of Zhytomyr region**

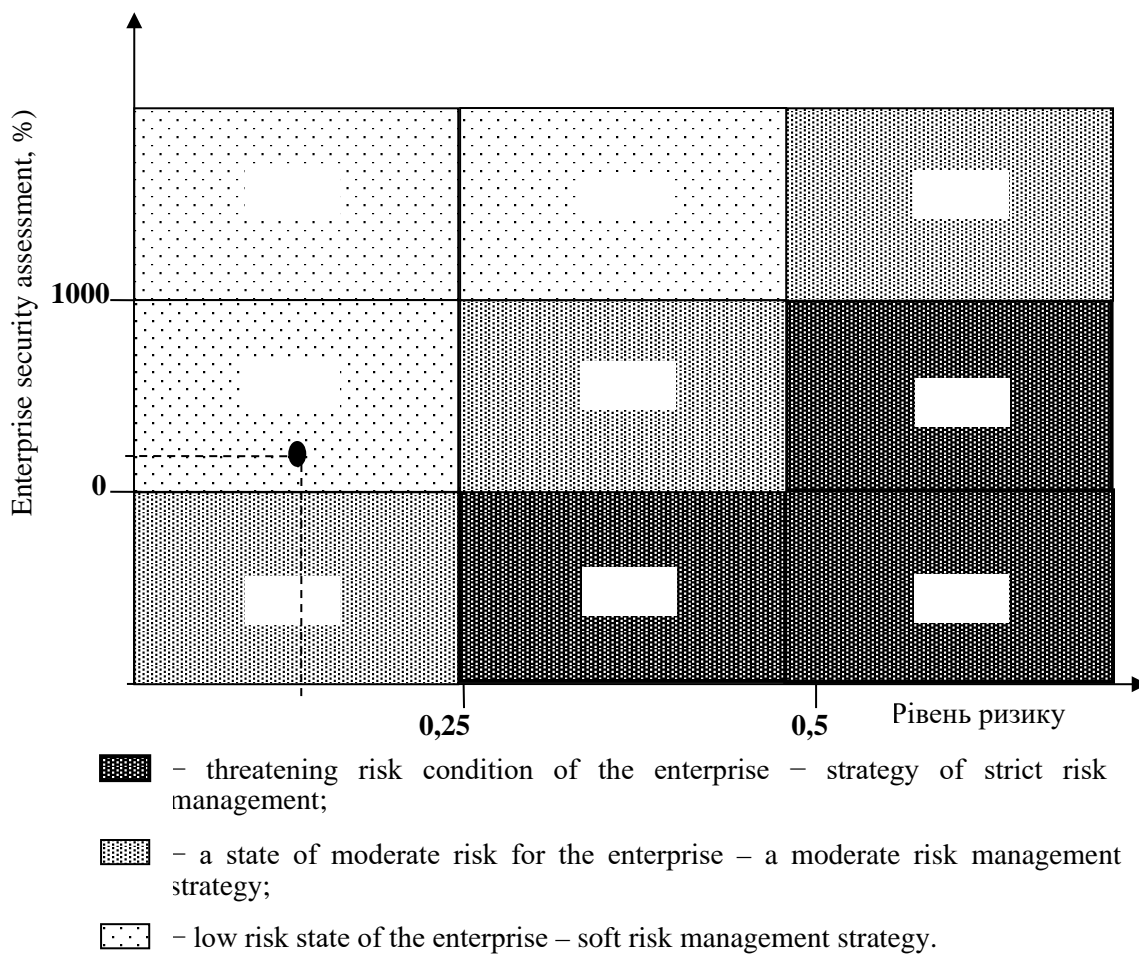
<b>Strong points (S)</b>	<b>Weak points (W)</b>
1) increase in livestock productivity (by milk yield) (by 34.1%); 2) increase in sales revenue (by 61.5%); 3) excess of revenue growth rates over cost growth rates (by 1-7%); 4) profitability of production (by 10.6–17.8%); 5) balance sheet liquidity (by 24.3%).	1) fall in productivity (by 28.1%); 2) cost growth (by 22.8%).
<b>Opportunities (O)</b>	<b>Threats (T)</b>
1) growth of the company’s assets (by 25.0%); 2) growth of current assets (by 55.3%); 3) increase in equity (by 25.1%).	1) growth of current obligation (by 37.6%); 2) increase in the volume of borrowed financial resources (by 24.8%).

*Source: developed by the author*

The combination of risk assessment parameters and trends of sustainable development of agricultural enterprises on one plane makes it possible to build a matrix of risk management strategies (Fig. 5). Based on the obtained results: assessment of the overall risk and level of security (25% – according to the SWOT-analysis), agricultural enterprises of the Zhytomyr region occupy a position in the 2nd quadrant of the matrix.

Quadrants 1, 2, 3 of the matrix of risk protection strategies determine the safe position of enterprises and meet the conditions of a soft risk management strategy. Quadrants 4, 5, 6 characterize the situation of critically acceptable risk and correspond to the strategy of moderate risk management.

Quadrants 7, 8, 9 correspond to the state of unacceptable risk and within their limits a strict risk management strategy should be implemented. At the same time, enterprises located in quadrant 9, which is characterized by crisis parameters, will have the least risk protection.



**Figure 5. Matrix of enterprise risk management strategies**

*Source: developed by the author*

The strategy of soft risk management in the safe zone for the enterprise is based on stable positive positions achieved in previous periods. The company's balanced capital, stable profits and good business reputation allow it to freely operate with a small risk and accept, subject to increased control, a medium-level risk (up to 0.5 percentage points).

This strategy, first of all, is characterized by the possibility of free operation with the available resources of the enterprise. It is aimed at modernization of production, active expansion of spheres of activity and volumes of production, use of existing potential and attraction of additional resources.

Management of risk protection under such a strategy can be carried out by all available methods, depending on the strength of the risk and the probability of its occurrence. In this way, investment projects will require the use of tools to prevent, reduce or accept risk, and individual high-risk projects may be rejected. Measures to expand production volumes and related to production,



marketing and financial diversification can be taken under the condition of constant monitoring of the risk level.

When implementing this risk protection strategy, the enterprise can use insurance only in relation to traditionally accepted insurance objects, other objects should be subject to regular ongoing control.

*The strategy of moderate risk management* is chosen in the case of negative trends in the development of the enterprise with low and medium levels of risk and a low level of economic security of the enterprise, as well as with a high assessment of security, however, with a high overall risk. All three zones of risk management strategies are of different proportions, however, only the zone of quadrant 4 is characterized by low quality of internal management of the entire enterprise as a whole, and therefore of risk, in particular. The rest of the quadrants are distinguished by enterprises with a significantly higher level of management, which indicates already existing principles of risk management, which should only be strengthened and expanded.

Thus, such a strategy should be recommended, firstly, for enterprises suffering from the consequences of unprofessional management decisions in the current and previous years. They are characterized by a reduction in the volume of production and sales, a high cost of production and low profits or losses. However, taking into account the inactive functioning on the market, the use of traditional sources of financing and sales markets, the level of possible risk for them is close to zero.

Secondly, the strategy of moderate risk management should be used by enterprises that are developing stably but slowly. Such enterprises mainly use classic management tools, proven and permanent methods, carry out production in traditional directions and, as a result, the level of probable risk for them does not exceed the average permissible limits.

Third, moderate risk management can be used by enterprises with a high level of security, and therefore quality management, which are actively functioning and constantly expanding their activities, which, of course, causes a high level of risk in relation to individual projects, activities and management decisions.

The mechanism of a moderate risk management strategy consists in the use of such tools as self-insurance – in relation to receivables, stock volumes, terms of concluded contracts, etc.; limitation – in relation to all types of current assets, amounts of receivables and payables, types of expenses, cost items; diversification – regarding expansion of types of activities, spheres of production, sales channels, investment projects, etc. When a high risk is detected, the enterprise must resort to insurance, transferring part of the risk to the insurance company. It is impractical to take a risk while in the delineated zones, as any manifestation of it can be a threat to the further functioning of the enterprise.

*A strict risk management strategy* involves careful monitoring of each possible risk and strict adherence to the entire risk management procedure. Such a strategy is characterized by the predominant use of risk avoidance tools (refusal of risk measures) and the complex use of risk prevention tools.

Being located in quadrants 7, 8 or 9, the enterprise is not able to take on risk or manage it independently. Therefore, in such cases, one should use insurance, search for external guarantors or unite with other interested entities in the process of managing and carrying out other activities. Such measures are expensive and not highly profitable, but they are able to provide a stable income to the enterprise and protect it from a crisis state.

Consequently, a reliable assessment of the level of economic security of the enterprise and probable risk makes it possible to choose a risk protection strategy adequate to its needs and capabilities, which will correspond to the direction of the general strategy.

### **Conclusions**

To sum up, the driving force of systemic risk management is the organizational and economic mechanism. It includes a set of organizational, economic and informational measures, targeted influences and specific tools of such influences aimed at prevention (avoidance), leveling (reduction in level) or distribution of risk in order to ensure risk resistance and risk protection of enterprises. Impulses that activate the organizational and economic mechanism are increased uncertainty in the market or in state regulation, situational changes in the external and internal environments of the enterprise, innovations, market conditions, etc.

The decision-making mechanism for risk management of agricultural enterprises is based on the construction of a "decision tree", which includes five interrelated blocks: analysis of income and expenses using the break-even point, levels of operating and financial leverage; establishing the degree and level of risks based on the analysis and comparison of probable gains and losses; assessment of the expediency of their management and selection of management tools; evaluation of the effectiveness of their application; determination of the expected final result as an argument regarding the nature of the decision and its final adoption. Adequate is such a decision option, in which the amount of profit received by the enterprise will exceed the costs of risk prevention.

The development of the risk protection strategy of agricultural enterprises involves the assessment of the overall risk and the level of their security with the help of a multi-factor SWOT-matrix of the security of their activities. As a result of the construction of the matrix, agricultural commodity producers of the region occupy a position in its second quadrant, which corresponds to a low-level risk (up to 0.25 points) and the conditions of a soft risk management

strategy. Such a strategy provides for the possibility of free operation of the company's available resources, aimed at modernization of production, active expansion of spheres of activity and production volumes, use of existing potential and attraction of additional resources.

### References:

1. Baldzhy M.D. (2015) Ekonomichnyi ryzyk ta metody yoho vymiriuvannia [Economic risk and methods of its measurement]. Kharkiv: Promart, p. 300. [in Ukrainian]
2. Berezhna L.V., Snytiuk O.I (2009) Ekonomiko-matematychni metody ta modeli v finansakh [Economic and mathematical methods and models in finance]. Kyiv: Kondor, p. 301. [in Ukrainian]
3. Vasylieva T.A., Lieonov S.V., Kryvykh Ya.M. (2015) Ekonomichnyi ryzyk: metody otsinky ta upravlinnia [Economic risk: assessment and management methods]. Sumy: DVNZ "UABS NBU", p. 208. [in Ukrainian]
4. Vitlinskyi V.V., Nakonechnyi S.I., Sharapov O.D. (1996) Ekonomichnyi ryzyk ta metody yoho vymiriuvannia [Economic risk and methods for its measurement]. Kyiv, p. 397. [in Ukrainian]
5. Horho I.O. (2018) Kontsepsiia formuvannia systemy upravlinnia ryzykamy na pidpriemstvi [The concept of forming a risk management system at the enterprise]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, no. 11, pp. 29–42.
6. Klymenko S.M. (2015) Obgruntuvannia hospodarskykh rishen ta otsinka ryzykiv [Justification of business decisions and risk assessment]. Kyiv: KNEU, p. 252. [in Ukrainian]
7. Kravchuk I.I., Lavrynenko S.O., Bezditko O.Ie. (2021) Menedzhment innovatsiinoho pidpriemnytstva: stratehichni rozvytok biznes-protsesiv [Management of innovative entrepreneurship: strategic development of business processes]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes, upravlinnia*, no. 6 (33).
8. Kuzmin O.Ie., Melnyk O.H., Mukan O.V., Syrotynska N.M. Upravlinnia ryzykamy v systemi protsesno-strukturovanoho menedzhmentu [Risk management in the process-structured management system]. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=530> (accessed: 28.11.2022).
9. Mykhailovska I.M., Mantur-Chubata O.S. (2015) Orhanizatsiino-funktsionalna struktura viddilu ryzyk-menedzhmentu zovnishnoekonomichnoi diialnosti na pidpriemstvi [Organizational and functional structure of the department of risk management of foreign economic activity at the enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 3, pp. 161–164.
10. Ostankova L.A., Shevchenko N.Yu. (2011) Analiz, modeliuvannia ta upravlinnia ekonomichnymy ryzykamy [Analysis, modeling and management of economic risks]. Kyiv: Tsentр uchbovoi literatury, p. 256. [in Ukrainian]
11. Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy [Statistical Yearbook of Ukraine]. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed: 29.11.22)
12. Fedulova I.V. (2016) Identyfikatsiia ryzyku yak skladova ryzyk-menedzhmentu [Risk identification as a component of risk management]. *Intelekt XXI*, no. 4, pp. 29–45.

### Список використаних джерел:

1. Балджи М.Д. Економічний ризик та методи його вимірювання : навч. посіб. Харків : Промарт, 2015. 300 с.

2. Бережна Л.В., Снитюк О.І. Економіко-математичні методи та моделі в фінансах : навч. посіб. Київ : Кондор, 2009. 301 с.
3. Васильєва Т.А., Леонов С.В, Кривич Я.М. Економічний ризик: методи оцінки та управління : навч. посіб. Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2015. 208 с.
4. Вітлінський В.В., Наконечний С.І., Шарапов О.Д. Економічний ризик та методи його вимірювання. Київ, 1996. 397 с.
5. Горго І.О. Концепція формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 11 С. 29–42.
6. Клименко С.М., Дуброва О.С. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2015. 252 с.
7. Кравчук І.І., Лавриненко С.О., Бездітко О.Є. Менеджмент інноваційного підприємництва: стратегічний розвиток бізнес-процесів. *Східна Європа: економіка, бізнес, управління*. Вип. 6 (33). 2021.
8. Кузьмін О.Є, Мельник О.Г., Муқан О.В., Сиротинська Н.М. Управління ризиками в системі процесно-структурованого менеджменту. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=530> (дата звернення: 28.11.2022).
9. Михайловська І.М., Мантур-Чубата О.С. Організаційно-функціональна структура відділу ризик-менеджменту зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2015. № 3. С. 161–164.
10. Останкова Л.А., Шевченко Н.Ю. Аналіз, моделювання та управління економічними ризиками : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 256 с.
11. Статистичний щорічник України. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 29.11.22)
12. Федулова І.В. Ідентифікація ризику як складова ризик-менеджменту. *Інтелект XXI*. 2016. № 4. С. 29–45.

**Olga Bobyr**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Finance, Banking and Insurance  
Oles Honchar Dnipro National University*

**Oleksiy Kelyukh**

*Teacher of Physics and Computer Science  
Communal Educational Institution  
"Secondary comprehensive school No. 52"  
of the Dnipro City Council*

## **FINANCIAL CRISES AND CURRENT WAYS TO OVERCOME THEM AT THE PRESENT STAGE**

### ***Summary***

*The need to study and develop directions for overcoming the negative consequences of financial crises and, especially, the global financial crisis of 2020–2022. determined the relevance of this scientific research. The purpose of the work was to study the essence of financial crises, their historical development, as well as to find effective ways to overcome them through the system of "aging money" of Silvio Hesel and the means of finance of the "people's economy", which had practical approbation in the economic experiment in the Khmelnytskyi region in 2018–2022 p. The paper examines the causes and stages of development of financial crises of the 20th-21st centuries, examines the historical aspect of the use of "Heselian money" as a means of overcoming crises at the local level; the advantages of using aging money are analyzed using the example of Wergel (Austria). In addition, the financial model of the "people's economy" is characterized, as well as the model of people's communities to minimize the consequences of the current global financial crisis is studied and proposed. The work proposes a number of measures to improve the financial and economic situation in our country, such as: providing tax benefits for small businesses during the first 5 years of operation to revive the domestic economy, introducing a ban on crisis profits (with the exception of consumer enterprises); carrying out extensive explanatory volunteer work regarding the danger of monopoly and capital concentration. In addition, it is proposed to use the promissory note form of payments to solve the issue of lack of funds as an alternative to money emission. Using the experience of using commodity coupons (aging money) of the city of Wergl (Austria) in the 1930s of the 20th century. will allow to saturate the economy of the region with financial resources and overcome the negative manifestations of the financial crisis and stabilize the situation.*

## Introduction

At all times, humanity, as well as our state in the present, was faced with the need to solve urgent priority tasks regarding effective and fair economic and monetary regulation, as well as to determine the optimal ways of developing these relations. Many well-known and little-known world economists worked on this task and tried to decide how the monetary and financial system should be built so that the interests of all its participants are most effectively satisfied. Today's conceptual model of economic and financial relations has so far satisfied the interests of, one might say, the majority. But over the past 100 years, economic crises have become more frequent, including global ones (1924, 1930–1933, 2008, 2020, and up to the present time). Also, wars and hostilities weaken the already weak economies of the regions and the world. Therefore, many scientists, theoreticians and practitioners were engaged in the search and construction of an effective economic and financial paradigm, especially at the peak of crises, and one of such scientists was Silvio Gesell, an Argentine-Austrian entrepreneur, financial theorist-reformer, who was a contemporary of Keynes and developed his unique, so to speak, an alternative monetary system under which even the most crisis-ridden economies could get out of the crisis quite quickly. This theory was presented by S. Gesel in the work "Natural Economic Order" [1, p. 5], which was very popular in Europe in the 1920s and 1930s, so that it was practically called an "economic miracle". But the deepening monopolistization of the economy nullified all the good efforts of young reformers and followers, and, even under the pressure of monopolistic structures, it was pushed out of the discussion topics as not meeting the interests of capital holders, not giving corrupt and other shadowy unfair competitive advantages. However, with the adoption in 2012 by the Central Bank of Denmark, for the first time in the recent modern history of money, of a negative deposit interest rate of -0.5%, the revival of the "Heselian" model of the economy to replace the "Keynesian" one was automatically initiated, as predicted by S. Gesel at the time. that is, sooner or later, money begins to age [2, p. 5]. In Hesel's model, there is no accumulative function of money, in contrast to the traditional Keynesian model. And this is a fundamental difference, one might say, a change in the concept, the paradigm of money circulation, to which we are very accustomed. But nothing stands still, sooner or later all systems change, transform under the influence of certain internal and external factors. At the beginning of the 20th century, in many regions of the world, for a short time (up to 2 years), similar monetary and currency models appeared similar to Hesel's, but all of them, one way or another, were brought to nothing by the opposition of disinterested shadow structures, by analogy with M. Tesla's free energy.

A significant contribution to the development of the theory of world financial crises was made by both domestic and foreign economists, among them:

D. Saks [2, p. 2], V. Konchyn [3, p. 19], O. Kuznetsov [4, p. 30], A. Laznia [5, p. 54], I. Lyuty [6, p. 10], S. Nevmerzhitska [7, p. 23], S. Gezel [8, p. 3], R. Davletbaev [11, p. 2] and others. The question of researching ways to reduce and overcome the consequences of the global financial crisis was reflected in the works of P. Buryak, S. Vain, V. Hryshchenko, O. Kuznetsov, I. Lyuty, Y. Makogon, T. Marena, S. Mishchenko, M. Unterguggenberger, M. Friedman and others.

The presence of a significant number of scientific studies on the subject of the essence of financial crises and the search for optimal ways to neutralize them testify to the significant interest of economists and practitioners in the issues of research into the causes and mechanisms of the manifestation of global financial crises. At the same time, possible options for creating effective mechanisms for preventing financial crises as the basis of a system of effective management of them are still at the stage of study. All this determines the relevance of the research topic.

Therefore, the purpose of this section of the monograph is to study the essence of financial crises, their historical development, as well as to find effective ways to overcome them through the system of "aging money" of Silvio Hesel and the means of finances of the "people's economy" and cooperatively united finances.

The subject of study is the historical and theoretical foundations of the development of world financial crises and the formation of systems for overcoming them through the local introduction of the model of "Heselian" (aging) money and finances of the "people's economy".

### **Part 1. Financial crises, their essence, causes and evolution**

The modern world is in constant development, in dynamics, which undoubtedly affects both the economic macro-environment and the state of financial systems in the world. Everything that moves, changes, somehow leads at certain stages of its development to certain inconsistencies, certain imbalances, sometimes longer, sometimes shorter, but inevitable.

A financial crisis is a sharp deterioration of the state of the financial market as a result of the realization of accumulated risks under the influence of internal and external economic and political factors, which causes a violation of its functioning, a decrease in price indicators, a deterioration in the liquidity and quality of financial instruments, bankruptcy of participants [1, p. 1]. The financial crises of the 20th-21st centuries went through a number of stages (Table 1).

The debt was increased under the tsarist government, which incurred large debts and sold millions of government bonds, mainly to French citizens who were looking for reliable investment opportunities.

The move outraged Western governments, especially the French, which were on the brink of bankruptcy after the First World War.

Months after the shocking announcement by the Soviets, Allied military forces intervened in the Russian civil war in an unsuccessful attempt to help reverse the Communist takeover.

More than a century later, many descendants of French debtors have not abandoned their outdated investments. A website for people who still own Russian imperial bonds aims to "bring together holders of loans issued or guaranteed by the Russian state before 1917 ... for compensation" [1, p. 3].

Table 1

**The most famous financial crises of the XX–XXI centuries**

Stage, period	Nature of the crisis
The first stage is 1918	waiver of royal debts
The II stage – 1921–1923	hyperinflation in Germany
III stage – 1929–1933	Wall Street Crash, "Great World Depression"
IV stage – 1998	Russian financial crisis
V stage – 2008	global mortgage crisis
Stage VI – 2020–2022	pandemic global crisis and military crisis

*Source: [1, p. 2]*

II stage – 1921–1923: hyperinflation in Germany. At the beginning of the war in 1914, the German parliament suspended the requirement to back its currency with gold. Germany hoped to pay for its efforts in the First World War by simply printing additional money [1, p. 4].

The dangerous situation worsened after Germany signed the Treaty of Versailles, in which the country "assumed responsibility" for the damage caused by the war and undertook to repay the allies the equivalent of billions of dollars. When the German authorities printed even more money to repay these debts, inflation got out of control [1, p. 5].

A journalist in Berlin in 1923 recalled: "The prices of trams and beef, theater and school tickets, newspapers and hairdressers, sugar and bacon are rising every week ... no one knows how long their money will be valid, people live in constant fear, thinking of nothing but eating and drinking, buying and selling.' Many Germans fled the country amid instability; others were radicalized. In 1923, at the height of hyperinflation, the leader of a new political movement in Germany promised that he could "make life cheaper." His name was Adolf Hitler [1, p. 6].

III stage – 1929: crash on Wall Street. After many years of a flourishing economy and rapid growth of the stock market, America in the 1920s enjoyed what the author of "The Great Gatsby" F. Scott Fitzgerald called "the greatest, most unrestrained fun in history" [2, p. 3]. But the party ended in October 1929 when stock prices unexpectedly fell. The sudden drop in surplus stocks



triggered a panic that intensified as people rushed to get their money out of the stock market.

Within three years, the market lost almost 90 percent of its value. The practice of buying stocks with money provided by energetic stockbrokers has proved disastrous for many. When the market fell, these investors were left with part of their invested money, but 100% of the debt [2, p. 19].

Shortly after the stock market crash, the Great Depression began, leaving millions of Americans homeless, unemployed, and aimless. Depression quickly spread across the globe, and from 1929 to 1932 the world economy shrank by approximately 15 percent, compared to only 1 percent after the global recession of the late 2000s [2, p. 23].

Stage IV – 1998: Russian financial crisis. When in 1997, as a result of the financial crisis in Asia, oil prices fell, Russia immediately felt out of place. The young capitalist economy was heavily dependent on oil money and had little savings in reserve.

In August 1998, the central bank of Russia was forced to remove the overvalued ruble from the dollar. Within a month, the ruble lost two-thirds of its value, and many people, including the vulnerable, mostly the elderly, lost their savings. By September, about 230,000 Russians had lost their jobs, and during the year, the average income in Russia fell by a third [2, p. 24].

With inflation nearing 84 percent in 1998, widespread panic buying added to the trauma as people emptied stores and stocked up on food to avoid the looming price hike. But this was followed by a rapid recovery, supported by the rise in oil prices and the advantages of a cheap ruble for export [3, p. 19].

Stage V – 2008: mortgage crisis. In the early 2000s, US housing prices were rising, and mortgages were available to almost anyone who wanted to own a property. As a result, complex financial markets fueled by real estate loans were on the rise.

But in 2007, when a growing number of buyers who did not have stable incomes were unable to make their monthly payments, the trade in "mortgage securities" began to collapse.

In 2008, financial giant Lehman Brothers – a major player in the mortgage securities market – declared bankruptcy after 158 years in business. It was the largest bankruptcy procedure in the history of the United States [3, p. 22].

The US stock market plummeted in 2008, unemployment doubled, and soon a "contagious" recession spread around the world. Europe was particularly affected, and Greece entered a recession that lasted from 2009 to 2018 – the longest recession in the economy of a developed capitalist economy [3, p. 23].

Stage VI – 2020–2022: pandemic global crisis and military crisis. The pandemic crisis began in 2020 with the emergence of the SARS-Cov2 virus and deepened with the war in Ukraine on February 24, 2022, and continues to this day. The coronavirus pandemic has raised fears of a global recession.

"This will not be the first time that the world economy is in for a shock," states Radio Svoboda [4, p. 6].

So, having analyzed the stages and features of the course of financial crises in countries and in the world in the last 100 years, it can be argued that all of them had a systemic nature and, as a rule, were associated with the concentration of capital, the monopolistic nature of the world economy, which is not adjacent to financial macroeconomic stability and prosperity.

## **Part 2. Heselev's money as an effective method of reducing crisis phenomena in the economy**

*"The economic order under which humanity flourishes,  
is the most natural economic order"*

Silvio Gesell,

Entrepreneur, financier,

author of the theory of "free economy", 1862–1930 p.

Let's consider one of the examples of the economic miracle of the practical application of the theory of "Heselian money". It happened when the dark times got darker. The young Austrian Republic emerged from the ashes and ruins of a once powerful empire that collapsed on the killing fields of the First World War (1914–1918). The emperor was banished, and nothing seemed as it was. Thousands and thousands perished in the frenzy and fighting of the war; people had to fight against cold, hunger, disease and – worst of all – hopelessness. Between 1918 and 1932, 13 governments came and went [5, p. 54]. There was no stability in sight, political polarization was growing. Political parties began to arm themselves, and Austria began a civil war. Hyperinflation destroyed the economy for many years after the war [6, p. 10]. In 1914, 10,000 kroner was a fortune that would buy a house or two. After eight years, it was not possible to buy even a loaf of bread with this money. A comprehensive reform (1924–1925) was needed, requiring the support of the League of Nations, and a hard currency policy by the government to alleviate the problem. However, any hope of improvement was quickly dashed when, in 1929, the world was engulfed in perhaps the greatest economic crisis in human memory. Big banks began to stumble under the pressure of the crisis, and the unemployment rate hovered around 30%. There were no good prospects. In 1916, 32-year-old railway engineer Michael Unterhugenberger, while doing military service near the front line near Ukraine, came across a periodical with a strange name ("Der Physiokrat") [7, p. 23]. He found an article published by a man named Silvio Gesell, which presented an amazing idea: the problem with money is that it is different from iron. If you put iron on a shelf, it will start to rust. But nothing like that happens with money. However, in times of crisis, cash on the shelf can cause a spiraling problem: less available funds, lower

wages, less consumption, less sales, more bankruptcies, layoffs, high unemployment... this was painfully clear in Austria in the late 1920s and early 1930s [8, p. 2].

In 1931, M. Unterhugenger, at that time already a military veteran, became the newly elected mayor of the industrial town of Wergel in Tyrol, which was completely affected by the crisis. Companies were disappearing, workers were being laid off, even the local brewery was on the verge of collapse. The unemployment rate reached 15, 20, 25 and more percent. The improvement was not visible [9, p. 2].

To stabilize Austria's new currency, the Schilling, the federal government reduced the number of Schillings in circulation, further reducing consumption. In Wergel, as in other cities, a number of projects financed by the state had to be stopped. When M. Unterhugenger decided to present his clever idea with Hesel's aging money, he managed to convince the local council, because there was nothing to lose.

His idea: the city would have to issue its own "money", pay for the necessary construction works and so that the workers could buy the necessary goods [9, p. 3]. Unterhugenger did not call the documents he would use "money", he called them "Arbeitsbestätigungsscheine" – work certificates, commodity vouchers (TT) which were assigned specific values [10, p. 15].

However, this does not guarantee that TTs will circulate. Therefore, he added an intriguing feature: anyone who wanted to keep the certificate until the end of any month had to put a stamp on the certificate, which could be bought for 1% of the value of the certificate [9, p. 4]. That is, in other words: in order to maintain the value of a 5 shilling certificate, it would be necessary to put a stamp of 5 groschen on it every month. Suddenly money became like iron: it rusted. Although initially people, workers, shopkeepers, farmers, etc., were skeptical, but eventually everyone accepted the idea and the vouchers started working. Over time, even innkeepers of neighboring villages began to accept these documents [10, p. 19].

Negative interest on commodity certificates ensured their preservation in circulation; people started spending money instead of hoarding it. The community of Wergel received an increased tax profit – because people wanted to pay the tax in advance, and not lose on the certificates, keeping them [11, p. 2]. This money, in turn, was used for new community initiatives, which again brought new opportunities and new income. Unemployment fell in Wergel, while it was still rising for the rest of Austria. Politically, the rest of Austria became increasingly polarized. More and more people became interested in the experiment, including the national mass media and the international press [11, p. 3].

Even the US Congress was notified of these seemingly miraculous events in the Austrian Alps. It is said that up to 200 Austrian communities considered

doing the same as Unterhugenberger [9, p. 12]. The end came quickly when the Austrian National Bank heard about these certificates. The bank insisted on its legal monopoly on the emission of money and took legal action to stop Wergel's experiment – despite the wealth it created, despite what it brought to Wergel's community and its residents [9, p. 14]. Finally, at the end of 1933, the Austrian courts ruled in favor of the National Bank and recognized Unterguggenberger's experiment as a violation of the law [10, p. 3]. On September 1, 1933, the circulation of certificates ceased and so did the generation of wealth. People lost their jobs, consumption declined, companies suffered, and the downward spiral continued. Political polarization grew – now also in Vergla [10, p. 4].

In other regions and in other historical periods, Gezelian money was depreciated by 2% per month in order to "not depend on the coins" [9, p. 15]. This ability of "Heselian money" not to depend, but to rotate in the economic environment, has an invaluable potential, especially in economies that are on the edge of deep crises, and in the future, in case of worsening financial crises, will become a natural solution.

The practice of "Hezel's money" is beginning to interest an increasing number of financial specialists and business owners. Experts claim that the paradigm of "free" (fiat) or alternative money is not new, but one that already existed and was included at certain crisis stages in the history of the economy, so we believe that even in our current crisis conditions, the paradigm of fiat money is at one of the stages will be useful [11, p. 6–7]. Alternative money is very convenient and easy to use, but its time must come.

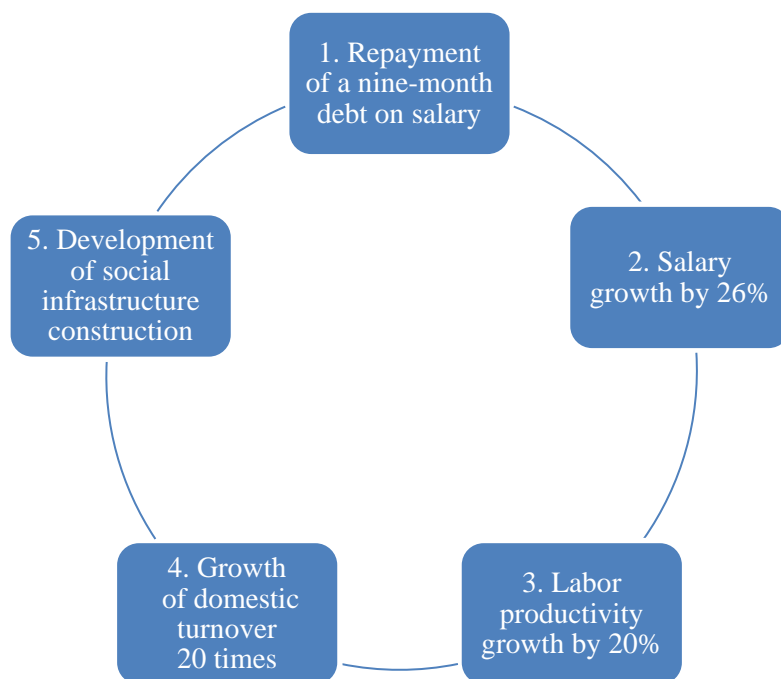
Let's illustrate how it all works with a conventional example. There are three subjects, three persons in the scheme. (Figure 1). The first is the Administration of the city of Vergel, the second is the manufacturers and shops, and the third is the residents of the city of Vergel [11, p. 8]. The City Hall, together with product manufacturers, developed a loyalty program, according to which the rules for the use of product coupons were developed. These rules provide that merchandise coupons will be purchased under a sales contract, thus, a sales contract is concluded between the convenience store and the executive body of the Administration of Vergel [12, p. 9]. As a continuation of the sales contract, an act of receipt and transfer of merchandise coupons is signed at the same time, where their number and nominal amount are registered. Goods receipts (TT) are transferred to the executive body of the Administration of Vergel. Next, the executive body (BO) of the Administration of the city of Vergel enters into an agreement with its residents on a voluntary basis. Further, in accordance with the Rules for the creation and use of merchandise coupons by stores, product manufacturers, the Administration of the city of Vergel offers its residents merchandise coupons for sale on a voluntary basis.

At the same time, a corresponding agreement on the purchase and sale of commodity coupons is concluded between the Administrative Board of the city of Vergel and local residents [13, p. 55]. At the same time, the provisions of the Agreement must specify the Rules for the sale of merchandise coupons to stores and manufacturers. And upon receipt of merchandise coupons, an act of receipt and transfer of merchandise coupons is drawn up for each operation, for each receipt [9, p. 11]. Thus, the vouchers are handed over to the local residents who expressed a desire to the VO of the Administration of Vergel. The local resident can continue to use the vouchers at his discretion. Therefore, he goes with them to stores and to manufacturers, chooses the goods he needs and receives them [9, p. 12].

When the cash appears, the vouchers are redeemed.

Thus, this scheme makes it possible to overcome cash gaps in economic life due to the inconsistency of production cycles and those legislative moments that are provided for the payment of workers. What happened in these two years? At the beginning of the experiment, salary arrears amounted to more than 9 months (Figure 1) [11, p. 25]:

- 1) Salary arrears were completely closed, and for two years, not a single appeal by employees to the competent authorities took place;
- 2) Average earnings increased by 26%;
- 3) Labor productivity increased by 20%;
- 4) Domestic turnover increased 20 times during this period.

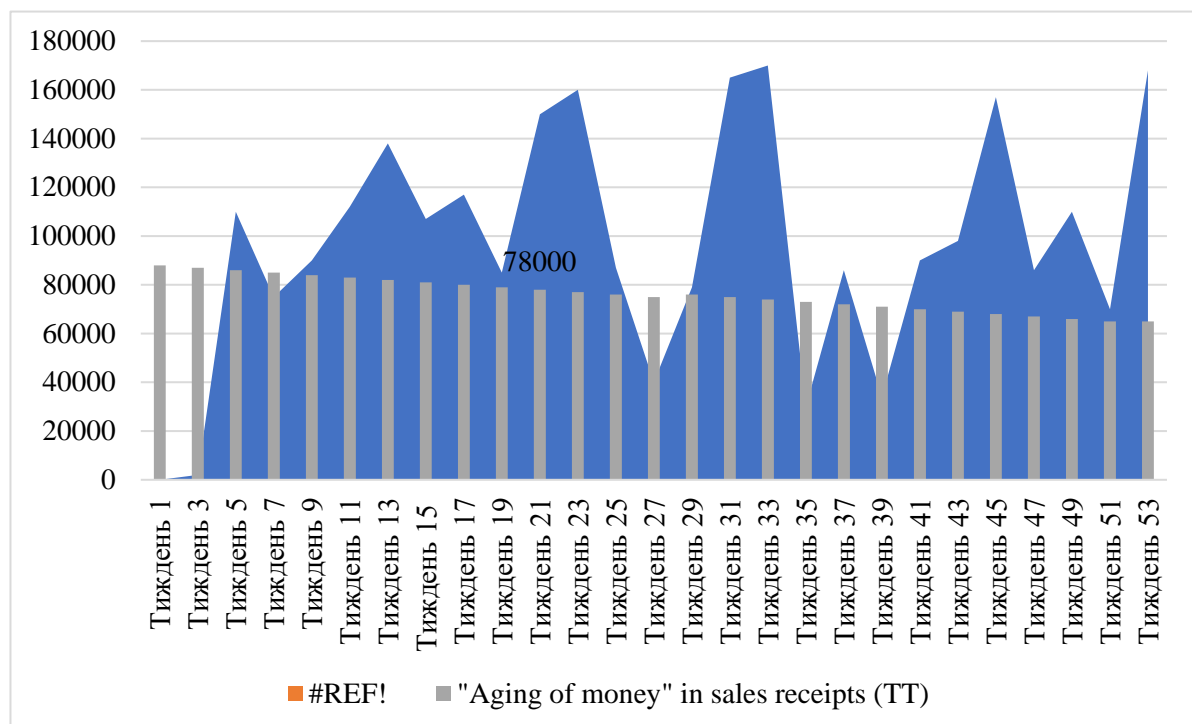


**Figure 1. Advantages of using Hesel money TT (commodity vouchers) in the city of Wergel, Austria in 1931–1933**

*Source: [11, p. 25]*

In addition, looking at a large number of enterprises with similar problems of insufficient funds, this system can be constantly updated and adapted to the peculiarities of the business entity and effectively modernized [11, p. 26].

Figure 2 shows the growth of domestic circulation in the form of TT (commodity vouchers) in comparison with the aging of vouchers in the city of Wergel, Austria, 1931–1933, i.e. the positive effect of the introduction of this surrogate monetary instrument – an alternative to traditional existing money, which, as can be seen from the analysis, in this case is used as an effective addition to the existing Keynesian monetary system [11, p. 27].



**Figure 2. The growth of internal trade in the form of TT (trade coupons) in the city of Wergel, Austria, 1931–1933**

*Source: [11, p. 27]*

Table 2 shows the stages of formation of a fiat (alternative) monetary system using "aging money" according to Silvio Gesell in Europe, which de facto appears before our eyes, when due to the world crisis of 2008 in the European countries of Denmark (2012) and Switzerland (2015) introduced negative interest rates on deposits, that is, a fee for storing money [11, p. 29].

Analyzing Table 2, it can be asserted that there is a Heselian economy with a negative interest rate, which confirms the correctness of Silvio Hesel's predictions regarding the smooth transformation of the world economy in the

direction of the "aging money" of neo-protectionism in the period of logically determined global crises [11, p. 30].

And this is a logical turn of historical development, as "aging money" at the stage of the largest global financial crises will become a natural organic way out of the dead end of the old collapsing system of economic relations, especially in combination with social cooperation, which has repeatedly proven its usefulness in periods of economic imbalances, including in the 90s of the XX century in the post-Soviet space [11, p. 31].

Table 2

**The stages of the formation of a fiat (alternative) monetary system using "aging money" according to Silvio Gesel in Europe**

Stage	Period	Characteristics of the stage
I	1924-1930	Against the background of the global financial crisis, the entrepreneur and scientist Silvio Gesel implements a successful local economic experiment with so-called "free" (fiat) money (locations – Austria, Germany, France, etc.)
II	1936	John Keynes "General theory of employment, interest and money", which mentions the "economic miracle" of Silvio Gesell
III	Beginning 2012	Bernard Liethard's speech at the Club of Rome "Money and Sustainable Development: The Missing Link"
IV	Middle 2012	The Central Bank of Denmark introduces a negative interest rate of -0.5%
V	June 6, 2014	For the first time in history, the European Central Bank introduces a negative interest rate of -0.2%
VI	January 15, 2015	The Central Bank of Switzerland introduces a negative interest rate of -0.75%
VII	December 2020	Negative interest rates: Germany -0.01%, Denmark -0.14%.

*Source: [5, p. 54–55; 6, p. 10–16; 7, p. 23–29; 8, p. 5; 11, p. 4–6]*

Indeed, all theories of money that are presented today are presented rather one-sidedly, from the standpoint of the interests of the credit and financial system, banks and financial structures, but not the real interests of ordinary producers and households [11, p. 6–7]. But, as is known, the stability of the economic system is achieved by balancing the interests of all its participants. Money, in reality, is just information, information on paper or electronic media. Existing state currencies are positioned incorrectly, their positioning should be done from a slightly different perspective. If there is land, there is electricity, there is forest, there is labor, there is demand, then there can be no shortage of money. To date, there is a need for a clear and correct adjustment of monetary equivalent exchange, perhaps, as in the case of local "currency", it is necessary to print an alternative currency that would not be dependent on world monetary

monopolies [11, p. 8]. In the case of Mr. Vergel, as well as with all other Hesel moneys, everything ended with the monopoly suppression of this innovation – the prosecutor’s office and other investigative bodies slowed down and nullified all the wonderful beginnings [10, p. 15]. However, it can be argued that the experience of Gezel money, including in the city of Vergel, shows that actually aging money is working and just waiting for its time. Until a certain turning point of the crisis, Heselian money could not make its way, but as the economic and financial tension in society increases, these payment instruments will become a natural and organic continuation of transformational changes in the world economy [10, p. 16].

As the crisis deepens, the paradigm of aging money, described by S. Gesel, will begin to gain momentum, because in this concept there is no possibility of storing money due to the fact that it, like any other commodity, will age.

That is, with an average annual aging rate of 24% (2% per month), after 4 years and 2 months their value will be completely depreciated and, as the author S. Gesel proposed, four units of the old currency should be exchanged for three units of the new issue [11, p. 12]. This will make it possible, on the one hand, to provide the economy of the region where the experiment is being conducted with funds that are insufficient for a certain period of time for certain capital needs, raising the social level and well-being of the population, but, on the other hand, it will not allow capital holders to accumulate funds in this type of currency, and they will have to look for other ways of storing capital. But the shortcomings of the system will fully pay off, as can be seen from the practical experiment, due to the filling of the local economy with monetary resources that are urgently needed. Hence such a large increase in domestic trade [11, p. thirteen]. Another significant distinguishing feature of Hesel’s concept of money, in contrast to the one existing today, is that in it, the value is not money, as in the Keynesian model, but rather labor. It would be expedient to introduce such an experiment also in the field of banking, for example, through a bank issue of money fiat surrogates for a certain period, in order to minimize the risks of the bank and its counterparties [11, p. 14].

Some scientists believe that if the experiment had not been stopped, the success would have been even greater and a new tool for overcoming crises would have appeared. Others believe it was stopped just in time before it could do any damage. So, be that as it may, the experiment with "Hegelian money" brought a glimmer of hope in troubled times, and perhaps that is why so many people still call it a miracle: the miracle of Vergel.



### **Part 3. Overcoming financial systemic crises using the national economy financial model**

*"You will never change anything if you fight with the existing reality.  
If you want to change something, create a new model  
so that the old one simply becomes obsolete"*

Buckminster Fuller,  
American writer, architect, designer,  
engineer and inventor, author of Bitcoin

Nowadays, alternative (local, "people's") economy and alternative (local, "people's") financial relations are gaining more and more popularity in our country. In various regions of our country (in Khmelnytskyi, Lviv Oblast, Kharkiv, and other regions) they are already creating, guided by Art. 5 Constitutions, the so-called "people's" enterprises, which do not pay taxes and are not subject to authorities and therefore, of course, work quite successfully. The non-payment of taxes is explained by the fact that it is very common in the world practice, which also existed in Ukraine until recently, to exempt small business entities from taxation during the first four to seven years in order for the small business to consolidate and gain momentum [12, p. 1], because small business is the basis of a healthy competitive economy. And since the state of war in Ukraine and the chronic financial crisis do not allow the state to support small businesses that are useful for local communities and for the state as a whole, people have taken it upon themselves to help themselves and the state. Only in Khmelnytskyi region, the Khmelnytskyi territorial community with its more than 300 national enterprises and national entrepreneurs provided more than 1,200 jobs, which is extremely effective and useful for the state economy in the conditions of the growing unemployment crisis [12, p. 2]. That is, those funds that the state will not receive in the form of taxes in the early days of the activities of national enterprises will be fully paid for by the added value created by the community, which in turn will significantly stimulate the economy in the state [13, p. 54].

A group of ethnicists gathered five years ago and opened their own territorial communities in accordance with Article 5 of the Constitution, which states: "The bearer of sovereignty and the only source of power in Ukraine is the people [12, p. 1]. The people exercise power directly and through state authorities and local self-government bodies." The word "directly" is the main postulate about who actually owns the power, and the conjunction "and" in this sentence is just an addition: they say, if you want, you can govern yourself directly, and if you want, you can through state authorities. The same answers are found in many articles of the Constitution, resolutions of the Constitutional Court, laws and decrees of the presidents of Ukraine. That is, according to the Constitution, you can do everything that is not prohibited by law. Members of

the national community do this. It reaches the point of absurdity: the opponents, and there are many of them, call people's communities "sectarians" – because they interpret the Constitution of Ukraine as if it were the Bible, and in fact, they are law-abiding and responsible citizens. People's communities do not support parties, do not support any religious denominations, they have a taboo on tobacco, alcohol, pharmaceutical products, as well as resale. Whether or not to participate in the national economy and national finances is a personal matter for everyone, just like the family. This is stipulated in the social contract of the community [12, p. 2].

Moreover, the term "territorial community" is interpreted by its members in a completely different way, as Ukrainian officials and politicians are used to interpreting it, that is, not as some kind of association of citizens that jointly solves insignificant issues of improvement and daily life, like condominiums or a local government body.

"People's economy" is in fact a much broader and deeper concept, it is a large number of small and medium-sized enterprises from urban and intercity road transport, processing of recycled materials, restaurants and cafes, audit and legal offices, farms. And also hundreds of people engaged in small individual business: designers, shoemakers, tailors, builders, dentists, artists in each of the named regions. All of them are united by the "territorial community" agreement. They call themselves simply "people", their movement – "territorial community", and their vision of the economy without state control – "people's economy", they solve the key issues of their business themselves, without approvals and reports to the state [12, p. 3].

According to the contract, everyone who decided to work under the wing of the territorial community must "invest" 100 hryvnias in it every month. or one percent of profits. At the same time, no one controls the entrepreneurs: the manager of the national enterprise decides how much money to transfer to the community. There are also no reports on income or profits in the community. Such an alternative to simplified reporting and taxation was inherent in many business models in the most developed countries of the world, especially in Western European and Scandinavian countries such as Sweden, Denmark, etc., which led to very good financial results for both enterprises and the local community. and for the state and the whole. In many developed countries, there is some insignificant segment of the economy where local communities are given the right to manage their economy in this way, or simply the state dates the spheres of small business and especially agricultural producers. That is, this form of organization of the economy is simply an alternative to the usual support of small businesses by the state, especially strategic for the state industries [12, p. 4].

Registration of national entrepreneurs and enterprises, issuance of "national" certificates to them for the right to engage in their activities is carried out

exclusively on a volunteer basis by the territorial community's registration commissioner in the relevant region [12, p. 6].

The terms "salary", "enterprise owner", "payment for service" and "payment for goods" are prohibited at public enterprises. Instead of wages, workers at the enterprise receive a "reward" for "labor investment". The question of the size of the "reward" is decided by the "manager of the people's enterprise" – this title is given to the business owner who joined the community [12, p. 7].

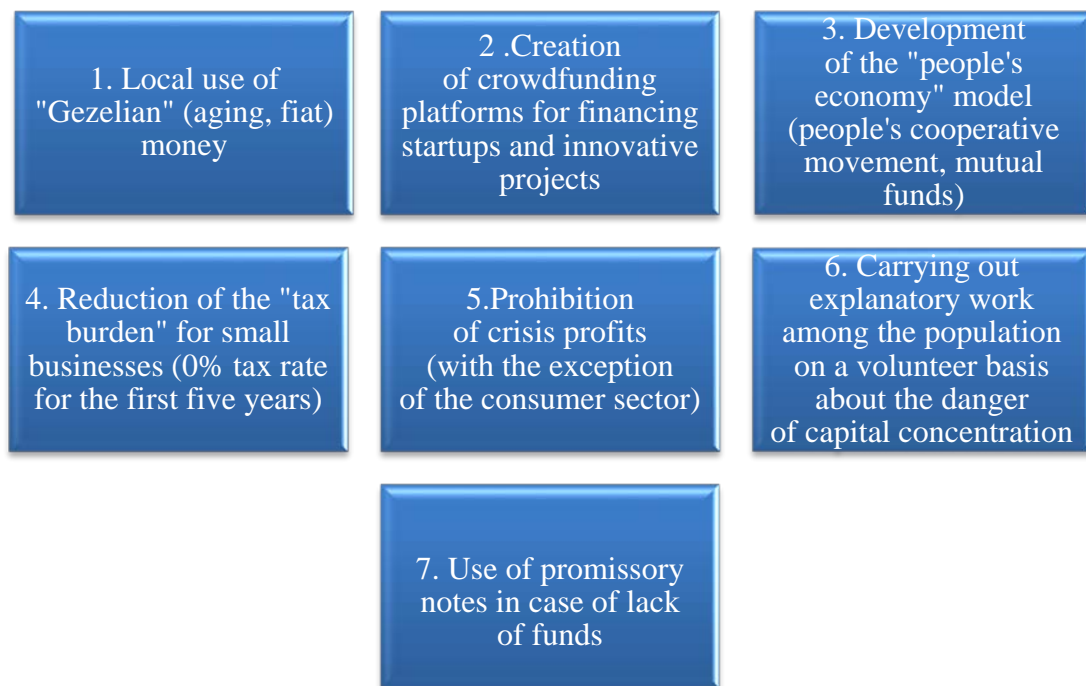
For example, in the center of the city of Khmelnytskyi there is a popular enterprise – the "Govinda" coffee shop. On the so-called "Consumer Board" instead of copies of the standard certificate of a private entrepreneur, there is a document of the "people's entrepreneur" community and a file with extracts from the laws of Ukraine. The visitor, paying for coffee and dessert, receives from the waiter a coupon with the seal of the community on the payment of "monetary compensation" for the consumed product. Even on weekdays, most of the tables here are occupied [12, p. 8].

On the outskirts of Khmelnytskyi, on the territory of a long-defunct plant, there is a workshop for processing plastic waste into construction film. The workshop gives work to several residents of Khmelnytskyi [13, p. 54].

In some ways, these business entities resemble artils. But in any case, we have, on their example, an obvious model of an alternative national economy and alternative preferential taxation [14, p. 1]. Examples of such a new ("people's") form of economic relations and the implementation of tax policy through a kind of regional economic experiments of the cities of Khmelnytskyi, Lviv, Kharkiv, which, defending their rights, dared to fight against entrenched bureaucracy, lawlessness and bribery using legal methods prescribed by the Constitution of Ukraine, have shown their effectiveness and need further development.

Figure 3 summarizes measures to minimize the consequences of the financial crisis in 2020–2022, as well as to stabilize the financial situation in our country.

So, summing up, it can be stated that in order to overcome the negative manifestations in the financial and economic system of our state from the global crisis of 2020–2022. it is advisable to build such a social institution as people's cooperatives, which are able to protect small businesses ("people's enterprises") from excessive tax, monopolistic and bureaucratic pressure, giving them the opportunity, as in many developed countries, by exempting them from taxation in the first five years of their existence work This will have a positive effect on the financial and economic situation of our country, which suffered significant losses from Russian aggression, the pandemic and knockdowns. It is also necessary to carry out extensive explanatory work among the population regarding the effectiveness of uniting into national communities in order to jointly overcome the difficulties of today's crisis, taking their future and the future of their state into their own hands.



**Figure 3. Proposals for neutralizing the consequences of the financial crisis in 2020–2022 and to stabilize the financial situation in Ukraine**

### Conclusions

At the current stage of the development of financial relations in the world community, when all kinds of financial uncertainties and crisis phenomena are shaking our society on distant continents and in different regions of the world, it would seem, disturbing the peace and stability of financial systems, at the same time an apparently imperceptible construction is taking place the latest, more efficient global financial system, which has absorbed the experiences of all generations. The most modern, most efficient and more stable than its predecessors financial mechanism of management and economy of public welfare and prosperity is crystallized by trial and error method. Before the court of history, harmful, unnecessary models of financial relations disappear, and real, true and most useful financial models are approved. Ancient tools for achieving financial stability, such as seven-year debt write-off terms, also need revival (which is relevant for countries that are debtors to the IMF and other international organizations and institutions that became incredibly rich, especially during the last global crisis of 2020–2022). The so-called "Ethical Law", which prioritizes stability and well-being in society with respect for the constitutional rights and freedoms of all participants in the economic process, needs revival.

For this purpose, it would be expedient to implement the following measures: 1) local use of "Gezelian" (aging, fiat) money; 2) creation of crowdfunding

platforms for financing startups and innovative projects; 3) development of the "people's economy" model (people's cooperative movement, mutual funds); 4) reduction of the "tax burden" for small businesses (0% tax rate for the first five years); 5) prohibition of "crisis profits" (with the exception of the consumer sphere); 6) Carrying out explanatory work among the population on a volunteer basis about the danger of capital concentration; 7) use of promissory notes in case of temporary shortage of funds. All these measures will help overcome the negative consequences of financial crises and improve the financial situation in the state.

### References:

1. Finansovi kryzy u sviti v XX ta XXI st. (2020) [Financial crises in the world in XX and XXI] Finbalans, Finansy ta ekonomika [Financial balance. Finance and economy]. Available at: <https://finbalance.com.ua/news/top-5-finansovikh-kriz-u-sviti-za-xx-xxi-st/> (accessed: 18.10.2022). (in Ukrainian)

2. Dgefry D. Sax. (2000). Diagnostika krizisa [Crisis diagnostics]. *Kompanjon* [Companion], no. 4. (in Russian)

3. Konchin V.I., Maximenko M.V. (2012) Prychyny ta proyavy borgovoji krysy v ES I supernytsky pidhody antikryzovoji polityky [Causes and manifestations of the debt crisis in the EU and rival approaches of anti-crisis policy]. *Kyivskyj institute biznesu ta tehnologij* [Kyiv Institute of Business and Technologies], no. 2 (18), pp.19–30.

4. Kuznetsov O. (2010) Geneza finansovyh kryz [Genesis of financial crises]. *Visnyk NBU* [Bulletin of the National Bank of Ukraine], no. 11, pp. 30–33.

5. Laznya A. (2012) Fynansova kryza: prychny vynyknennya ta vplyv na svytovu ekonomiku [Financial crisis: causes and impact on the world economy]. *Svit finansyv* [The world of finance], no. 2, pp. 54–62.

6. Lyutij I. (2011) Fynansono-ekonomichna kryza 2008–2010 r.r. Dejaki chinnyky ta uroki [The financial and economic crisis of 2008–2010: some factors and lessons]. *Vysnyk Nationalnogo banku Ukrainy* [Bulletin of the National Bank of Ukraine], no. 1, pp. 10–16.

7. Nevmergitska S., Martcenyuk S. (2018) Prychyny vynyknennya ta shlyahy podolannya finansovoji kryzy na pidpriemstvi [Causes of the occurrence and ways of overcoming the financial crisis at the enterprise]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy], no. 1, pp. 23–32.

8. Silvio Gezel (2012) Estestvennyj ekonomicheskij poryadok [Natural economic order]. Available at: [https://royallib.com/book/gezel\\_silvio/estestvenniy\\_ekonomicheskij\\_poryadok.html](https://royallib.com/book/gezel_silvio/estestvenniy_ekonomicheskij_poryadok.html) (accessed: 09.09.2022). (in Russian)

9. Avstryjskyj experiment (2011) Avstryjskyj experiment [Austrian experiment]. Available at: <https://www.youtube.com/watch?v=gavBsZrK-As> (accessed: 10.10.2022). (in Ukrainian)

10. Austrian Places: (2012) The Woergl Experiment Markus Reiterer. New Austrian Transatlantic Perspectives since 1948. Available at: <https://www.austrianinformation.org/summer-2012/2012/8/21/austrian-places-the-woergl-experiment.html> (accessed: 3.10.2022).

11. Davletbajev R. (2012) Gezelyvski groshy 1 [Hesel money 1]. Available at: <https://www.youtube.com/watch?v=GJh> (accessed: 8.09.2022).

12. Bezdergavni, ale narodny (2018) V Ukraini nabyraje obertyv novyj ruh pydpryemlyvyh gromadyan za sviji prava [Stateless, but popular: a new movement of enterprising citizens for their rights is gaining momentum in Ukraine] *Galychyna elektronnyj*

resurs [Halychyna: Internet resource of the newspaper]. Available at: <https://galychyna.if.ua/analytic/bezderzhavni-ale-narodni-v-ukrayini-nabiraye-obertiv-noviy-ruh-pidpriyemlivih-gromadyan-za-svoyi-prava/> (accessed: 17.10.2022).

13. Bondarenko N.M. Bobyр O.I. (2022) Praktika zastosuvannya groshovoji paradigmi Silvio Gezelja ta ii perevagy v minimizacii ryzykiv [The practice of applying Silvio Hesel's monetary paradigm and its advantages in minimizing risks] Investicii: praktika ta dosvid [Investments: practice and experience], no. 9–10, pp. 44–49. Available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/7/9> (accessed: 16.10.2022).

14. Podatkovy zminy ta pilgi na chas vojenного станu v Ukrainy (2022) Podatkovy zminy ta pilgi na chas vojenного станu v Ukrainy [Tax changes and benefits during martial law in Ukraine]. Available at: <https://golaw.ua/ua/insights/publication/podatkovy-zmini-ta-pilgi-na-chas-vojenного-станu-v-ukrayini/> (accessed: 16.10.2022).

### Список використаних джерел:

1. Фінансові кризи у світі в ХХ та ХХІ ст. Фінбаланс. Фінанси та економіка. URL: <https://finbalance.com.ua/news/top-5-finansovikh-kriz-u-sviti-za-xx-xxi-st>.

2. Джжефри Д. Сакс. Диагностика кризиса. *Компаньон*. 2000. № 4.

3. Кончин В.І., Максименко М.В. Причини та прояви боргової кризи в ЄС і суперницькі підходи антикризової політикию. Київський інститут бізнесу та технологій. 2012. № 2 (18). С. 19–30.

4. Кузнецов О. Генеза фінансових криз. *Вісник НБУ*. 2010. № 11. С. 30–33.

5. Лазня А. Фінансова криза: причини виникнення та вплив на світову економіку. *Світ фінансів*. 2012. № 2. С. 54–62.

6. Лютий І., Юрчук О. Фінансово-економічна криза 2008–2010 рр.: деякі чинники та уроки. *Вісник НБУ*. 2011. № 1. С. 10–16.

7. Невмержицька С., Марценюк С. Причини виникнення та шляхи подолання фінансової кризи на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. С. 23–32.

8. Сильвио Гезель. Естественный экономический порядок. URL: [https://royallib.com/book/gezel\\_silvio/estestvenniy\\_ekonomicheskij\\_poryadok.html](https://royallib.com/book/gezel_silvio/estestvenniy_ekonomicheskij_poryadok.html).

9. Австрійський експеримент. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=gavBsZrK-As>.

10. Austrian Places: The Woergl Experiment Markus Reiterer. New Austrian Transatlantic Perspectives since 1948. URL: <https://www.austrianinformation.org/summer-2012/2012/8/21/austrian-places-the-woergl-experiment.html>.

11. Давлетбаєв Р. Гезелівські гроші 1. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=GJh>.

12. Бездержавні, але народні: в Україні набирає обертів новий рух підприємливих громадян за свої права / Галичина: інтернет-ресурс газети. URL: <https://galychyna.if.ua/analytic/bezderzhavni-ale-narodni-v-ukrayini-nabiraye-obertiv-noviy-ruh-pidpriyemlivih-gromadyan-za-svoyi-prava/> (дата звернення: 17.10.2022).

13. Бондаренко Н.М., Бобирь О.І. Практика застосування грошової парадигми Сільвіо Гезеля та її переваги в мінімізації ризиків. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 9–10. С. 44–49. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/7/9>.

14. Податкові зміни та пільги на час воєнного стану в Україні. URL: <https://golaw.ua/ua/insights/publication/podatkovy-zmini-ta-pilgi-na-chas-vojenного-станu-v-ukrayini/> (дата звернення: 16.10.2022).

**Oleksandr Kutsenko**

*Postgraduate  
Zaporizhzhia National University*

**PECULIARITIES OF THE FORMATION  
AND IMPLEMENTATION OF THE SYSTEM OF ENSURING  
FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY  
OF INDUSTRIAL ENTERPRISES UNDER THE CONDITION  
OF VARIABILITY OF THE MARKET ENVIRONMENT**

***Summary***

*It was determined that in the conditions of the variability of external and internal environment factors, the appearance of threats and risks, there is a need to implement management tools for ensuring financial and economic security at enterprises, which will allow timely response to them, form measures to neutralize the impact in order to increase the level of financial and economic security, ensuring the stability of functioning. It was established that the main management tools are the system, mechanism, and strategy for ensuring financial and economic security. The existing approaches to the formation of a system of ensuring financial and economic security have been studied and the absence of a single comprehensive approach has been established. A management system for ensuring the financial and economic security of the enterprise has been formed based on the use of systemic, innovative, informational approaches and is based on components and stages. The implementation of the management system for ensuring the financial and economic security of the enterprise will allow timely identification, research, analysis of factors of the external and internal environment, threats and risks, and adaptation to their influence. This management system provides for the use of information technology in order to automate its work, as well as to improve the work of the management mechanism. It was found that the use of the management system will ensure the effectiveness of the mechanism for further increasing the level of financial and economic security of the enterprise, stabilization of the financial condition, efficiency of economic activity, and determination of development directions in the long term. It was found that the observance of systemic, innovative, informational approaches within the management system guarantees the coherence of its work, the establishment of interaction between all management tools, the implementation of innovative approaches, the development of sound solutions, the use of information technologies for work automation.*

## Вступ

За ринкових умов господарювання, змінності факторів ринкового середовища, виникнення загроз та ризиків перед підприємствами стоїть задача своєчасного їх виявлення, дослідження. Чимало підприємств опинилися у складному становищі, характеризуються погіршенням результатів діяльності, зниженням показників, доволі низьким рівнем фінансово-економічної безпеки, втратою конкурентних позицій на ринках збуту товарів. Відповідно, виникає нагальна потреба у підвищенні ефективності фінансово-господарської діяльності, поновленні втрачених позицій та формуванні конкурентних переваг, а також у захисті від негативного впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Це можливо за умови стійкого рівня фінансово-економічної безпеки підприємства, налагодження роботи. Проте, переважна більшість підприємств має низький, нестабільний рівень фінансово-економічної безпеки та задля його підвищення доцільним є використання комплексу інструментів, які гарантуватимуть зростання фінансової, економічної безпеки. Більшість підприємств не використовують інструменти управління і тому доцільним є їх формування, впровадження. Серед таких інструментів слід виділити систему управління забезпеченням фінансово-економічної безпеки, впровадження якої дозволить виявити, проаналізувати вплив факторів ринкового середовища.

На даний момент відсутній комплексний підхід до розробки та використання такого інструменту управління як система управління забезпеченням фінансово-економічної безпеки підприємств і доцільним є більш детальне розкриття даного питання. Адже впровадження системи управління дозволить своєчасно реагувати на змінність факторів ринкового середовища, загрози, ризику, адаптуватися до їх впливу та вдосконалювати роботу механізму управління.

Крім того, система управління забезпеченням фінансово-економічної безпеки на підприємствах виступає як допоміжний інструмент, який взаємодіє із загальною стратегією розвитку, стратегією фінансово-економічної безпеки, механізмом управління та дозволить автоматизувати процес розробки, прийняття рішень, вибору більш ефективних рішень, провести детальне дослідження факторів ринкового середовища, загроз та ризиків, розробити заходи до мінімізації їх негативного впливу. Тому питання розробки системи управління забезпеченням фінансово-економічної безпеки є наразі актуальним для промислових підприємств.

### **Розділ 1. Дослідження системи забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств**

Реалії сьогодення, а саме нестабільність ринкового середовища, виникнення нових загроз та ризиків провокують виникнення все нових



проблем на рівні підприємств, спричиняють погіршення результатів їх фінансово-господарської діяльності. Все це вимагає нових підходів, інструментів до вирішення існуючих проблем, розробки та реалізації управлінських рішень. Водночас фактори оточуючого середовища необхідно своєчасно виявляти, оцінювати, нейтралізувати, що можливо за умови використання інструментів управління забезпеченням фінансово-економічної безпеки підприємств. При цьому, під інструментами управління доцільно розглядати систему, механізм та стратегію управління забезпеченням фінансово-економічної безпеки підприємств. Дані інструменти повинні бути раціональними у використанні, ефективними, базуватися на застосуванні інформаційних технологій, їх впровадження повинно гарантувати підвищення рівня фінансово-економічної безпеки, ефективність господарської діяльності.

Враховуючи означене, на підприємствах існує нагальна потреба у розробці нових підходів до розробки інструментів, які б забезпечили своєчасне, гнучке реагування на фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, загрози і ризики, підвищення рівня фінансово-економічної безпеки у коротко- та довгостроковому періодах.

Система управління та забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств, проблема її використання досліджена в працях таких науковців: Васильєв О.В., Мейта В.І. [1, с. 140–144]; Данілова Е.І. [2, с. 55–59]; Живко З.Б., Черевко О.В., Зачосова Н.В., Живко М.О., Баворовська О.Б., Занора В.О. [3]; Жукова Л.М., Платонов В.І. [4, с. 95–97]; Кириченко О.А., Кудря І.В. [5, с. 23–25]; Колодізєв О.М., Середіна А.В. [6]; Кудрицька Ж.В. [7]; Лиса О.В. [8, с. 60–63]; Мельник С.І. [9, с. 164–184]; Парфентій Л.А. [10, с. 21–30; с. 140–149]; Погріщук Г.Б., Мацедонська Н.В. [11, с. 619–620]; Румик І.І. [12, с. 49–54]; Ус Ю.В. [14, с. 271–272]; Філімонюк Є.В., Тарасенко І.О. [15, с. 24–27]; Фролов С.М. [13, с. 177–180]; Чеберяко О.В., Кривовяз М.А. [16].

Васильєв О.В., Мейта В.І. у своєму дослідженні розглянули основні принципи системи управління економічною безпекою, серед яких: єдність; адаптивність; розвиток; безперервність; економічна доцільність; оперативність; законність; комплексність; компетентність [1, с. 140–142]. Авторами запропоновано систему управління економічною безпекою та виділено такі складові елементи: визначення місії та цілей; моніторинг ринкового середовища; аналіз інформації; виявлення загроз; оцінка економічної безпеки за складовими; формування заходів з нейтралізації впливу факторів ринкового середовища; визначення інструментів захисту; визначення відповідальності за використання системи; впровадження системи [1, с. 143]. Проте, авторами не виділено підходи до розробки системи управління, набір ресурсного забезпечення, рівень взаємодії системи з інструментами управління.

Авторка Данілова Е.І. провела детальне дослідження принципів системи економічної безпеки та запропонувала їх поділ та дві групи: принципи системи економічної безпеки; принципи управління економічною безпекою [2, с. 55–59].

Група авторів Живко З.Б., Черевко О.В., Зачосова Н.В., Живко М.О., Баворовська О.Б., Занора В.О. здійснили ґрунтовне дослідження у напрямку розробки системи управління економічною безпекою [3]. Проте, авторами зроблено акцент на економічну безпеку та окремо не враховано специфіку управління фінансовою безпекою на підприємствах.

Жукова Л.М. та Платонов В.І. розглянули механізм управління економічною безпекою, який містить такі елементи: зовнішні та внутрішні фактори; функціональні складові економічної безпеки; принципи; функції; об'єкти; суб'єкти; методи [4, с. 95–97]. Схожого підходу до побудови системи управління фінансовою безпекою дотримувалися Кириченко О.А., Кудря І.В., які серед елементів системи виділили: функції; принципи; стратегія; цілі; об'єкти; суб'єкти; загрози; ризики [5, с. 23–25]. Проте, не визначено послідовність розробки, впровадження системи управління, очікувані результати від використання на підприємствах.

Авторка Лиса О.В. запропонувала розподіл загроз фінансовій безпеці на зовнішні та внутрішні, врахування яких дозволить підтримувати рівень безпеки, підвищити прибутковість діяльності [8, с. 60–63].

Науковець Мельник С.І. запропонував модель системи управління фінансовою безпекою підприємства, в якій виділив три блоки: блок формування; блок реалізації; блок розвитку [9, с. 164–184]. В основу системи управління покладено технологію антисипативного управління, процес інтелектуалізації управління.

У роботі Парфентій Л.А. сформовано систему управління фінансовою безпекою та в її основі виділено: систему забезпечення; суб'єкти; об'єкти; функції; принципи; цілі; стратегію; концепцію; фінансові інтереси; методи; важелі; інструменти; способи; фактори; критерії [10, с. 21–30]. Також запропоновано схему управління фінансовою безпекою та виділено такі елементи: поточне та перспективне управління фінансовою безпекою; оцінка рівня фінансової безпеки; оцінка економічної нестабільності; оцінка прогнозного рівня економічної нестабільності; розробка стратегії забезпечення фінансової безпеки; розробка альтернативних стратегій забезпечення фінансової безпеки; вибір оптимальної стратегії; реалізація стратегії забезпечення фінансової безпеки; оцінка рівня фінансової безпеки; оцінка ефективності використання стратегії [10, с. 140–149].

В публікації Ус Ю.В. визначено напрямки управління економічною безпекою, серед яких виділено: інноваційні; правові; техніко-техноло-

гічні; фінансово-економічні; інформаційні; силові [14, с. 271–272]. Також визначено такі принципи управління економічною безпекою: вчасність; комплексність; компетентність; безперервність; гласність; законність; взаємодія; плановість; економічність.

Етапи управління фінансовою безпекою запропонували Філімонюк Є.В., Тарасенко І.О., зокрема: дослідження ризиків, загроз, небезпек; формування інструментарію оцінки фінансової безпеки; формування стратегії управління фінансовою безпекою; розробка механізму управління фінансовою безпекою; оцінка ефективності стратегії [15, с. 24–27].

Також автори Чеберяко О.В., Кривовяз М.А. розглянули систему забезпечення фінансової безпеки підприємства у напрямку: фінансова діагностика; інформаційне забезпечення; управління ризиками; фінансові важелі та методи; контроль [16].

Проте, переважною більшістю авторів не вказано набір етапів щодо побудови системи, набір ресурсного забезпечення, перелік об'єктів та суб'єктів, рівень взаємодії з іншими інструментами управління, очікувані результати, а також підходи до розробки системи управління, напрямки до її впровадження та ін. Тому доцільним є удосконалення системи управління забезпеченням фінансово-економічної безпеки підприємств шляхом застосування системного, інноваційного, інформаційного підходів, яка буде адаптованою до умов сьогодення, враховуватиме результати діяльності підприємств, ґрунтуватися на застосуванні сучасного програмного забезпечення. Слід зауважити, що система управління повинна забезпечити ефективність роботи механізму управління, постійність його використання, дослідження ринкового середовища, формування ефективних рішень.

## **Розділ 2. Формування системи управління забезпеченням фінансово-економічної безпеки підприємств**

Результати проведеного дослідження дозволили удосконалити систему управління забезпеченням фінансово-економічної безпеки підприємства. Дотримання системного, інноваційного, інформаційного підходів в межах системи управління забезпеченням фінансово-економічної безпеки підприємства гарантує злагодженість її роботи, налагодження взаємодії між всіма інструментами управління, впровадження нових підходів, методів, розробку науково-обґрунтованих інноваційних рішень, застосування програмного забезпечення задля автоматизації роботи, обробки та передачі інформаційних даних.

Особливістю системи управління забезпеченням фінансово-економічної безпеки підприємства є те, що вона швидко адаптується до вимог ринкового середовища, загроз, ризиків та змінюється, вдосконалюється шляхом їх врахування. Також застосування системи направлено на

гнучкість та ефективність механізму управління, безперервність його використання, оптимізацію витрат, розробку та прийняття управлінських рішень. Все це здійснюється на підставі впровадження програмного забезпечення, яке дозволить автоматизувати роботу, підвищити результативність.

Система управління забезпеченням фінансово-економічної безпеки підприємства повинна складатися з набору компонентів та етапів, які дозволять забезпечити її ефективну роботу, своєчасне реагування на фактори ринкового середовища, ефективність механізму управління (рис. 1). Серед набору компонентів важливим є ресурсне забезпечення, тобто персонал, фінансове, інформаційне, матеріально-технічне забезпечення.

Система управління повинна реалізовуватися шляхом дотримання принципів управління, які теж відносяться до компонентів системи. Серед важливих принципів необхідно виділити такі: гнучкість та оперативність; відповідальність; безперервність; комплексність; своєчасність; інноваційність; дієвість; інформативність; інтегрованість; узгодженість; варіативність.

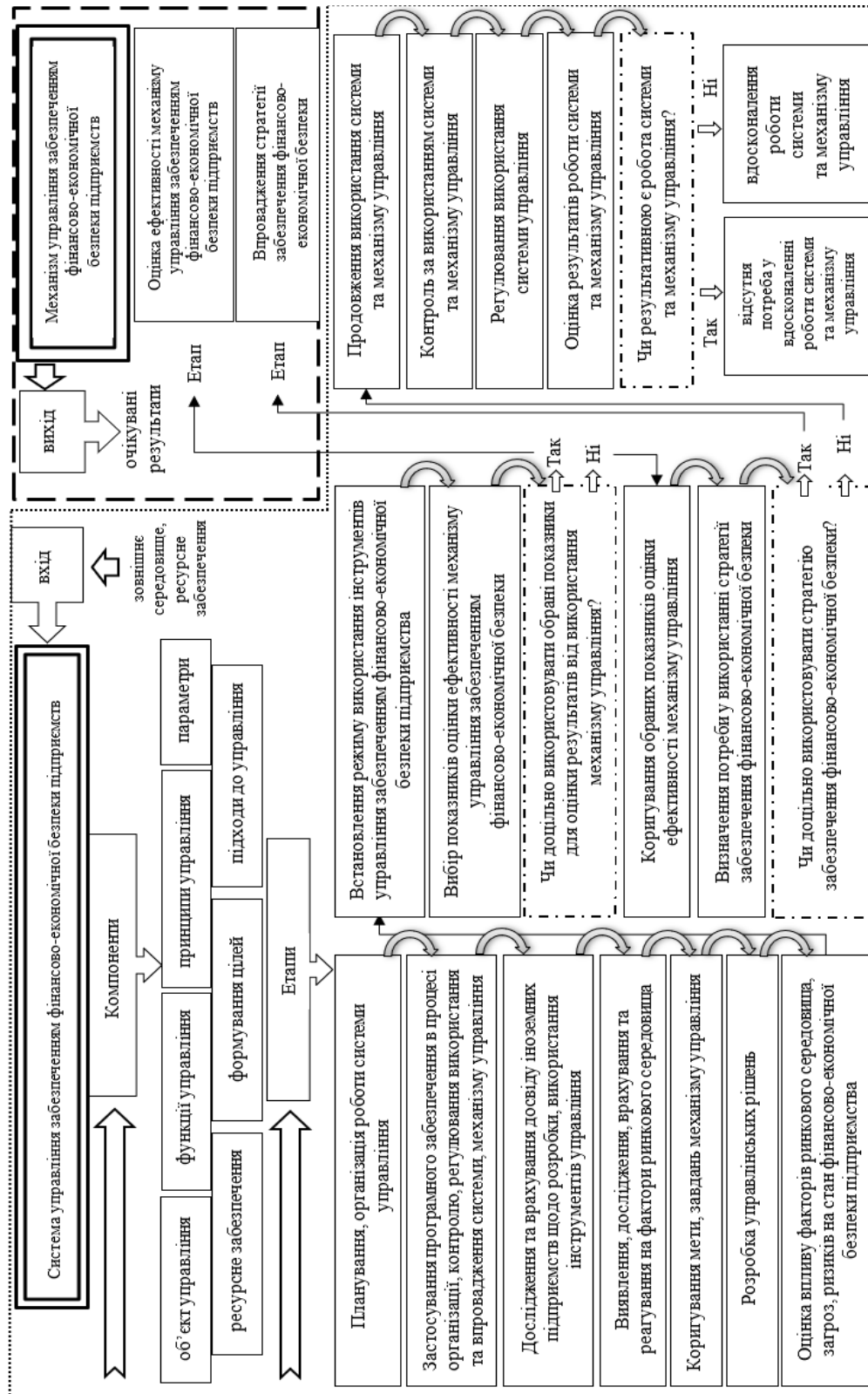
Щодо такого компонента, як функції, то доцільно реалізовувати такі: планування; організація; контроль; регулювання; аналіз. Використання означених функцій під час реалізації системи управління дозволить організувати його роботу, підвищити ефективність роботи механізму, визначити напрямки вдосконалення та способи адаптації до змінного ринкового середовища.

Компонентом системи управління є формування цілей, а саме забезпечення ефективної роботи механізму управління, своєчасне реагування на зміни ринкового середовища, адаптація та вдосконалення системи управління, розробка рішень задля нейтралізації впливу загроз та підвищення рівня фінансово-економічної безпеки.

Слід відзначити, що суб'єкти управління визначаються в рамках механізму управління забезпеченням фінансово-економічної безпеки підприємств та для системи управління є таким ж.

Проте, компонент об'єкт управління для системи управління є іншим. Зокрема, ним є загрози, ризики, фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, економічна та фінансова безпека, механізм управління.

Наступний компонент системи управління це підходи управління, а саме системний, інноваційний, інформаційний підхід. Відповідно до системного підходу, досліджувана система управління є набором взаємопов'язаних компонентів та етапів, реалізація яких забезпечує цілісну, ефективну та злагоджену роботу, як системи управління, так і механізму управління.



**Рис. 1. Структура системи управління забезпеченням фінансово-економічної безпеки підприємств**  
*Джерело: сформовано автором*

Доцільно відзначити, що система управління отримує інформацію щодо факторів ринкового середовища, загроз, ризиків, яка виявляється, досліджується, оцінюється вплив факторів на стан фінансово-економічної безпеки, функціонування підприємства, враховуються отримані результати та відбувається відповідне реагування і дана інформація являє собою вхід до системи управління (зовнішнє середовище, ресурсне забезпечення). Далі відбувається групування отриманої інформації та передача до механізму управління з метою розробки заходів нейтралізації загроз, ризиків. Поряд з цим, дана інформація також враховується під час розробки управлінських рішень, їх корегування, вдосконалення роботи. Саме формування заходів нейтралізації загроз, ризиків, напрямків покращення роботи, способів відновлення економічної та фінансової безпеки, гарантій успішного функціонування виступає в ролі виходів із механізму управління та дозволить досягти очікуваного рівня ефективності економічної діяльності, фінансового стану, зростання показників економічної та фінансової безпеки.

Наступним слід виділити інноваційний підхід, відповідно до якого в межах системи управління, крім використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, доцільним є розробка інноваційних рішень на підставі врахування змінності ринкового середовища, появи нових загроз, кризових явищ.

Поряд із інноваційним підходом необхідно дотримуватися інформаційного підходу, реалізація якого передбачає впровадження новітнього програмного забезпечення задля автоматизації, підвищення ефективності роботи системи та механізму управління, дослідження досвіду іноземних підприємств щодо розробки, використання інструментів управління.

Комплексне використання вказаних підходів забезпечить ефективність роботи системи управління, досягнення сформованих цілей, адаптацію до внутрішнього та зовнішнього середовища.

Ще одним компонентом системи управління є параметри системи управління. Під параметрами розуміються вимоги до функціонування системи управління забезпеченням фінансово-економічної безпеки, що сприятиме економічності, ефективності її роботи. Серед вимог виділено такі: ефективність; гнучкість; простота; науковість; обґрунтованість; комплексність; економічність; оперативність; прозорість; безперервність.

Перейдемо до більш детального дослідження етапів системи управління забезпеченням фінансово-економічної безпеки підприємства.

Початково здійснюється етап планування, організація роботи системи управління. Під час планування роботи системи уточняється мета механізму та системи управління, результати системи управління, обираються способи, методи реагування на ринкове середовище. В межах організації передбачається конкретизація завдань системи управління,

необхідності залучення персоналу, рівень фінансового, інформаційного, матеріально-технічного забезпечення для досягнення сформованих цілей.

Вагомим є етап застосування програмного забезпечення в процесі організації, контролю, регулювання використання та впровадження системи, механізму управління, що дозволить автоматизувати їх виконання.

Виокремлено етап дослідження та врахування досвіду іноземних підприємств щодо розробки, використання інструментів управління. Встановлено, що для підвищення ефективності використання інструментів управління доцільним є дослідження досвіду інших підприємств, визначення їх недоліків, впровадження кращих практик з урахуванням особливостей певного підприємства.

Також виділено такий етап, як виявлення, дослідження, врахування та реагування на фактори ринкового середовища, загрози, ризики, небезпеки, що забезпечує адаптацію системи управління до їх впливу, вжиття заходів до вдосконалення роботи.

Нами виділено етап системи управління – коригування мети, завдань механізму управління, що здійснюється за результатами реалізації етапу механізму управління (визначення мети, завдань механізму управління). Ринкового середовища постійно змінюється, виникають нові загрози, кризові явища, непередбачувані ситуації, які потребують від підприємства швидкого виявлення, реагування. Крім того, на підприємствах відбуваються внутрішні зміни, змінюються цілі, напрямки розвитку, завдання. Все це вимагає швидкого врахування означених змін, відображення їх в меті, завданнях механізму, що можливо шляхом використання системи управління.

Наступним є етап розробка управлінських рішень, що відбувається перед етапом організації управління фінансово-економічною безпекою підприємства (даний етап реалізується в рамках механізму управління). Управлінські рішення розробляються шляхом врахування даних отриманих від виявлення, дослідження, врахування та реагування на фактори ринкового середовища, а також інформації щодо впливу ринкового середовища на економічну ефективність діяльності та фінансовий стан підприємства, дослідження факторів впливу на економічну та фінансову безпеку, прогнозування бажаних результатів від управління економічною та фінансовою безпекою (дані етапи реалізується в рамках механізму управління).

Наступним етапом є оцінка впливу факторів ринкового середовища, загроз, ризиків на стан фінансово-економічної безпеки підприємства, що здійснюється за результатами врахування даних щодо виявлених факторів задля оцінки ймовірності настання кризи. За результатами проведення подібного аналізу визначається ступінь впливу загроз,

ризиків на стан фінансової, економічної безпеки, результати фінансово-господарської діяльності.

В межах системи управління визначено важливий етап, який стосується встановлення режиму використання інструментів управління забезпеченням фінансово-економічної безпеки підприємства. Для визначення режиму використання слід врахувати потребу у використанні інструментів управління, стан економічної діяльності, фінансове становище, рівень економічної та фінансової безпеки, вплив ринкового середовища, загроз, ризиків. В залежності від врахування означених показів встановлюється доцільність використання трьох інструментів управління (система, механізм, стратегія) або лише система та механізм управління.

Етап вибір показників оцінки ефективності механізму управління забезпеченням фінансово-економічної безпеки дозволяє здійснити вибір групи показників та перейти до етапу оцінка ефективності механізму управління забезпеченням фінансово-економічної безпеки (реалізується в механізмі управління). Реалізація даного етапу дає змогу обрати саме ті показники, які в більшій мірі відображають фінансовий стан, економічну діяльність, економічну та фінансову безпеку, тобто результати які досягаються за умови використання системи та механізму управління. Крім того, вибір групи показників здійснюється шляхом врахування особливостей роботи підприємств та підвищує точність, достовірність подальших розрахунків. За результатами вибору показників визначається їх можливість комплексно оцінити результати від використання механізму управління забезпеченням фінансово-економічної безпеки та доцільність використання: за умови можливості проведення комплексної оцінки механізму управління відбувається перехід до етапу оцінки; неможливість проведення комплексної оцінки означає перехід до етапу коригування обраних показників.

Етап коригування обраних показників оцінки ефективності механізму управління забезпеченням фінансово-економічної безпеки. На даному етапі шляхом застосування програмного забезпечення відбувається перегляд обраних показників оцінки, виявлення тих, які не дозволяють комплексно визначити результатам від використання механізму управління та є не доцільними для використання, коригування показників та уточнення набору груп показників.

Етап визначення потреби у використанні стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства здійснюється до етапу впровадження (етап механізму управління). Даний етап здійснюється шляхом врахування даних від попередніх етапів системи та механізму управління. За умови погіршення рівня фінансово-економічної безпеки, збільшення числа загроз ринкового середовища, фінансових ризиків,



спадної динаміки показників роботи приймається рішення про доцільність впровадження стратегії. Проте, підтримання ефективності роботи, економічних та фінансових показників, рівня фінансово-економічної безпеки дозволяє приймати рішення про доцільність використання лише механізму та системи управління.

Етап продовження використання системи та механізму управління забезпеченням фінансово-економічної безпеки здійснюється за умови відсутності потреби у впровадженні стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки. Їх використання підтверджує економічність, ефективність, гнучкість роботи інструментів управління та відсутність надмірної кількості загроз, ризиків, кризових явищ.

Важливу роль відіграє етап контроль за використанням системи та механізму управління. Даний етап повинен здійснюватися постійно, тобто протягом всього періоду використання системи, що дозволить виявити порушення роботи, недоліки механізму управління, своєчасно реагувати на ринкове середовище, здійснювати заходи до вдосконалення функціонування інструментів управління.

Наступним етапом є регулювання використання системи управління. Регулювання дозволяє нейтралізувати виявлені недоліки, проблеми в процесі використання системи та механізму управління, розробити шляхи підвищення ефективності їх роботи, адаптації до внутрішнього та зовнішнього середовища, а також підтримувати взаємозв'язок всіх інструментів управління.

Оцінка результатів роботи системи та механізму управління є етапом, реалізація якого дає змогу проаналізувати поточні результати від використання механізму управління, рівень впровадження сучасних технологій в системі управління. Поряд з цим, проведення оцінки результатів дозволить визначити доцільність вдосконалення системи та механізму управління, коригування їх роботи. На означеному етапі відбувається визначення результативності роботи системи та механізму управління на підставі отриманих даних щодо проведення оцінки ефективності механізму управління та приймається одне з рішень: підвищення ефективності механізму управління – відсутня потреба у вдосконаленні роботи системи та механізму управління; зниження ефективності механізму управління – дослідження причин, вжиття заходів до вдосконалення роботи системи та механізму управління.

Сформована система управління забезпеченням фінансово-економічної безпеки підприємства є доцільною для подальшого використання на підприємствах за умови розробки механізму управління, адже дані інструменти є взаємопов'язаними та використовуються лише в комплексі. Проте роль системи управління є вагомою, адже її застосування сприятиме адаптації до ринкового середовища, виявленню загроз і

ризиків, впровадженню інформаційно-комунікаційних технологій, вдосконаленню роботи інструментів управління.

### **Висновки**

Проведено дослідження існуючих систем управління фінансовою та економічною безпекою, визначено специфіку їх використання та обґрунтовано доцільність удосконалення системи управління забезпеченням фінансово-економічної безпеки підприємства.

Таким чином, удосконалено систему управління забезпеченням фінансово-економічної безпеки підприємства, в основі якої передбачається використання системного, інноваційного, інформаційного підходів, дотримання визначених компонентів та етапів, що гарантує злагодженість роботи, взаємодію між всіма інструментами управління, дотримання нових підходів, методів, розробку науково-обґрунтованих інноваційних рішень, автоматизацію роботи. Все це дозволяє своєчасно виявляти, досліджувати, аналізувати ринкове середовище, адаптувати та вдосконалювати роботу системи управління. Крім того, передбачено впровадження та використання сучасного програмного забезпечення, що дозволить підвищити ефективність роботи механізму управління. Всі інструменти управління мають використовуватися в комплексі задля стійкості фінансово-економічної безпеки, покращення результатів роботи підприємств.

Вагомими перевагами системи управління забезпеченням фінансово-економічної безпеки підприємства є її адаптація до вимог ринкового середовища, загроз, ризиків, постійне вдосконалення, забезпечення ефективності роботи механізму управління, розробка, вибір та прийняття управлінських рішень. Комплексне використання інструментів управління забезпечить підвищення фінансово-економічної безпеки, результативність роботи підприємства.

За умови застосування системи управління промислові підприємства матимуть можливість своєчасно реагувати на загрози ринкового середовища, комплексно використовувати всі інструменти забезпечення фінансової та економічної безпеки, покращувати показники фінансової діяльності, фінансової стійкості, конкурентоспроможності, платоспроможності у довгостроковому періоді.

### **Список використаних джерел:**

1. Васильєв О.В., Мейта В.І. Формування системи управління економічною безпекою промислових підприємств. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Тернопіль, 2013. Том 14. № 2. С. 138–145.
2. Данілова Е.І. Ідентифікація принципів і функцій системи економічної безпеки та управління економічною безпекою підприємства. *Підприємництво та інновації*.

2018. Вип. 5. С. 54–61. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/67> (дата звернення: 14.10.2022).

3. Живко З.Б., Черевко О.В., Зачосова Н.В., Живко М.О., Баворовська О.Б., Занора В. О. Організація та управління системою економічної безпеки підприємства : навч.-метод. посіб. / ред. З.Б. Живко. Черкаси : видавець Чабаненко Ю.А., 2019. 120 с.

4. Жукова Л. М., Платонов В. І. Система управління економічною безпекою підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 23. С. 93–98.

5. Кириченко О.А., Кудря І.В. Вдосконалення управління фінансовою безпекою підприємств в умовах фінансової кризи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 10. С. 22–26.

6. Колодізев О.М., Середіна А.В. Державна система управління фінансовою безпекою України та правові засади її функціонування. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: збірник наукових праць*. 2010. Т. 30. С. 383–398.

7. Кудрицька Ж.В. Система управління фінансовою безпекою підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=897> (дата звернення: 11.10.2022).

8. Лиса О. В. Фінансова безпека суб'єктів господарювання в сучасних умовах. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2016. Том 26, № 1. С. 58-64.

9. Мельник С.І. Методологічні засади управління фінансовою безпекою підприємств: дис. ... д-ра економ. наук: 21.04.02 / Львівський державний університет внутрішніх справ МВС України. Львів, 2020. 490 с.

10. Парфентій Л.А. Управління фінансовою безпекою підприємств в умовах економічної нестабільності : монографія. Суми : видавничо-виробниче підприємство «Мрія», 2019. 184 с.

11. Погріщук Г.Б., Мацедонська Н.В. Управління фінансовою безпекою підприємства в сучасних умовах. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 618–621. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/12\\_ukr/102.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/102.pdf) (дата звернення: 11.10.2022).

12. Румик І.І. Контролінг у системі управління фінансовою безпекою підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. № 4 (60). С. 47–56. URL: <https://snku.krok.edu.ua/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/341> (дата звернення: 11.10.2022).

13. Управління фінансовою безпекою економічних суб'єктів : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів економічних і юридичних спеціальностей усіх форм навчання / за заг. ред. С. М. Фролова. Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2015. 332 с.

14. Ус Ю.В. Управління економічною безпекою підприємства: організаційний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 49. С. 269–273.

15. Філімонюк Є.В., Тарасенко І.О. Теоретичні засади управління фінансовою безпекою підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2018. № 9 (17). С. 23–28.

16. Чеберяко О.В., Кривовяз М.А. Структурні елементи системи забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4377> (дата звернення: 14.10.2022).

### References:

1. Vasyliiev O.V., Mehta V.I. (2013) Formuvannia systemy upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu promyslovykh pidpriemstv [Formation of economic security management

system of industrial enterprises]. *Economic analysis: coll. of science works*, vol. 14, no. 2, pp. 138–145. (in Ukrainian)

2. Danilova E.I. (2018) Identyfikatsiia pryntsyviv i funktsii systemy ekonomichnoi bezpeky ta upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva [Identification of principles and functions of economic security system and management of economic security of the enterprise]. *Entrepreneurship and innovation*, vol. 5, pp. 54–61. Available at: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/67> (accessed 14 October 2022).

3. Zhyvko Z.B., Cherevko O.V., Zachosova N.V., Zhyvko M.O., Bavorovska O.B., Zanora V.O. (2019) *Orhanizatsiia ta upravlinnia systemoiu ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva: navch.-metod. posib.* [Organization and management of the economic security system of the enterprise: educational method. manual]. Cherkasy: Yu.A. Chabanenko publisher. (in Ukrainian)

4. Zhukova L., Platonov V. Systema upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstv [Enterprise economic security management system]. *Investments: practice and experience*, no. 23, pp. 93–98. (in Ukrainian)

5. Kyrychenko O.A., Kudria I.V. (2009) Vdoskonalennia upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpriemstv v umovakh finansovoi kryzy [Improving the management of financial security of enterprises in the conditions of the financial crisis]. *Investments: practice and experience*, no. 10, pp. 22–26. (in Ukrainian)

6. Kolodiziev O.M., Seredina A.V. (2010) Derzhavna systema upravlinnia finansovoiu bezpekoiu Ukrainy ta pravovi zasady yii funktsionuvannia [State financial security management system of Ukraine and the legal basis of its functioning]. *Problems and prospects of the development of the banking system of Ukraine: a collection of scientific works*, vol. 30, pp. 383–398. (in Ukrainian)

7. Kudrytska Zh.V. (2012) Systema upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpriemstva [System management by financial safety of enterprise]. *Efficient economy*, no. 1. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=897> (accessed 11 October 2022). (in Ukrainian)

8. Lysa O.V. (2016) Finansova bezpeka subiektiv hospodariuvannia v suchasnykh umovakh [Financial security of a business entity in modern conditions]. *Economic analysis: coll. of science works*, vol. 26, no. 1, pp. 58–64. (in Ukrainian)

9. Melnyk S.I. (2020) *Metodolohichni zasady upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpriemstv* [Methodological principles of managing the financial security of enterprises]. *Doctor's thesis*, Lviv: Lviv State University of Internal Affairs of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine. (in Ukrainian)

10. Parfentii L.A. (2019) *Upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpriemstv v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti: monohrafiia* [Management of financial security of enterprises in conditions of economic instability: monograph]. Sumy: vydavnycho-vyrobnyche pidpriemstvo «Mriia». (in Ukrainian)

11. Pogrischuk G.B., Matsedonska N.V. (2017) Upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpriemstva v suchasnykh umovakh [Management of financial security of enterprises in modern conditions]. *Economy and society*, no. 12, pp. 618–621. Available at: [https://economyandsociety.in.ua/journals/12\\_ukr/102.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/102.pdf) (accessed 11 October 2022).

12. Rumyk I. (2020) Kontrolinh u systemi upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpriemstv [Controlling in the system of financial security management of enterprises]. *Scientific notes of the "KROK" University*, no. 4 (60), pp. 47–56. Available at: <https://snku.krok.edu.ua/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/341> (accessed 11 October 2022). (in Ukrainian)

13. Frolov S.M. (Eds.). (2015). *Upravlinnia finansovoiu bezpekoiu ekonomichnykh subiektiv : navchalnyi posibnyk dlia studentiv vyshchych navchalnykh zakladiv ekonomichnykh i yurydychnykh spetsialnostei usikh form navchannia* [Management of the financial security of economic entities: a study guide for students of higher educational institutions of economic and legal specialties of all forms of education]. Sumy: DVNZ "UABS NBU". (in Ukrainian)
14. Uss YuV. (2015) Upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva: orhanizatsiyni aspekt [Management of economic security: organisational aspects]. *Herald of the economy of transport and industry*, no. 49, pp. 269–273.
15. Filimoniuk Y., Tarasenko I. (2018) Teoretychni zasady upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpriemstva [Theoretical bases of management financial safety of enterprise]. *International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*, no. 9 (17), pp. 23–28.
16. Cheberyako O.V., Kryvovyaz M.A. (2015) Strukturni elementy systemy zabezpechennia finansovoi bezpeky pidpriemstva [Structural elements of the system of provision financial safety of company]. *Efficient economy*, no.10. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4377> (accessed 14 October 2022).

**Ganna Likhonosova**

*Doctor of Science (Economic), Professor,  
Professor of the Finance, Accounting and Taxation Department  
National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute"*

**Tieimur Zieiniiev**

*Candidate of Science (Technical), Associate Professor, Doctoral Student  
National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute"*

## **BUSINESS SECURITY MANAGEMENT TOOLS: RELOCATION TECHNOLOGIES**

### ***Summary***

*According to the results of the conducted research, external and internal threats are identified, which are characteristic of the state of war and have a critical impact on the level of economic security of Ukrainian business; an analysis of trends in the recovery of business activity of Ukrainian business and a systematization of opportunities for development and achievement of economic security by Ukrainian business were carried out; promising directions of regulation and support of business relocation by the state are proposed; based on the analysis of the set of necessary management measures, the management cycle of ensuring the economic security of relocated enterprises is determined; an author's approach to the development of an organizational and economic mechanism for managing the economic security of relocated enterprises in the conditions of military operations is proposed.*

### **Introduction**

The controversial nature of the impact of the instability of modern economic, social and political events in Ukraine and the world in 2022 acquired mostly negative features, which has already affected the parameters of the development of the state and the business sector.

According to the estimates of the National Bank, every week of the war costs the national economy of Ukraine, excluding losses from destruction, more than UAH 50 billion. [3, p. 166]. Many domestic enterprises found themselves in zones of active hostilities and were forced to stop work. And even those enterprises located relatively far from the occupied territories suffered due to problems with logistics, lack of raw materials and demand. Almost 80% of exports are blocked due to blocked sea routes and access to ports, restrictions on rail and transport connections with the EU, which negatively affects the economic security of export-oriented enterprises. This is accompanied by a

rapid increase in inflation and negative consequences in the form of limited access to investment and financial resources in all areas except the defense industry.

According to preliminary IMF and EBRD forecasts, Ukraine's GDP is expected to decrease by 30–40% in 2022 due to the war. If in the next year the number of economically active population of Ukraine decreases by 20–30%, the restoration of GDP to the pre-war level will not be possible (provided the pre-war model of economic growth is reproduced) [1].

An additional stimulating factor is the relevant policy of Eastern European countries: the Czech Republic, Slovakia, Lithuania, Latvia, Estonia, and Poland are already implementing relocation programs and grant support for Ukrainian businesses. Against this background, the fact of loss of intellectual and entrepreneurial capital is expected. In the first two months of the war, more than 1,000 domestic enterprises and about 20,000 of their employees moved to Europe. If the war continues until the end of the year, it is predicted that the number of companies relocated outside of Ukraine will increase to 10,000 and the number of employees of these companies will be relocated to 500,000 [1].

### **Part 1. Update on issues of economic security of business**

Currently, the economic security of Ukrainian enterprises depends on the ways chosen by the management of companies to save business, the effectiveness of management decisions to compensate for the effects of negative threats from the external and internal environment, and the macro impact on business from stimulating and supportive regulatory measures.

An important aspect of guaranteeing the opportunities for the development of Ukrainian repatriated enterprises lies precisely in the search for a new model of guaranteeing economic security in new markets for them, under the conditions of the presence of new prospects and new threats. Such realities force the management of relocated enterprises to make non-standard management decisions related, on the one hand, to the observance of classical principles of increasing the competitiveness of enterprises, on the other hand, to the features and possibilities of "embedding" relocated enterprises into existing regional financial and industrial clusters, the effectiveness and appropriateness of such interaction from the point of view of compliance with the principles of economic security of enterprises and sustainable specialization in the region.

Based on this, new tools for managing the economic security of relocated enterprises become both an urgent problem of today's Ukrainian business structures and lay the groundwork for further effective cooperation of Ukrainian business with foreign partners, representatives of local communities and the mastery of new sales markets.

In the conditions of active hostilities on the territory of Ukraine, there is a need to restore the state's economy at the expense of moving enterprises from territories close to or located in the war zone to safe regions. Based on this, a problem arises, which is scientifically insufficient to date – based on indicators and directions for managing the level of competitiveness and economic security of relocated enterprises in the wartime realities of economic activity in the country.

**Research methodology.** With the help of comparative and statistical methods, expert assessments of damages and losses of the economy and the business sector, in particular as a result of the war, were summarized, trends in the directions of industry transformation and the level of business activity of domestic enterprises were analyzed. Historical and logical approaches are used to generalize and systematize the possibilities of using in Ukraine the experience of countries that were participants in military conflicts, regarding ways to restore business and ensure the economic security of enterprises.

The study of management tools for ensuring the economic security of relocated enterprises determines the need to use the fundamental principles of world economic science: regional-spatial economics (from the standpoint of relocation opportunities) and management of economic entities, which in aggregate involves the use of theoretical and methodological approaches, special and scientific methods. In particular, the methods of scientific abstraction and synthesis are used to identify and group the main external and internal threats to the economic security of enterprises, systematize development opportunities and ensure the economic security of Ukrainian enterprises under martial law; the modeling method was used to improve the organizational and economic mechanism of managing the economic security of enterprises in war conditions; monographic analysis made it possible to determine the essence of the process of moving and relocation of enterprises with the possibilities of synergistic cooperation of regional clusters; a systematic approach is used for a comprehensive assessment of socio-economic transformations in Ukrainian business and their consequences; reflexive methods are used to compare management algorithms for compliance with the levels of competitiveness and economic security to the conditions of business relocation; special methods of historical and logical analysis used to determine the conceptual basis for ensuring the competitiveness of Ukrainian relocated enterprises; compensation and loyal attitude to the relocation of business structures.

The main working hypothesis of the study was the assumption that the implementation of the author's algorithms for regulating the level of economic security of business, based on the latest methods of digital interaction and tools of the knowledge economy, in the conditions of changes in the capacity of the country's economic potential and directions of socio-economic development of



Ukraine, will be the key to the post-war recovery of Ukraine's economy. This will become the basis for determining the actual capacity of the economic potential of the business under the condition of its partial relocation, identifying categories and methods of measuring the effectiveness of tools for revitalizing the level of economic security of business, determining sufficient conditions for conducting economic activity in the presence of a permanent threat to national security.

The uniqueness of the project is the possibility of using new interdisciplinary research methodologies in the field of business economic security. This will make it possible to obtain a positive synergistic effect from the identification of the actual capacity of the economic potential of the country's business using non-standard methods of physical and technological measurement and the formation of a policy of economic involvement in the implementation of socially important projects. The specified mechanism will be the key to improving the methods of diagnosing the effectiveness of the interaction of relocated enterprises, forming tools for assessing the increase in the welfare of the crane population and leveling the post-war problems of the population.

The specific nature of the research necessitates the use of fundamental principles of world economic science, behavioral economics, creative economics, regional and spatial economics, management of internal and external migration flows, socio-economic systems, which in aggregate is manifested in the establishment of a number of special methods.

## **Part 2. Analysis of economic security threats to Ukrainian business**

The analysis of dangers related to the socio-economic development of business during the period of military operations proves the need to combine the laws of economic development and the system of state regulation of the economy in one algorithm, which will minimize the impact of economically dangerous factors on the reconstruction of the country's economy in the post-war period, overcoming economic barriers at the institutional level, contributes to the reduction of social tension of the population and compliance of the criteria of socio-economic development with European standards of living.

The assessment of economic losses from the war, according to the operational analytical assessment of the Kyiv School of Economics (KSE) and the Ministry of Economy of Ukraine, show that the total losses reach from 543 to 600 billion dollars. USA [5].

From the point of view of the potential necessity of relocation of a Ukrainian business physically located in dangerous territories, the management of the competitiveness of such an enterprise is reduced to the implementation of a set of actions: 1) collection and processing of information about the industry and competitors of the enterprise being relocated; 2) analysis and systematization of received information, establishment of strategic goals for maintaining the

competitive status of the enterprise; 3) consistent specification of the adopted strategy for achieving the target level of competitiveness in the course of planning and implementation of tactical management decisions; 4) organization of activities related to the implementation of the adopted competitive strategy; 5) control of the main stages of the implementation of the strategy, assessment of the competitiveness of the enterprise during the monitoring of the achieved results, as well as outside corrective actions.

The threat of loss of human potential is a problem that has a complex of economic, social, political causes and consequences in the near and distant perspective. Since the beginning of the war, more than 20% of the population of Ukraine has left their main place of residence. Reduction of personnel due to internal and external migration negatively affected the development of human capital and became a significant factor in the redistribution of human resources within the country. The number of displaced persons who returned after displacement within the country is about 4.5 million people [6]. The number of economically active population involved in the creation of added value is decreasing, and the possibilities of business transformation or relocation are also limited.

The theoretical and methodological basis and practical recommendations for the formation and implementation of tools for regulating the economic security of business in the conditions of the post-war recovery of the socio-economic development of the economy of the regions and the country, the definition of synergistic effects of the elimination of the economic danger of business, the structural transformation of industries have the prospect of implementation in the spheres of labor market development, employment, entrepreneurship, lending, investing; will be ready for use by central and local executive authorities, local self-government bodies; scientific and educational community. Practical conclusions and developed algorithms are the basis of annual programs of socio-economic development of regions, programs of involving the population in priority areas of economic development of business and can be used to determine the main indicators of the adequacy of the conditions for meeting the needs of Ukrainian society, the well-being and well-being of the population of the regions and the country in the conditions of post-war reconstruction economy of the country.

Analysis of the economic environment of business functioning in modern Ukraine is the basis for identifying specific external and internal threats that are characteristic of the state of war and critically affect the economic security of domestic enterprises. External threats to the economic security of enterprises are singled out as those that arise under the influence of factors external to Ukraine, cover large-scale trends at the national and international level and mostly require regulation at the state level, in particular, the use of instruments of a non-economic nature.

Internal threats to the economic security of enterprises characterize the reaction of Ukrainian society to external challenges, are manifested and actualized mainly at the level of localization of enterprises, have territorial or sectoral features, that is, there is a potential possibility of compensation at the expense of internal resources, subject to a new content of the economic and security policy of the state.

### **Part 3. The concept of regulation of economic security of business**

Compliance with the needs of society and the economy of the country is determined by the ability of this study to form the concept of regulating the economic security of business in the context of the restoration of the socio-economic development of the country and to implement adequate tools for correcting the detected deviations and sources of the spread of economic dangers, disparities in its well-being, which can be used to correct the course of social economic development of the regions of Ukraine, development of regional strategies and priorities for the development of priority areas of business:

- the development of the theoretical and methodological foundations of the formation of the economic security regulation algorithm in the process of restoring the socio-economic development of the country's economy in the post-war period, reducing social tension in the regions thanks to overcoming the existing socio-economic risks caused by the consequences of active military actions;

- development of a road map for the regulation of economic security of business regarding the restoration of the socio-economic development of the economy in the conditions of the post-war period in accordance with the requirements of the European Union;

- formation of assessments and criteria for the socio-economic development of the economy of the regions and the country, business satisfaction regarding the regulation of the economic security of the surrounding business environment and mutual relations with state and local self-government bodies, regional communities and the population;

- interpretation of conditions and factors of economic danger, elimination of the influence of economic threats on business processes and restoration of socio-economic conditions of development and improvement of the quality of life of the population;

- determination of the level of diffusion regarding the introduction of pan-European requirements for the quality of life and methods of their satisfaction under the conditions of ensuring sufficient economic security of business, and its with state and local self-government bodies, regional communities and the population;

- implementation of the technology of choosing the algorithm of economic security of business regarding the restoration of the socio-economic development of the economy of the regions and the country in the post-war period under the conditions of using the possibilities of the resource potential for the increase of the economic well-being of the population;
- forecasting changes in the restoration of the socio-economic development vectors of the regional economy, priorities in the reconstruction of communities and business in accordance with the challenges of European and world quality of life standards;
- determination of the influence of the level of regulation of economic security of business on the effectiveness of restoring the vectors of socio-economic development of the economy of the regions and the country;
- development of a strategy of measures to restore the socio-economic development of the country's economy, the introduction and implementation of the processes of regulation of economic security, information and smart technologies, and activation of the country's economy in the post-war period;
- modeling of the algorithm for the regulation of economic security of business under the conditions of the post-war recovery of the socio-economic development of the economy of the regions and the country as a whole and the formation of stable chains of interrelationships between business and state and power structures and self-government bodies, regional communities and the population;
- adaptation of the algorithm for regulating the economic security of business to the processes of restoring the socio-economic development of the economy of the country and its regions in accordance with the standards of the level and quality of life of European society.

#### **Part 4. Adaptation potential and possibilities of business relocation**

Post-crisis conditions and diversification needs actualize the application of a group of tools for ensuring the development and economic security of enterprises related to activities based on the principle of public-private partnership. Therefore, the adaptive potential of business and the national economy is laid not so much by a correct anti-crisis policy, but by a timely transition to a new management model, which is implemented on the basis of multi-subject relations, co-creation, identification of trends based on weakly structured signals, which ensures business development through innovations that are the best way for a country without large-scale resources to a strong economy and high-tech exports. The combination of the security system, science, education and private capital provides Israel with a breakthrough both in advanced defense technologies and in goods with high added value that are in demand in international markets, as well as competitiveness in the training of highly qualified and in-demand specialists [2].

Based on the experience of foreign countries that were participants in military conflicts, a new economic strategy for the development of the business sector must be formed in Ukraine right now, which will include real modern opportunities for the restoration of domestic business, ensuring the economic security of enterprises through the intensification of economic processes in territories where hostilities are not taking place actions, in the format of relocation. The term relocation, or relocate (from the English words relocate, relocation – move, movement) is defined as the movement of business from one country to another, or the movement of business or employees from one place to another within the borders of one country [4].

Relocation of enterprises within Ukraine is able to create conditions for the restoration of business activities, protection of existing enterprises, development of new areas of production, preservation of existing jobs and creation of new ones. In addition, correct relocation should ensure the effectiveness of functioning not only in the wartime, but also in the postwar period. According to official surveys, the majority of Ukrainian enterprises that relocated after the end of the war plan to resume operations in the places of their original location, but they are not going to stop working in the territories to which they relocated, i.e. scaling up business and increasing its volume due to the development of new markets is a positive prospect.

Since the first months of the war, in order to help save production from destruction, the Ukrainian government launched the Program for the temporary relocation of enterprises from the regions affected by the war, in particular, to the western regions.

According to the Ministry of Economy of Ukraine, 1,612 applications for business relocation were registered in the government digital platform. As of May 28, 2022, 606 enterprises participated in the relocation program and completed the move, 390 of them have already resumed work in new territories in the western regions of Ukraine. The largest number of enterprises moved from Kyiv and Kyiv Oblast (187), Kharkiv Oblast (137), Donetsk Oblast (35), and Luhansk Oblast (17). Another 87 enterprises are at various stages of transporting their production facilities, and more than 150 are on their way or are preparing the necessary package of documents [7].

In order to preserve the economic security of domestic enterprises and maintain their competitiveness, the government adopted a number of legislative acts and prescribed an algorithm according to which business relocation in Ukraine should be carried out. In particular, the conditions for the relocation of enterprises from the combat zone are as follows: any enterprise can submit an application, and after processing all requests, the Ministry of Economy determines the order of relocation of companies; priority is given to strategic enterprises and companies that produce essential goods. Zakarpattia, Lviv, and Chernivtsi regions are the most popular regions for enterprises to relocate their

capacities, and preference is also given to Ternopil, Ivano-Frankivsk, and Vinnytsia regions [8].

Regulatory documents that currently regulate the relocation of domestic enterprises: Resolution of the CMU dated March 17, 2022 No. 305 (regulates the free transportation of property of domestic enterprises, institutions and organizations according to the list formed by the Ministry of Economy and transferred to the Ministry of Infrastructure); Order of the CMU dated March 25, 2022 No. 246-r (provides a plan for urgent measures to relocate, if necessary, the production facilities of business entities from territories where hostilities are taking place and/or there is a threat of hostilities to a safe territory) [8].

On the basis of the aforementioned program and with the assistance of state and local authorities, a special digital platform has been developed. The platform consists of two levels. The first level is a marketplace, where any public or private company can post an ad about available premises, their location, and characteristics on the Prozorro.sale portal for free. And the company that needs to be evacuated – either find a location among the offers and submit it application for it; or immediately submit an application for relocation, which will be processed by the Ministry of Economy and other state bodies involved in the process [9].

The essence of the internal structure of the developed organizational and economic mechanism is the ability of economic security, the state of which at the relocated enterprise is vulnerable to external and internal threats, under the influence of an ordered set of managerial actions and means of managerial influence (tools, incentives, etc.), to change in the desired direction during a certain period of time.

An important element of the proposed mechanism, which will ensure the effectiveness of its implementation and use in managing the economic security of relocated enterprises in war and post-war times, should be a block of measures aimed at new formats of preservation and development of human potential. The only way to compensate for the loss of human potential in the difficult conditions of war is to modernize management systems in the direction of orientation towards the maximally rational use of available resources, which involves an emphasis on the cognitive and creative abilities of employees, the development of an innovative culture, the use of tangible and intangible corporate resources in order to create conditions for personal safety of employees who form the core of the company.

Based on this, the value of the expected results for science consists in the development of a new effective and efficient algorithm for regulating the economic security of business for the conditions of the post-war recovery of vectors of socio-economic development of the country, determining the degree of actual economic security of business, technologies for minimizing threats to

changes in the vectors of socio-economic development, the creation of motivational levers for the development of the labor force to stop its migration from Ukraine and the sufficiency of conditions for the increase in the welfare of the population in the conditions of the post-war reconstruction of the economy [10]. The proposed algorithm for regulating the economic security of business has a practical-oriented approach to intensifying the interaction of business with other state and government institutions, conducting a policy of social involvement of the population in the post-war reconstruction of the economy, overcoming existing barriers to obtaining the necessary competencies for effective management and carrying out structural and innovative, socially responsible and qualitative transformations in production and socio-economic spheres of life.

### **Part 5. Socio-economic environmental effect of the introduction of economic security regulation tools**

The implementation of the results obtained during the research, thanks to its interdisciplinary orientation and the involvement of performing specialists of various profiles and thematic orientation, will allow to obtain significant economic, social, organizational, and institutional mathematically substantiated synergistic effects, namely:

1) at the national level:

– the economic effect will consist in the implementation of tools and techniques for regulating the economic security of business in accordance with the rates of recovery of the vectors of socio-economic development in the country, increasing the efficiency and effectiveness of the functioning and interaction of all business entities, state and government institutions, ensuring the employment of the population, the sufficiency of conditions for increase in the well-being of the population of regional communities in accordance with the approaches proposed by the authors of the project; in expanding the possibilities of rebuilding productive production, eliminating socio-economic tensions of the population, especially in the conditions of post-war reconstruction of the economy, in particular, taking into account the requirements of the European Union regarding the acquisition of Ukraine's membership; reduction of budget expenditures of all levels to support the poor and other segments of the population affected by active military operations on the territory of the country, reduction of the tax burden on the social and labor sphere of activity;

– the organizational effect will be achieved thanks to the use of the possibilities of remote technologies during the creation of a working business environment in the conditions of the post-war reconstruction of the country, through the further digitalization of the economy, the creation of start-up technologies in priority industries on the basis of ensuring the sufficiency of

the conditions for the increase in the welfare of the population in accordance with the Concept of the Development of the Digital Economy of Ukraine and the Doctrine of the Development of the Economy of Ukraine until 2030, the formation of a methodological platform for identifying manifestations of economic danger regarding changes in the direction of vectors of socio-economic development;

- the social effect will be manifested in the increase of production and social capital, the improvement of the quality of life of citizens – modern labor and economically active potential through overcoming the economic barriers of dangers and threats caused by gaps in the vectors of socio-economic development of the country; expansion of opportunities in the field of education, health care, employment; ensuring the population's access to social services regardless of the place of residence, minimizing the risks of preventing the emergence of foci of social and economic rejection of actions that will be taken in the post-war period;

2) at the regional and enterprise level:

a) for enterprises:

- economic profits will be ensured due to the reduction of manifestations of socio-economic risks; rejection of an adequate assessment of business development, increasing the effectiveness of economic security regulation, including through investment in business and human capital; realization of transparent directions of vectors of socio-economic development of the economy of the country;

- the organizational effect will be achieved due to the implementation of the algorithm for regulating the economic security of business and the direction of labor flows in the priority sectors of the economy; the introduction of innovations not only in production, but also in the process of managing the vectors of socio-economic development and thanks to the innovative diffusion of mastering the best domestic, European and international achievements regarding the post-war period of economic reconstruction;

- social benefits will consist in strengthening the social responsibility of business in relation to the surrounding environment, development and approval of the principles of corporate culture, safe activity based on the principles of the created value guidelines of the socio-economic development in the country;

b) for individual employees of enterprises:

- economic benefits will manifest themselves in the expansion of opportunities for productive employment, the growth of the level of labor income, and the increase in the interest of employees in the results of their work through appropriate material motivators;

- the organizational effect will be achieved due to the effective interaction of business, state authorities, local self-government with regional communities and the population; minimization of socio-economic conflicts both within the



enterprise and at the level of regions, provision of conditions for the observance of social justice, reduction of conflict situations at various levels of management;

– social benefits will be ensured through the increase of social capital, the expansion of opportunities for educational and professional development, the increase of the population's well-being, in general, by satisfying their interests and the challenges of various stakeholders.

The overall economic effect of the implementation of the project results consists in the formation of conditions for the introduction of applied aspects of the regulation of economic security of business in the conditions of the post-war recovery of production and socio-economic support of the population, the creation of incentives for the activation of production structures thanks to the effective interaction of all state and power institutions, and the identification of the degree of adequacy of response, identification and elimination of various forms and manifestations of threats, assessment of the adequacy of the conditions for the growth of the population's well-being, balancing of the uniform socio-economic development of the territories. The proposed research will make it possible to restore the de-occupied territories in post-war times, to respond in advance to various national and global challenges of the modern age, to adapt to the transition to remote technologies of work and interaction, to change the directions and flows of labor migration, to create prerequisites for minimizing social conflicts between workers, and also to become the basis reproduction of the morally and economically mutilated territories of the eastern regions of Ukraine. The strategic development of the socio-economic sphere of the country can be sufficiently ensured only under the conditions of maintaining and increasing the rate of economic growth, increasing the level of economic security of business, ensuring expanded reproduction at all levels of socio-industrial and socio-economic activity, and the effectiveness of the process of providing socio-economic services.

In general, the complex positive synergistic effect, which will consist of economic, social and organizational components, will certainly significantly exceed the expenditures of the State Budget of Ukraine for financing this interdisciplinary research with obtaining atypical technical and mathematically based socio-economic incentives for the country's development in the post-war period.

### **Conclusions**

The value of the expected results for science consists in the development of a new effective and efficient algorithm for regulating the economic security of business for the conditions of the post-war restoration of the vectors of socio-economic development of the country, determining the degree of actual economic security of business, technologies for minimizing threats to changes

in the vectors of socio-economic development, creating motivational levers for the development of the labor force to stop its migration from Ukraine and the sufficiency of the conditions for the increase in the welfare of the population in the conditions of the post-war reconstruction of the economy. The proposed algorithm for regulating the economic security of business has a practical-oriented approach to intensifying the interaction of business with other state and government institutions, conducting a policy of social involvement of the population in the post-war reconstruction of the economy, overcoming existing barriers to obtaining the necessary competencies for effective management and carrying out structural and innovative, socially responsible and qualitative transformations in production and socio-economic spheres of life.

The implementation of the proposed algorithm for regulating the economic security of business in the conditions of the post-war restoration of the country's socio-economic development vector will allow for the formation of a scientific and methodological basis for:

- determination of trends regarding changes in socio-economic relations in Ukraine and models of socio-economic development of businesses in various sectors of the economy located in different territories of Ukraine;

- the study of the conditions for balancing heterogeneous socio-economic interests based on the development of a socially oriented economy, the creation of economic freedom and equality of all types of business and the improvement of the innovativeness of the interaction of various management structures and authorities;

- construction of the concept of the algorithm for the regulation of economic security of business under the condition of restoration of vectors of socio-economic development of the economy and trends in the spread of European standards of living;

- assessment of the impact of economic danger on the processes of recovery of socio-economic development in the post-war period and taking into account global challenges, the transformation of national priorities and the requirements of joining the European community;

- prognostications of the level of economic security of business in the conditions of restoration of the vectors of socio-economic development of the economy, the need to ensure the well-being of the population and avoid the processes of social tension in the country;

- determination of trends in the restoration of socio-economic development of the economy, taking into account the possibilities of introducing digitalization and smart technologies in the business environment in accordance with the level of economic security;

- simulation of scenarios for overcoming specific barriers in the regulation of economic security of business, use of their resource potential, information and start-up technologies;

- the formation of algorithms for the selection of different modes of leveling economic risks of business according to the available vectors of socio-economic development and their ability to perceive the start of technologies and digitalization of production, European standards of quality of life in the conditions of the country's post-war reconstruction;
- adjusting the architecture of the construction of the state socio-economic policy of restrictions, taking into account the identified effects on the leveling of economic threats in the chains of interaction of business, state and government institutions;
- determination of prospective priorities for further digitization of economic spheres, based on the principles of social justice regarding the structural restructuring of industries in the conditions of post-war reconstruction of the vectors of socio-economic development of all spheres of activity of the national economy and the need to work not only in real, but also in remote format, synchronous and asynchronous time modes.

### **References:**

1. The state and needs of business in war conditions: survey results (May 25–June 10, 2022). Advanter Group with the support of the European Union, 2022. Available at: <https://cid.center/the-state-and-needs-of-business-in-wartime-survey-results>.
2. Amelin, A. (2022) Following the example of Israel. How to restore Ukraine's economy after the war. *Interfax-Ukraine*. Available at: <https://bit.ly/3C85PVx>.
3. Danylyshyn, B. (2022) How the state can support business in war conditions. *Economic truth*. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/03/20/684363>.
4. Ropytskyi, A. (2022) Advantages of relocation of production to industrial parks. GMK.CENTER. Available at: <https://bit.ly/3dMnUil>.
5. Draft Ukraine Recovery Plan. Materials of the "Audit of war damage" working group. Kyiv School of Economics (KSE). July 2022. 81 p. Available at: <https://bit.ly/3SfbFde>.
6. Filipchuk, L., Syrbu, O. (2022) Forced migration and war in Ukraine (March 24 – June 10, 2022). NGO "Society Research Center". Available at: <https://bit.ly/3DS6xYm>
7. Business relocation: more than 600 enterprises have completed their relocation, 340 have resumed work. Ministry of Economy of Ukraine, 2022. Available at: <https://bit.ly/3UBFari>.
8. The relocation program of Ukrainian enterprises located in the zone of active hostilities. APR Department, 2022. Available at: <https://agro.dn.gov.ua/programa-relokatsiyi-ukrayinskih-pidpriyemstv-yaki-znahodyatsya-u-zoni-aktivnih-bojovih-dij>.
9. Marchak, D. (2022) Save business from war. Why does the state and business need an IT platform for relocation. *Economic truth*. 2022. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/14/685722/685722>.
10. Likhonosova, G.S., Netsvitaeva, O.I. (2019) Mechanisms of enterprise budgeting: possibilities of financial security management. *Time description of economic reforms*, no. 3 (35), pp. 24–30.

**Mykola Matveyev**

*PhD, Associate Professor, Head at the Department  
of Management and Marketing  
Ukrainian National Forestry University  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3175-7324>*

**Nadiia Yurkiv**

*PhD, Associate Professor  
at the Department of Management and Marketing,  
Ukrainian National Forestry University  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8914-6473>*

## **FEATURES OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISE UNDER THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW**

### ***Summary***

*The essence of the crisis and crisis phenomena at enterprises and their causes are analyzed. The functions of anti-crisis management and the mechanism of anti-crisis management of the enterprise and methods of its selection are described. Based on the analysis of statistical data, the state of business in Ukraine under martial law is described. The impact of the war on business was analyzed and certain threats to the functioning of business caused by the conduct of hostilities were singled out. Recommendations for the management of the enterprise with the aim of preserving the business and competitiveness of the enterprise in the conditions of war are offered. The expediency of using new approaches in the management of enterprises in the current business conditions is substantiated. The main aspects of changing managerial approaches to business and innovation management under martial law conditions are described. The application of a number of anti-crisis business management strategies is proposed, taking into account the modern conditions of its implementation in Ukraine.*

### **Вступ**

Ведення бізнесу в складних умовах воєнного стану вимагає від управління підприємством коригування та зміни існуючих підходів у керівництві та організації безперервної й прибуткової їх діяльності. Від якості антикризового управління та його гнучкості у цей складний час значною мірою залежить успішність і конкурентоспроможність компаній на ринку та їх здатність до розвитку.

Наслідками російсько-української війни для бізнесу стали порушення стабільності соціально-економічної системи країни, зниження ефективності економічних процесів, обмеження конкурентоспроможності вітчизняних виробничо-економічних комплексів. Війна уповільнює не тільки розвиток України, а й призводить до соціально-економічного регресу її окремих регіонів (Харківська, Донецька, Київська, Запорізька, Миколаївська, Чернігівська, Сумська, Херсонська та Луганська області), на яких ведуться активні бойові дії. Тому відновлення потенціалу підприємницьких структур шляхом удосконалення механізмів антикризового менеджменту є на сьогодні ключовим чинником відновлення соціально-економічного розвитку, що сприятиме економічній стабільності регіонів та окремих територій держави.

Введення в Україні воєнного стану супроводжується складністю ведення бізнесу, частою необхідністю змінювати напрямки діяльності та перекваліфіковувати виробництва, а це зумовлює постійне зростання темпів змін та ускладнює менеджмент організацій. У зв'язку з цим необхідною складовою розвитку українських підприємств повинні стати певні трансформації підходів та механізмів антикризового управління та його принципів.

В умовах ускладнення ведення бізнесу через пандемію Covid-19 та неоговтавшись від її впливу військовим вторгненням росії на територію України характерним є подальше падіння основних показників фінансово-господарської діяльності вітчизняних підприємств. Рентабельність підприємств падає, частина підприємств виходять з ринку, скорочують обсяги реалізації і т.д. Це свідчить про поглиблення внутрішніх кризових процесів, які вимагають формування та дієвого застосування механізму антикризового управління, що базуватиметься на результатах комплексного аналізу та факторів виникнення. Його застосування дасть змогу накопичувати антикризовий потенціал, підвищувати можливості адаптації українських підприємств до впливу факторів зовнішнього середовища, мінімізувати наслідки ризиків спричинених війною.

Питання сутності антикризового управління, особливостей його реалізації у діяльності підприємств досліджуються у працях вчених: Дж. Ст. Міль, Ж. Сімонді, В. Василенко, С. Войтко, В. Герасимчук, В. Дергачова, І. Коломієць, Л. Лігоненко, Л. Ситник, Н.М. Туган-Барановський, А. Чернявський та ін.

Високо оцінюючи внесок науковців у розвиток теорії антикризового управління, існує низка невирішених питань, пов'язаних із проблемами прикладного формування механізму антикризового управління у непередбачуваних масштабних кризових ситуаціях. Це зумовлює необхідність обґрунтованості певних теоретичних та методичних

підходів щодо підвищення ефективності механізму антикризового управління на підприємствах. Дослідження нових підходів у антикризовому управлінні підприємством в таких складних умовах набувають особливо важливого значення, оскільки дають змогу в повній мірі реалізувати їх економічний потенціал.

### **Розділ 1. Теоретичне обґрунтування механізму антикризового управління підприємством**

У сучасній економічній літературі існують різні підходи до визначення сутності, причини виникнення та розгортання кризових явищ у національному господарстві в цілому та на підприємстві зокрема.

Для розуміння такого явища, як криза, важливим є узагальнення всіх положень, які так чи інакше мають відношення до неї. Для конкретизації доцільно проаналізувати погляди вчених на її сутнісні ознаки та причини виникнення кризових явищ, а також їх вплив на функціонування підприємства (табл. 1).

Таким чином, аналіз трактування поняття “криза” дає можливість стверджувати, що у розвитку будь-якої системи існує ймовірність настання кризи, що обумовлена не тільки невдалим керуванням чи стратегією організації, недостатніми зусиллям для підтримання конкурентних позицій на ринку чи розв’язання проблем, які вже склалися, а й реальними об’єктивними причинами, які іноді не залежать від керівництва підприємством.

В свою чергу, криза підприємства – повторюваний, обмежений у часі та керований стан підприємства, який характеризується стійкими сильними коливаннями його параметрів за межами коридору допустимих значень; виникає внаслідок різкої втрати здатності підприємства адаптуватись до темпів і сили впливу екзо- та ендогенних змін середовища на макро- і мікрорівнях через порушення взаємозв’язків між циклами розвитку окремих компонентів системи підприємства; має важкопрогнозовані наслідки як позитивного, так і негативного характеру [1].

З огляду на те, що підприємство кінцевою метою свого функціонування має максимізацію прибутку, збільшення сегменту ринку, підвищення конкурентоспроможності, подовження життєвого циклу у часовому вимірі і т.п., то його цікавить не лише вид кризи, а і етап (фаза) її розгортання та глибина. Розвиток кризи на рівні підприємства структурно поділяється на три фази [2]:

1. Прихована криза (або криза ефективності);
2. Криза платоспроможності;
3. Криза розрахунку (загроза банкрутства, неплатоспроможність).

Для кризи ефективності (прихованої кризи) характерними ознаками є:  
– зниження ефективності діяльності підприємства;

– негативна динаміка показників прибутковості обороту та капіталу;  
 – значна тривалість операційного та фінансового циклу підприємства та інше.

Причиною першої фази є:

– збитки від окремих господарських операцій та за результатами фінансово-економічної діяльності в цілому;  
 – вичерпність внутрішніх резервів для покриття збитків тощо.  
 В результаті інерційного функціонування підприємство переходить до другої фази – кризи платоспроможності. Характерні ознаки даного етапу розгортання кризових явищ проявляються через різкі зміни в структурі балансу та звіту про фінансові результати.

Таблиця 1

**Наукові підходи до визначення поняття “криза”**

<b>Автор</b>	<b>Визначення автора</b>
Дж.Ст. Міль	«криза..., коли погляди зазнають серйозних змін». Таке визначення кризи дозволяє припустити, що йдеться про тимчасовий інтервал, протягом якого відбувається переродження або реструктуризація підприємства
Ж. Сімонді	результат внутрішніх суперечностей капіталізму, результат загального надвиробництва і відповідно недоспоживання, а не диспропорцій в окремих галузях
Дж.М. Кейнс	«катастрофічне падіння інвестицій, скорочення господарської активності і масові звільнення»
Дж. Хікс, Дж. Дьюзенбері	«наслідок випадкових дій, імпульсів або шоків на економічну систему, що і викликає дисбаланси у фінансових і економічних відносинах учасників господарських процесів» характерною особливістю кризи є періодичність її появи.
В.О. Василенко	«Криза – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості у навколишньому середовищі»
Н.Д. Кондратьєв	«тимчасова фаза, протягом якої відбувається спад господарської активності»
Л.С. Ситник	імовірність виникнення неплатоспроможності підприємства та її розміри, провокують виникнення загроз із його зовнішнього і внутрішнього середовища і можуть призвести до руйнування організаційного, економічного і виробничого механізму функціонування»
О.Д. Чернявський	«криза – це переломний етап у функціонуванні будь-якої системи, на якому вона зазнає дії ззовні або зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування»
Л.О. Лігоненко	кризовий стан системи є, по-перше, значним та тривалим порушенням рівноваги, а, по-друге, проявом нездатності системи використовувати механізми внутрішньої само-регуляції

*Джерело: складено авторами на основі [1]*

Проте причинами виникнення можуть бути не лише відсутність антикризових заходів у попередній фазі. Серед основних можна виділити:

- зменшення/збільшення грошових коштів на рахунках; збільшення/зменшення дебіторської заборгованості; прострочення дебіторських заборгованостей; розбалансованість дебіторської та кредиторської заборгованостей; збільшення/зменшення кредиторської заборгованості; зниження/збільшення обсягів продаж.

Якщо підприємство неспроможне вирішити проблеми кризи платоспроможності, то як наслідок відбувається перехід в третю фазу – кризу розрахунків по боргах. Характерні ознаки:

- загроза банкрутства;
- фінансова неспроможність і т.п.

Причиною загострення даного етапу може бути неможливість погашення боргів. В результаті неефективного функціонування криза розрахунків по боргах може завершитися банкрутством підприємства [3–5].

Проте найчастіше кризи проходять у дві фази, коли після різкого погіршення ситуації настає період поступової стабілізації (адаптації). Практика показує, що підприємства, які затримуються на першій фазі, ризикують опинитися на межі фінансового банкрутства. Саме тому основними завданнями управління в кризових ситуаціях є недопущення або пом'якшення шокового стану на підприємстві [6]. Виділяють різні види криз в залежності від класифікаційних ознак (табл. 2).

Потрапивши в кризу, підприємство починає намагатися вийти з неї і розробляти відповідну стратегічну концепцію. Але це тільки ззовні. По суті, слід визнати той факт, що у кризи були ендо- та екзогенні причини; стадії її розвитку, в кожній з яких закладені напрямки майбутнього виходу з кризи.

На нашу думку, криза підприємства – результат загострення протиріч соціально-економічного характеру на підприємстві, який є наслідком сукупності проблем, що склалися в результаті дії сукупності факторів (об'єктивних та суб'єктивних, зовнішніх та внутрішніх).

Такий підхід до визначення даної категорії дає можливість у процесі аналізу діяльності підприємства враховувати всю сукупність факторів, що обумовлюють появу та розвиток кризових явищ, їх чинників та причин, сформувані комплексні підходи до управління кризовими процесами (протидії, недопущення, мінімізації, подолання і т.п.). Тобто, чітке усвідомлення всіх сутнісних ознак прояву кризи виступає важливою складовою здійснення як стратегічного, так і тактичного управління підприємством, у т.ч. і застосування відповідного комплексу антикризових заходів.



**Класифікаційні види криз  
при функціонуванні та розвитку підприємств**

<b>Класифікаційна ознака</b>	<b>Види кризи підприємства</b>
за часом впливу	– короткострокова; – середньострокова; – довгострокова
за виникненням	– об’єктивні; – суб’єктивні; – природні; – штучні; – випадкові; – циклічні; – закономірні.
за наслідками	– руйнування; – оновлення; – оздоровлення; – нова; – загострення; – послаблення; – різке падіння; – м’який вихід
за етапами розвитку	– потенційні; – латентні; – явні; – руйнівні
за етапами життєвого циклу підприємства	– лідерства; – автономії; – контролю; – бюрократизму; – синергії
за сферою виникнення	– екологічні; – соціальні; – економічні; – політичні; – технічні; – виробничі; – техногенні; – демографічні; – інституційні; – організаційні
за факторами дестабілізуючого впливу	– внутрішні; – зовнішні; – змішані
за інтенсивністю впливу	– уповільнені; – інтенсивні; – реактивні.
за ступенем використання потенціалу підприємства	– стратегічні; – кризи результатів; – кризи ліквідності; – банкрутство
за можливістю прогнозування	– передбачувані; – непередбачувані
за спеціальними функціями управління	– стратегічного менеджменту; – персоналу; – інновацій; – інформаційного забезпечення; – інвестиційної діяльності; – маркетингу; – ЗЕД; – операційної діяльності
за можливістю подолання	– переборні за допомогою внутрішніх сил; – переборні за допомогою зовнішніх сил; – непереборні; – змішані
за змінами кризи у часі	– попередня; – гостра; – хронічна; – розв’язана

*Джерело: складено авторами на основі [1]*

З цих позицій слід розрізняти поняття “криза” (період порушення рівноваги, погіршення параметрів функціонування) та “антикризове управління” (система заходів та засобів, спрямованих на недопущення банкрутства, забезпечення відродження підприємств, що потрапили у скрутне фінансове становище) [7]. Криза є однією з першопричин використання антикризового управління, а заходи у обох випадках називаються антикризовими, що і призводить до виникнення вищезазначених суперечностей. На нашу думку, процес управління в

певній мірі містить риси антикризового, і тим більше стає таким по мірі вступу підприємства у стадію кризового розвитку. Термін “антикризове управління” набуває широкого застосування в економічній теорії та в практичній діяльності суб’єктів бізнесу, однак тлумачення його сутності також не однозначне.

Погляди на суть поняття “антикризове управління” узагальнено за такими класифікаційними ознаками: як система управління; процес протистояння кризовим явищам; комплекс управлінських заходів; система відносин в рамках управління підприємством та розглянуто у табл. 3.

Таблиця 3

**Науково-методичні підходи до розуміння економічної сутності антикризового управління**

<b>Автор</b>	<b>Підхід до розуміння сутності антикризового управління (за класифікаційними ознаками)</b>
1	2
<i>Антикризове управління як система управління</i>	
З. Айвазян, В. Кириченко	Управління, спрямоване виключно на подолання кризи, що наступила, на забезпечення виживання в короткостроковому аспекті
В. Василенко	Управління, в якому під тиском запланованих чи випадкових факторів поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її використання її факторів для подальшого стійкого розвитку організації
Е. Коротков	Управління, здатне випереджати або зм’якшувати кризи, а також стримувати функціонування в режимі виживання в період кризи та виводити суб’єкт господарювання з кризового стану з мін. втратами
М. Мескон	Процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, аби сформулювати та досягти цілей організації
<i>Антикризове управління як процес</i>	
Ю. Гайворонська	Спеціальний, комплексний процес моніторингу впливу негативних факторів на діяльність підприємства з метою забезпечення його постійного функціонування в зоні економічної безпеки, вжиття
І. Шварц	Антикризове управління полягає у плануванні та проведенні заходів зі збереження і покращання базисних показників сталості та розвитку на підприємстві, а також створенні моніторингової системи аналізу відповідних показників
С. Бурий, Д. Мацеха	Система постійних дій менеджерів, спрямованих на всі елементи організації з метою швидкого і вчасного реагування на можливі зовнішні та внутрішні загрози ефективному функціонуванню чи розвитку суб’єкта господарювання

1	2
<i>Антикризове управління як комплекс управлінських заходів</i>	
О. Терещенко	По-перше, це комплекс профілактичних заходів, спрямованих на запобігання фінансовій кризі: системний аналіз сильних та слабких сторін підприємства, оцінка ймовірності банкрутства. Управління ризиками (виявлення, оцінка та нейтралізація), упровадження системи запобіжних заходів тощо. По-друге, це система управління фінансами, спрямована на виведення суб'єкта господарювання з кризи, в тому числі шляхом санації чи реструктуризації суб'єкта господарювання
К. Хамфріс	Антикризове управління передбачає мінімізацію збитків і негативних результатів діяльності, а також підтримку іміджу й довіри до суб'єкта господарювання з боку його контрагентів
В. Дорофєєв, Д. Левин, Д. Сенаторов, А. Чернецов	Сукупність заходів управлінського впливу, спрямованих на ліквідацію наслідків кризи, яка настала, та створення умов для уникнення кризи в майбутньому
<i>Антикризове управління як система відносин в рамках управління підприємством</i>	
Г. Курошева	Антикризове управління – це сукупність зовнішніх та внутрішніх впливів на підприємство, що здійснюється на усіх стадіях його життєвого циклу для запобігання зниження його конкурентної переваги (при слабких ознаках кризового стану) або її відновлення, якщо підприємство вже знаходиться у кризовому стані
П. Покритан	Це система відносин, що виникає з приводу економічної кризи та розглядає умови виникнення, сутність і форми прояву, етапи та динаміку розвитку, періодичність появи та заходи щодо ліквідації наслідків економічних криз на різних рівнях господарювання
І. Макаренко	Антикризове управління полягає в тому, що загроза банкрутства діагностується ще на ранніх стадіях її виникнення, що дає можливість своєчасно привести в дію відповідні фінансові механізми захисту або обґрунтувати необхідність конкретних реорганізаційних процедур

*Джерело: складено авторами на основі [1]*

Таким чином, проблеми, пов'язані зі з'ясуванням сутності антикризового управління, зумовлені значною мірою складністю і неоднозначністю цього поняття, наявністю та взаємопов'язаністю багатьох видів кризових явищ, їх фаз, можливістю розглядати його з позиції системи управління, процесу протистояння кризовим явищам, комплексу управлінських заходів та системи відносин в рамках управління підприємством.

Особливість антикризового управління виявляється в об'єднанні в систему діагностики, попередження, подолання кризи, стратегії реструктуризації і застосування нестандартних методів в управлінні персоналом.

З цих позицій антикризове управління представляється як конструктивна реакція на виявлені в результаті діагностики зміни, що загрожують банкрутством або порушенням нормального функціонування.

На наш погляд, комплексно визначити сутнісні риси антикризового управління можливо шляхом аналізу його ключових функцій. Так, антикризове управління, виконує п'ять основних функцій: установлення цілей; планування; організацію; мотивацію та контроль за виконанням цілей. Прийняття рішення і комунікації є сполучними ланками між зазначеними функціями.

У результаті аналізу наукової літератури ми дійшли висновку, що специфічні функції антикризового управління є деталізацією основних функцій, враховуючи специфічність його сутнісних ознак та форм прояву (рис. 1) [8].

Варто зазначити, що антикризове управління істотно відрізняється від традиційного управління підприємствами, має свою специфіку, що пов'язана з суттєвими змінами в умовах діяльності підприємства, а також з непередбачуваністю ситуації, новими управлінськими проблемами, асиметрією інформації, способами руху ресурсів, можливостями до ступеню керованості процесів.

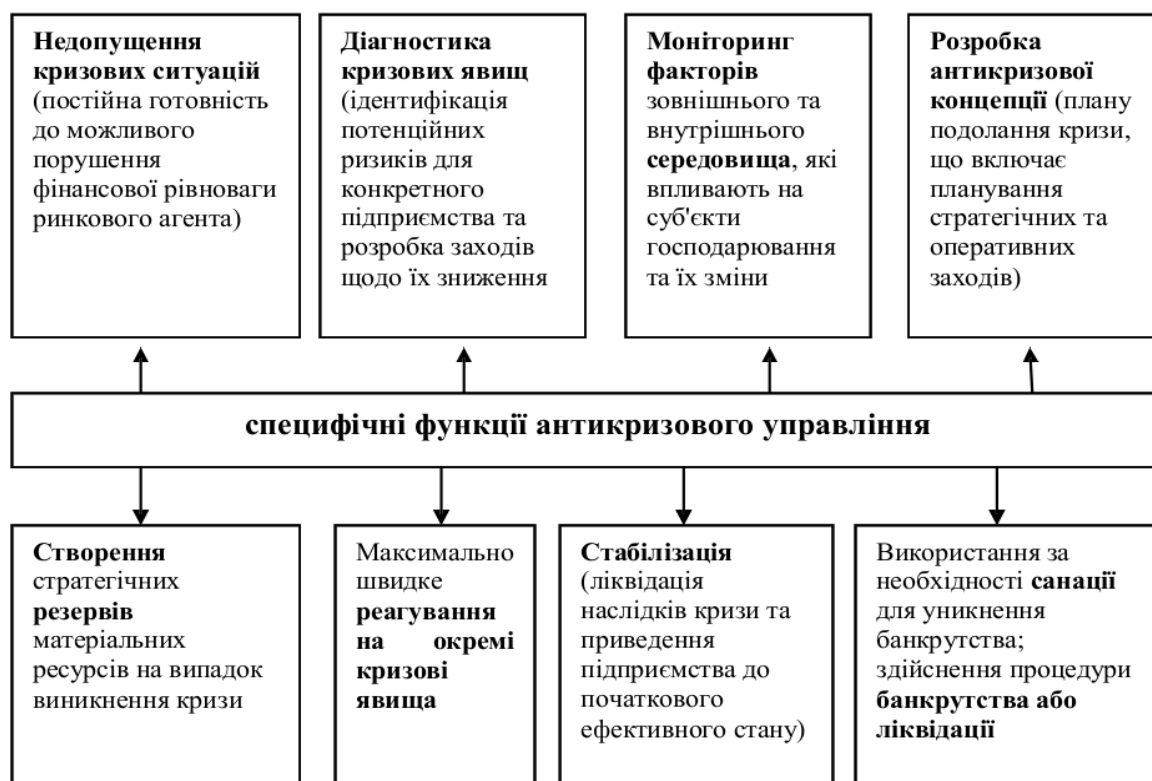
Враховуючи вище зазначені відмінності, можна стверджувати, що антикризове управління нерозривно пов'язане з традиційним управлінням на підприємстві, оскільки враховує всі його принципи, функції, цілі та завдання.

Таким чином в основі антикризового управління лежить: аналіз стану макро- і мікросередовища і вибір місії підприємства; пізнання економічного механізму виникнення кризових ситуацій і моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовищ фірми з метою раннього виявлення "сигналів" про загрозу наближення кризи; стратегічний контролінг діяльності підприємства і розробки стратегії запобігання її неплатоспроможності; оперативна оцінка і аналіз фінансового стану фірми, виявлення можливості настання банкрутства; розробка політики поведінки в умовах кризи, що наступила, і виходу з неї фірми; постійне урахування ризику підприємницької діяльності і розробку заходів для його зниження.

Отже, антикризове управління – це постійно організоване спеціальне управління, в основу якого покладена система методів та принципів розробки та реалізації специфічних управлінських рішень, що приймаються відокремленим суб'єктом в умовах суттєвих ресурсних та

часових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та інтелектуальних витрат для відновлення життєздатності підприємства та недопущення його ліквідації як господарюючого суб'єкта.

Для розуміння антикризового управління зобразимо сутнісне бачення антикризового управління (рис. 2), яке повинно об'єднати і розкрити сутність усіх основних складових антикризового управління: предмета, об'єкта, головної мети, групи основних цілей, принципів, функцій, методів і визначити систему антикризового управління.



**Рис. 1. Специфічні функції антикризового управління**

*Джерело: уточнено авторами на основі [1; 9; 10]*

Виділяють три основні види механізму антикризового управління (рис. 3). Комплексне застосування механізму антикризового управління забезпечує конструктивну реакцію на зміни, які загрожують нормальному функціонуванню підприємства.

Механізм антикризового управління є засобом впливу на послідовність і взаємообумовленість економічних процесів, що забезпечують конструктивну реакцію на зміни, які загрожують нормальному функціонуванню підприємства.



**Рис. 2. Сутнісне бачення (елементи) антикризового управління на підприємстві**

*Джерело: складено авторами на основі: [1; 11]*

Формування таких видів механізму ґрунтується на необхідності посилення інтеграційних процесів, що дозволяють концентрувати зусилля й більш ефективно використовувати потенціал підприємства, а також на диверсифікації управління; юридичній та соціальній відповідальності вищого менеджменту підприємства перед працівниками, споживачами, суспільством.

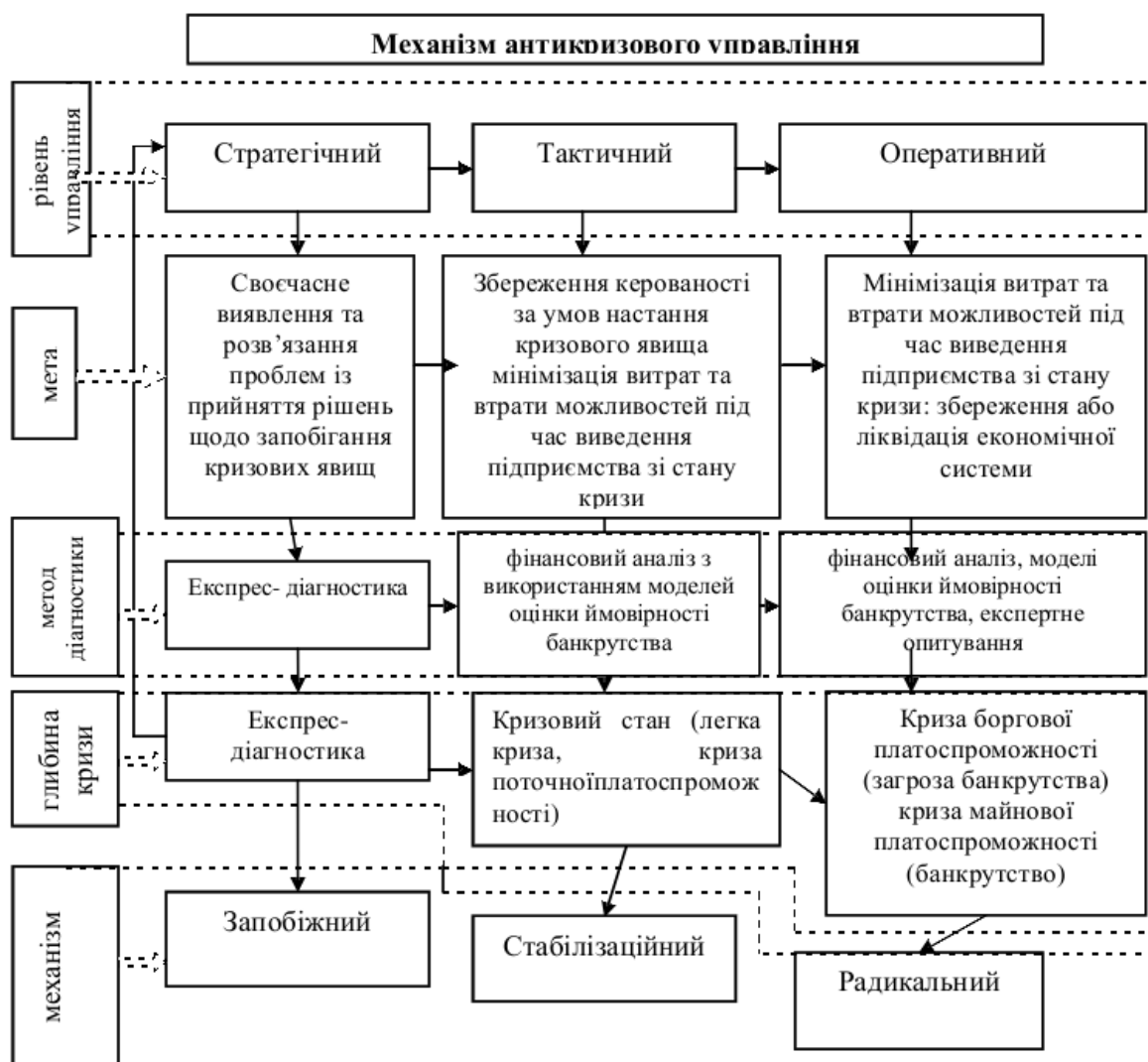
Результативне антикризове управління передбачає [13]:

- забезпечення запланованих значень ключових для підприємств показників ефективності внутрішніх (виробничо-технологічних, організаційних, маркетингових і фінансових) процесів, безперервне їх удосконалення, позитивний вплив на їх фінансові результати;

- забезпечення виконання діяльності краще, швидше, дешевше, ефективніше за умов безперервного підтримання виробничо-технологічної, маркетингової, організаційної та фінансової стійкості;

- задоволення потреб споживачів у продукції у ефективний і продуктивний спосіб, при оптимальному рівні витрат, де основною метою підприємства, що потрапило у кризовий стан, є створення вищої, ніж у конкурентів, цінності продукції для клієнта;

– врахування вимог врівноваженого розвитку підприємств, при цьому ключовий елемент стратегії відповідального бізнесу можуть становити логістичні процеси.



**Рис. 3. Структурно логічна схема вибору механізму антикризового управління**

*Джерело: складено авторами на основі: [12; 1]*

## **Розділ 2. Вплив війни на бізнес України та управління підприємством в цих умовах**

Вітчизняний бізнес з початку повномасштабного вторгнення РФ на територію України зазнав значних збитків і руйнувань. За даними опитування, проведеного Міністерством цифрової трансформації України, з початку війни досі 47% підприємств зупинені або майже

зупинені, а загальні прямі втрати малого та середнього бізнесу оцінюються в 85 млрд. дол. США [14].

Сума загальних прямих збитків України від війни станом на початок жовтня 2022 року склала 129,7 млрд дол. Прямі та непрямі втрати інфраструктури від ракетних обстрілів у жовтні становили більше 50 млрд. дол. Ускладнюють роботу підприємств постійні проблеми з енергопостачанням. Промисловість понесла більше 40 млрд. дол. втрат, а втрати сектору роздрібної торгівлі становлять 26,8 млрд. дол. Індекс очікувань ділової активності знизився до 44,9 пунктів (зі 100), порівняно з 46,1 у вересні [15]. Для покриття цих витрат у жовтні Україна отримала 1,3 млрд доларів кредитного фінансування МВФ та кредит на 500 млн доларів від Світового банку. Основними іноземними донорами фінансової допомоги Україні залишаються США та країни ЄС.

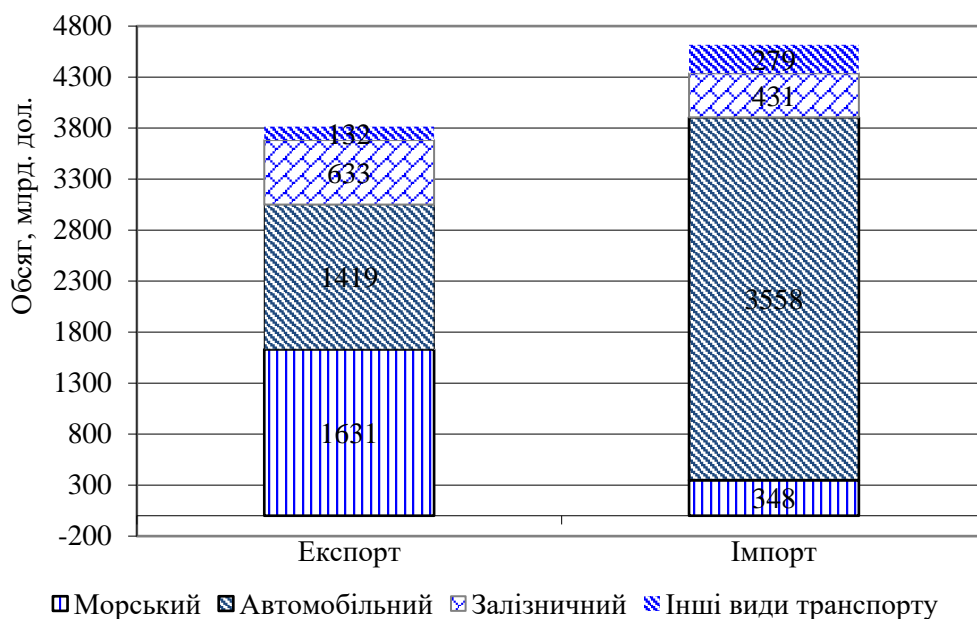
За даними Міністерства економіки, через обстріли енергетичної інфраструктури, у жовтні реальний ВВП України скоротився на 39%, порівняно з 35% у серпні та вересні. Водночас у міністерстві відзначили непогані адаптаційні здібності та гнучкість української економіки. Останнім часом зросли обсяги торгівлі генераторами, зарядними пристроями та сонячними батареями.

Проте поряд з цим функціонування бізнесу є досить складним. Незважаючи на те, що обсяги експорту у порівнянні з початком війни значно зросли (3,9 млрд. дол.), через зниження фінансової іноземної допомоги, платіжний баланс України став знову від'ємним (-0,75 млрд. дол. станом на вересень). Також спостерігається зростання темпів інфляції та курсу іноземних валют.

Відповідно до даних Міністерства економіки України обсяги експорту та імпорту України поступово зростають у порівнянні з різким їх зниженням на початку війни, проте логістика ускладнилася. Обсяги експорту та імпорту Україною різними видами транспорту у жовтні цього року відображено на рис. 4.

Імпорт товарів в Україну з початком активних воєнних дій ще більше, ніж експорт, залежить від стабільної роботи автомобільного транспорту. Так, у жовтні цього року вантажівками було завезено в країну 59% всього обсягу вантажних перевезень на суму 3,6 млрд дол. США. На другому місці – залізниця з 21% перевезень на суму 431 млн дол. США. Серед основних ризиків у логістиці українського експорту та імпорту під час війни є скорочення перевезень повітряним та водним транспортом, а також труднощі перевезення пов'язані із значною руйнацією транспортної інфраструктури країни. У табл. 4 наведено фактори впливу апарату управління підприємством з метою покращення ситуації з логістикою та бізнесом.





**Рис. 4. Обсяги експорту та імпорту Україною у жовтні 2022 року**  
*Джерело: побудовано авторами на основі [15]*

Таблиця 4

**Фактори управління підприємством з метою збереження та розвитку бізнесу в умовах війни**

Фактори	Рекомендації
Гнучкість	Для подолання ризиків спричинених війною управління підприємством має реагувати швидко для корегування роботи підприємства та виправлення проблем, які виникають під час ведення бізнесу.
Мультиmodalність перевезень	Логістична схема транспортування товарів повинна бути побудована таким чином, щоб була можливість швидко змінювати вид транспорту.
Відмова від непрофільних видів діяльності	Через брак обігових коштів у підприємства можуть виникнути труднощі з утриманням окремого відділу логістики і в такому разі апарату управління доцільніше буде прийняти рішення щодо залучення послуг транспортних компаній.
Поглиблення співпраці із сусідніми країнами	В умовах війни найдоцільніше співпрацювати з країнами-сусідами на Заході України (Польща, Угорщина, Румунія, Словаччина), де не ведуться активні бойові дії.
Відповідність європейським стандартам	Якщо підприємство хоче не втратити свою конкурентоспроможність, то якість продукції повинна відповідати європейським стандартам.
Цифровізація	Робота працівників та ведення документації повинно максимально бути переведено в он-лайн режим, якщо це дозволяє специфіка діяльності підприємства.

*Джерело: побудовано авторами на основі [15]*

На початку повномасштабної війни для України було спрощено імпорт та зменшено податкове навантаження на бізнес. Перший пакет змін до Податкового та Митного кодексів, а також 13 супутніх законів набрав чинності 17.03.2022 року. Ключовим моментом стало розширення права на спрощену систему оподаткування (ССО) для середнього та більшості великого бізнесу [16; 17]:

- ліміт річного обороту для 3-ї групи збільшено з 7,5 до 10 млрд. грн.;
- знижено ставку єдиного податку з 5% до 2%;
- знято обмеження на види господарської діяльності (крім грального бізнесу та виробництва продукції, що підлягає акцизу).

На початок вересня цього року загалом 279 594 суб'єкти господарювання подали заяви на зменшення ставки єдиного податку [18]. Проте, зниження податкового навантаження було нерівномірним та несправедливим – майже 96% суб'єктів підприємництва, що перейшли на сплату 2% єдиного податку, працювали на "довоєнній" спрощеній системі.

Якщо аналізувати імпорт, то урядом знижено вимоги до маркування упаковок харчових продуктів.

Звільнення імпорту від оподаткування мало на меті уникнути дефіциту на внутрішньому ринку на початку війни. Однак це сприяло послабленню конкурентоспроможності українських компаній.

Наслідком впливу війни на зовнішньо-торгівельний бізнес України стало:

- зростання черг на західних кордонах України;
- неможливість здійснювати експорт морем;
- зростання митних формальностей та рівня корупції на митницях;
- падіння попиту на продукції/послуги підприємств;
- неможливість задовільнити попит на зовнішніх ринках.

Війна також вплинула і на трудові відносини роботодавця та працівника, оскільки гнучкість звільнення та найму на робоче місце значно зросла. У складних умовах воєнного стану працівник може написати заяву на звільнення без попередження керівництва попередньо, що значно ускладнює управління підприємством і змушує керівництво швидко реагувати на зміну кадрів.

На нашу думку, антикризове управління підприємством після завершення воєнного стану має переглянути правила діловодства та архівування з метою їх спрощення та подальшої цифровізації.

З огляду на описаний вплив війни на бізнес, антикризове управління підприємством повинно бути спрямоване на збереження своєї присутності на ринку. Поступове відновлення роботи підприємств та їхньої активізації на ринку дають підстави шукати нові механізми та підходи в антикризовому управлінні.

Бізнес України в умовах війни перелаштовується, але, щоб встояти й знову почати йому розвиватися, потрібно ефективно керувати бізнес-процесами, оперативно реагувати на виклики й обставини сьогодення. Тому нині так важливо керівникам і топ менеджменту підприємств володіти сучасними інструментами антикризового менеджменту, що дозволять забезпечити розвиток бізнесу, навіть коли в країні війна.

Щодо інструментів антикризового менеджменту, то доцільним є підхід застосування інструментів у відповідності до базових функцій [19]:

- коригування діяльності аналітичних служб у сторону більш інтенсивного прогнозування розвитку ситуації на внутрішньому ринку та планування показників фінансово-економічного стану з урахуванням ризиків і загроз, різних сценаріїв розвитку ситуації (функція аналізу);

- планування альтернатив збереження та диверсифікації бізнесу і активів в умовах війни;

- зміни в організаційній структурі управління з визначенням фахівців, відповідальних за формування та контроль реалізації соціально відповідальної поведінки підприємства в умовах війни (функція організації);

- розробка системи стимулів матеріального та нематеріального характеру за раціоналізаторські пропозиції в частині ефективізації та економічної безпеки бізнесу, а також реалізацію соціально відповідальної поведінки, зокрема відносно ВПО, соціально вразливих категорій громадян (функція мотивації);

- посилення контролю за бізнес-процесами, функціонуванням системи постачання, логістики, збуту продукції (послуг), функціонуванням бізнес-інфраструктури, розвитком ринку і споживчого попиту (функція контролю).

Що стосується функції аналізу. Діяльність у будь-якій сфері має бути належно спланованою, а перед тим – проведено ретельний повноцінний аналіз ситуації. Цьому сприятиме певна зміна акцентів у діяльності аналітичних служб підприємств, зокрема щодо прогнозування тенденцій розвитку ситуації на ринках у відповідності до перебігу війни та її наслідків, а також відстеження впливу відповідних змін на параметри фінансово-економічного стану й ефективності бізнесу.

Наступний крок – це планування бізнесу. У складних умовах воєнного стану слід розділити усю систему планування діяльності та розвитку підприємств на три окремі сфери: щодо збереження стабільності існуючих бізнес-процесів; в частині пошуку нових перспективних ринкових ніш (бізнесів); соціальної відповідальності.

Необхідно також підкоригувати організаційну структуру управління бізнесом таким чином, аби ввести в штат (перепрофілювати чинний підрозділ або окремого працівника) структуру, яка би відповідала

за політику підприємства в сфері соціальної відповідальності. Для повноцінної діяльності в сфері безпеки і соціального розвитку доцільними стануть програми мотивації персоналу, а забезпечення її ефективності – засоби контролю функціонування бізнесу в умовах політико-економічної нестабільності критично високого рівня.

Реалії теперішньої ситуації в Україні вимагають від керівництва організацій та підприємств в обмежені терміни випробовувати нові підходи антикризового управління та організації дистанційної форми роботи.

З початком пандемії коронавірусу COVID-19, а потім – війни необхідним засобом продовження ведення бізнесу та налагодження ділових комунікацій стало використання інструментів для дистанційної роботи (Zoom, Microsoft Teams, Cisco Webex Meeting, Google Meet тощо), засобів спільної роботи з документами (Microsoft 365, Google Docs, тощо) та спеціалізованого програмного забезпечення для управління бізнес-процесами (CRM, Бітрікс). Їх використання дало можливість значно ефективніше налагодити процес комунікації між членами організації, керівництвом та діловими партнерами, а також значно полегшити та пришвидшити виконання багатьох робочих завдань.

В умовах воєнного часу доцільно застосовувати нові та нетрадиційні для вітчизняних підприємств підходи, зокрема: аутсорсинг, організація цифрових робочих місць, відео-конференцій та різних онлайн-платформ, фрілансинг.

Рівень ефективності антикризового управління підприємством напряму залежить від злагодженої роботи топменеджменту. Його завданням є координація діяльності усіх працівників підприємства, які перебувають на нижчих щаблях управлінської ієрархії.

Підприємство під час війни (та і будь-якої кризи) повинно мати покроковий план дій виходу з цієї кризи на щонайменше місяць. Хоча кожне підприємство потребує індивідуального підходу, алгоритм побудови стратегій для різних бізнесів є схожим. Над цим має працювати власник і топменеджмент організації, тобто люди, від яких залежить прийняття стратегічних рішень.

Щоб вижити підприємствам у складних умовах воєнного часу ключовим завданням антикризового управління має бути спрямування діяльності організації для забезпечення трьох моментів: зберегти якомога більше наявних клієнтів; знайти нових клієнтів; запустити нові продукти.

### **Висновки**

Отже, успішна діяльність підприємств в умовах воєнного стану є неможливою без дієвих механізмів антикризового менеджменту

організацій і повинна передбачати постійне вдосконалення кадрового, виробничого та економічного аспектів діяльності організації.

В теперішніх умовах війни надзвичайно важливим і дієвим чинником забезпечення розвитку підприємства є оперативна зміна й корегування підходів до управління підприємством з метою збереження його кадрового потенціалу у цих складних та непередбачуваних умовах ведення бізнесу.

Для того, щоб вплив війни на діяльність підприємства був менш відчутним на нашу думку антикризове управління підприємством повинно бути спрямоване на розвиток:

- креативу – війна вимагає від менеджменту вищого рівня необхідності прийняття нестандартних рішень, тому менеджмент організації може використовувати різні шляхи її подолання та впроваджувати нові інструменти;

- конкурентних переваг, які є у кожного підприємства і ведення бізнесу в умовах війни вимагає акцентувати увагу підприємства саме на своїх конкурентних перевагах;

- команди організації, яка повинна мати свій власний антикризовий спецрозділ під час війни, який шукатиме інноваційні шляхи вирішення проблем;

- якісних та інтенсивних комунікацій в організації.

Антикризове управління в умовах війни повинно починатися в першу чергу з аналізу поточної ситуації для розуміння того, де знаходиться підприємство та куди повинно рухатися далі. При цьому дуже важливо продовжувати досліджувати ринок, зміни, що сталися на ньому, нові потреби та тенденції. Таким чином підприємство зможе сконцентрувати свою увагу на власному продукті чи послугі, які випускає та реалізує. Адже з початком війни змінюється актуальність продукції та послуг, що може означати потребу в змінах.

Потрібно розуміти, що війна та труднощі для підприємства, які нею спричинені – це завжди можливість для росту та розвитку. Це момент, коли керівництво організації можете чітко та глибинно дослідити власне підприємство, удосконалити менеджмент організації, а ще віднайти унікальні напрямки росту та розвитку підприємства.

### **Список використаних джерел:**

1. Погребняк А.Ю. Механізм антикризового управління на підприємствах машинобудування: дис. ... к-та екон. наук : 08.00.04. НТУ України "Київський політехнічний інститут". Київ, 2016. 234 с.

2. Федулова Л.І., Фомова О.А. Проблеми формування інноваційних стратегій корпоративних підприємств (за результатами опитування керівників корпоративних підприємств Хмельницької області). *Український соціум*. 2009. № 1 (28). URL: [http://www.ief.org.ua/new\\_1.htm](http://www.ief.org.ua/new_1.htm).

3. Багацький В.М., Гетманцева Н.Д. Антикризове управління підприємством. Київ : КНЕУ. 2007. 680 с.
4. Прохорова Ю.В. Анализ современных методов и моделей диагностики кризисных состояний предприятий машиностроения. *Бизнес-Информ*. 2008. № 2. С. 52–57.
5. Сошникова Л.А., Тамашевич В.Н., Уебе Г., Шефер М. Многомерный статистический анализ в экономике. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 1999. 598 с.
6. Продіус І.П., Доба Н.М. Санаційний аудит та банкрутство підприємств. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Popu/2000\\_3/7\\_17.htm](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Popu/2000_3/7_17.htm).
7. Воробйов Ю.М. Теоретичні основи фінансового капіталу підприємств. *Фінанси України*. 2001. № 7. С. 62.
8. Погребняк А.Ю. Проблеми та напрями застосування сучасної концепції кризи в діяльності підприємств. *Науково-технічний розвиток: економіка, технології, управління* : Матеріали XI Міжнародної наук.-практ. конф., м. Київ, 3–6 квітня 2012 р. Київ: НТУУ «КПІ». 2012. С. 71.
9. Байцим В.М. Напрями зниження рівня збитковості українських підприємств. *Вісник національної академії державного управління при Президенті України*. 2004. № 4. С. 144–150.
10. Булович Т.В. Санаційний потенціал як передумова виживання підприємства. *Сталий розвиток України*. 2010. № 2. С. 64–68.
11. Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению / под ред. Г.П. Иванова. Москва : Закон и право: ЮНИТИ. 2005. 320 с.
12. Мартиненко М.М. Основи менеджменту. Київ : Каравела, 2005. 496 с.
13. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім “Кондор”, 2020. 396 с.
14. Результати опитування Міністерства цифрової трансформації. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/93-malogo-ta-serednogo-biznesu-ukraini-dopomogae-derzhavi-peremogti-u-viyni>.
15. Економіка України під час війни: листопад 2022. Дослідження Центру економічної стратегії. URL: <https://ces.org.ua/ukrainian-economy-in-war-times-november>.
16. Стійкість України: уроки 2022. Дослідження Центру економічної стратегії. URL: <https://ces.org.ua/resilience-of-ukraine-lessons-2022>.
17. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-IX#Text>.
18. Як спростити життя бізнесу під час війни і після? Огляд податкових та регуляторних змін воєнного часу. Дослідження Центру економічної стратегії. URL: <https://ces.org.ua/deregulation-for-business-during-the-war-review>.
19. I. Biletska, M. Romanchuk. Socially responsible behavior of business entities in the unoccupied territories of Ukraine under war Conditions: aspects of marketing and management. *Scientific journal “Modeling the development of the economic systems”*. № 2 (2022). URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/59/48>.

### **References:**

1. Pogrebnyak A.Ju. (2016) Mekhanizm antykryzovogho upravlinnja na pidprijemstvakh mashynobuduvann [Mechanism of anti-crisis management at machine-building enterprises] Ph.D. thesis, UT University “Kyiv Polytechnic Institute”, Kyiv.

2. Fedulova L. I. (2009) Problemy formuvannja innovacijnykh strategij korporatyvnykh pidprijemstv (za rezultatamy opytuvannja kerivnykiv korporatyvnykh pidprijemstv Khmeljnyckoji oblasti) [Problems of forming innovative strategies of corporate enterprises (according to the results of a survey of managers of corporate enterprises in the Khmelnytskyi region)]. *Ukrainian society*, no. 1 (28). Available at: <http://www.ief.org.ua/new1.htm>.

3. Baghacjkyj V.M. (2007) Antykryzove upravlinnja pidprijemstvom [Anti-crisis management of the enterprise]. Kyiv: KNEU.

4. Prokhorova Yu.V. (2008) Analiz sovremennykh metodov y modeley dyahnostyky kryzysnykh sostoyanyu predprijaty mashynostroenyia [Analysis of modern methods and models for diagnosing crisis states of engineering enterprises]. *Business Inform*, no. 2, pp. 52–57.

5. Soshnykova L.A., Tamashevych V.N., Uebe H., Shefer M. (1999) Mnohomerniy statystycheskyi analiz v ekonomyke [Multivariate statistical analysis in economics]. Moscow.

6. Prodius I.P. Sanatsiinyi audyt ta bankrutstvo pidprijemstv [Sanitation audit and bankruptcy of enterprises]. Available at: [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Popu/2000\\_3/7\\_17.htm](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Popu/2000_3/7_17.htm).

7. Vorobiov Yu.M. (2001) Teoretychni osnovy finansovoho kapitalu pidprijemstv [Theoretical foundations of financial capital of enterprises]. *Finance of Ukraine*, no. 7, pp. 62.

8. Pohrebniak A.Yu. (2012) Problemy ta napriamy zastosuvannia suchasnoi kontseptsii kryzy v diialnosti pidprijemstv [Problems and directions of application of the modern concept of crisis in the activities of enterprises]. In: Ukrainian National Technical University “KPI”, Scientific and technical development: economy, technologies, management: Materials of the 11th International Science-Practice. conf., Kyiv, April 3–6 2012. Kyiv, p. 71.

9. Baitsym V.M. (2004) Napriamy znyzhennia rivnia zbytkovosti ukrainskykh pidprijemstv [Directions for reducing the level of unprofitability of Ukrainian enterprises]. *Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*, no. 4, pp. 144–150.

10. Bulovych T.V. (2010) Sanatsiinyi potentsial yak peredumova vyzhyvannia pidprijemstva [Rehabilitation potential as a prerequisite for the survival of the enterprise]. *Sustainable development of Ukraine*, no. 2, pp. 64–68.

11. Yvanova H.P. (2005) Antykryzysnoe upravlenye: ot bankrot-stva k fynansovomu ozdorovlenyyu [Anti-crisis management: from bankruptcy to financial recovery]. Law and Law: UNITI. Moscow.

12. Martynenko M.M. (2005) Osnovy menedzhmentu [Fundamentals of management]. Karavella, Kyiv, p. 496.

13. Kryvoviazuk I.V. (2020) Antykryzove upravlinnia pidprijemstvom [Anti-crisis business management], 3rd ed. Kyiv: Vidavnychy dim “Condor”.

14. Rezultaty opytuvannia Ministerstva tsyfrovoi transformatsii [Results of the survey of the Ministry of Digital Transformation]. Available at: <https://thedigital.gov.ua/news/93-malogo-ta-serednogo-biznesu-ukraini-dopomaga-derzhavi-peremogti-u-viyni> (accessed 13 December 2022).

15. Ekonomika Ukrainy pid chas viiny: lystopad 2022. Doslidzhennia Tsen-tru ekonomichnoi stratehii [Ukraine’s wartime economy: November 2022. Research by the Center for Economic Strategy]. Available at: <https://ces.org.ua/ukrainian-economy-in-war-times-november>.

16. Stiikist Ukrainy: uroky 2022. Doslidzhennia Tsentru ekonomichnoi stratehii [Sustainability of Ukraine: Lessons 2022. Research by the Center for Economic Strategy]. Available at: <https://ces.org.ua/resilience-of-ukraine-lessons-2022>.

17. Official website of the Verkhovna Rada of Ukraine [Official website of the Verkhovna Rada of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-IX#Text>

18. Yak sprostyty zhyttia biznesu pid chas viiny i pislia? Ohliad podatkovykh ta rehuliatornykh zmin voiennoho chasu [How to simplify business life during and after the war? Review of wartime tax and regulatory changes]. Doslidzhennia Tsentru ekonomichnoi stra-tehii. Available at: <https://ces.org.ua/deregulation-for-business-during-the-war-review>.

19. Biletska I. & Romanchukevych M. (2022). Socially responsible behavior of business entities in the unoccupead territories of Ukraine under war Conditions: aspects of marketing and management. *Scientific journal "Modeling the development of the economic systems"*, no. 2. Available at: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/59/48> (accessed 10 November 2022).



**Oleh Mykytyn**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Foreign Economic  
and Customs Activity  
Lviv Polytechnic National University*

## **STRATEGIC PLANNING OF THE POLICY OF ENSURING THE VIABILITY OF THE ENTERPRISE IN THE SYSTEM OF ANTI-CRISIS BUSINESS MANAGEMENT**

### ***Summary***

*In today's conditions of globalization, digitalization and significant increase in the level of competition in the markets, traditional approaches are not able to guarantee enterprises stable functioning and high-quality anti-crisis business management. This requires the use of tools to ensure the sustainable viability of economic entities as a permanent prerequisite for guaranteeing their economic security and financial and economic stability. It was established that the viability of the enterprise should be considered as the presence of net assets, assets to ensure the fulfillment of obligations regarding the return of loan capital and to ensure the necessary level of liquidity of assets financed by borrowed funds, to ensure financial balance and break-even operations or to achieve economic and financial targets activities in accordance with the set strategic goals and tasks of the enterprise. According to the theory of systems, the planning of the viability of enterprises can be considered as a process in which the capabilities and resources of the system are adapted to changes in the external and internal environment. Strategic management of the company's viability is the process of forming and making strategic decisions in the long term, depending on the state of both the system of the company's viability and the external competitive environment. The main goal of the strategy to strengthen the viability of enterprises is to create conditions for their sustainable functioning, appropriate indicators of the effectiveness of their financial and economic activities and ensuring sustainable development. Achieving this goal will serve the following goals of the enterprise, such as: 1) increasing the volume of construction and repair services and the sale of construction materials and goods, as well as improving the enterprise's position on the market; 2) ensuring an acceptable level of financial safety margin; 3) formation of an insurance and reserve fund in the amount of at least 25% of income; 4) ensuring the appropriate level of financial stability and liquidity; 5) making investments in the technical and technological base;*

- 6) *strengthening the innovativeness of services and the technological process;*
- 7) *improvement of the risk management system at the enterprise.*

### **Introduction**

In modern conditions of a significant increase in the level of competition in the domestic market of Ukraine, the majority of traditional models and approaches to enterprise management do not allow to ensure not only high financial and economic efficiency of management, but also to build a system of reliable anti-crisis management of the enterprise as a result of critically negative changes in the market environment. Therefore, modern concepts of management are based on a systemic approach, in which the business entity is considered as an open system, the prerequisites for its viability lie not only inside, but also outside it. The viability of the enterprise is related to how organically it fits into the external environment and adapts to it. It is this systematic approach that must be used when considering the economic category of the enterprise's viability, and it determines both the importance and the importance of its provision for the proper functioning of the enterprise.

The problem of ensuring the appropriate level of viability in the system of anti-crisis management of business is actualized in the conditions of the dynamism of the economic environment, which is due to the purposeful development of social reforms. The instability of business conditions requires a timely and adequate response from enterprises, which would ensure the ability of their existence and development, the totality of which, as a rule, is equated with viability. Thus, the problem of ensuring the viability of the enterprise is especially relevant for countries with an unstable economic environment, including Ukraine.

The problem of the viability of business entities was maximally actualized in Ukraine in the conditions of a full-scale aggressive war against Ukraine, which caused mass forced displacement of the population both in the middle of the country and abroad, the destruction of social and industrial infrastructure, the destabilization of the labor and employment markets, which objectively has developed a number of critical social and humanitarian challenges and threats to the level of the country's national security. The latest challenges and threats that arose as a result of the Russian-Ukrainian war led to the disruption of the stability of the country's socio-economic system, the cessation or significant deterioration of the efficiency of production and economic activity, and the reduction of the competitiveness of enterprises and the country's economic complex as a whole.

## **Part 1. Theoretical and methodological principles of viability and classification of business crisis phenomena**

The theoretical basis for considering the essence of the concept of "viability" is the scientific development of scientists regarding the problems of economic stability and sustainable development of enterprises. Researchers determine that the urgency of the problem of ensuring the viability of the enterprise, on the one hand, is due to the need to improve management processes, and on the other hand, the lack of a systematic approach to understanding the viability of the enterprise as an economic category. Usually, the concept of viability of economic systems, including enterprises, is used in a general way, which does not contribute to the establishment of a generally accepted point of view regarding the definition of its essence and the mechanism of its management. In addition, the viability of an object of material reality, which is definitely an enterprise, is an integrated property that manifests itself in interaction with other objects, the totality of which represents the external environment.

In the economic literature, one can find many approaches, according to which the economic viability of the enterprise is connected with the financial viability and is interpreted as the achievement of such a position when the enterprise's products, its capital and current costs, the level of sales and the price policy provide such a level of economic profitability that corresponds modern business conditions. After achieving viability, the business entity will have such a structure of the balance sheet of the enterprise, in which the indicators of liquidity and solvency satisfy the requirements of the market, as well as get rid of problems with the payment of loans, interest on them or with the repayment of other debt obligations, etc.

Regarding this definition, we believe that it cannot fully reveal the essence of the analyzed concept. It is about the fact that the basis of the viability category is the ability to live, therefore, firstly, only one group of indicators (profitability) cannot adequately reflect this concept (it is also necessary to talk about the scope of activity, the amount of profit, the term of capital payback, the level of financial stability and solvency); secondly, viability will rather characterize the minimally acceptable level of profitability (rather than the industry average) or, even better, the level of profitability at the level of the company's income at the point of "minimum profitability".

S. Duda characterizes the concept of viability as a property of the enterprise, which determines its ability to preserve and multiply capital in the process of interaction with the external environment [1, p. 151]. The concept of the viability of the enterprise was synthesized by this scientist based on the analysis of the process of manifestation of the viability of a material object using the method of analogs, the application of which made it possible to specify general scientific concepts in terms of economic concepts. At the same time, in our opinion, the aspect of extended reproduction can be traced in the given

definition, but viability can also be characterized by a state of simple reproduction.

Other scientific views on the essence of the concept of enterprise viability boil down to the fact that it must be used in the system of anti-crisis management of the enterprise. Thus, V. Martynenko notes that from the point of view of methodology, the strategy of viability is one of the basic strategies, along with competitive, financial, and is also considered as one of the functional strategies [2, p. 128]. Theoretical studies allowed us to determine that the strategy of viability is a generalized model of actions aimed at supporting the stable and effective work of all divisions of the enterprise in a competitive environment by developing and implementing a methodology for predicting negative trends and threats and anti-crisis measures at the enterprise, as well as measures related to with increased production efficiency. This strategy is characterized by three main distinguishing features: irreversibility, permanence and long-term consequences.

It is worth paying attention to the attempts of individual scientists to equate the concepts of security and sustainability. Thus, V. Geets introduces the concept of economic sustainability of an enterprise into scientific circulation and defines it as the ability of an economic system to maintain an equilibrium state in the process of its functioning, without going beyond the range of values of key parameters, ensuring an acceptable degree of risk, to maneuver freely in the event of the action of destabilizing factors, to adapt and perform assigned tasks [3, p. 7].

A critical analysis of the given definition allows us to conclude that economic stability in this case practically corresponds to the characteristics of economic security. At the same time, we will add that, in our opinion, the author does not use the term stability quite legitimately, since its methodological basis is the ability to maintain the equilibrium state of its object. However, for the economy, sustainability cannot be a fundamental characteristic, since it is more typical for the economic system to provide the maximum balanced economic effect. In addition, it is difficult to determine the parameter of stability of the company's activity indicators at different stages of its life cycle. It is about the fact that clear parameters of sustainability can be claimed only when the enterprise is at the stage of maturity, since excellent parameters of sustainability at the stage of growth or decline will contradict the maximum realization of the economic potential of the enterprise.

At the same time, G. Kozachenko considers the concept of enterprise viability in the context of the life cycle of its development. The author suggests that the viability of the enterprise as a microeconomic system and economic entity should be considered in compliance with certain "viability parameters", which are understood as the most important characteristics of the internal state

of the enterprise, the violation of which leads to its economic demise [4, p. 12].

We believe that two conclusions can be drawn from the approaches to substantiating the essence of the concept of viability of the primary sector of the economy available in the economic literature: 1) the category of viability adequately characterizes the economic security of the enterprise, therefore it can be the basis for substantiating its economic content; 2) existing definitions of the concept of viability do not sufficiently clearly and fully reflect the true meaning of this concept, and therefore require clarification, and, in our opinion, precisely in the aspect of the economic security of the enterprise.

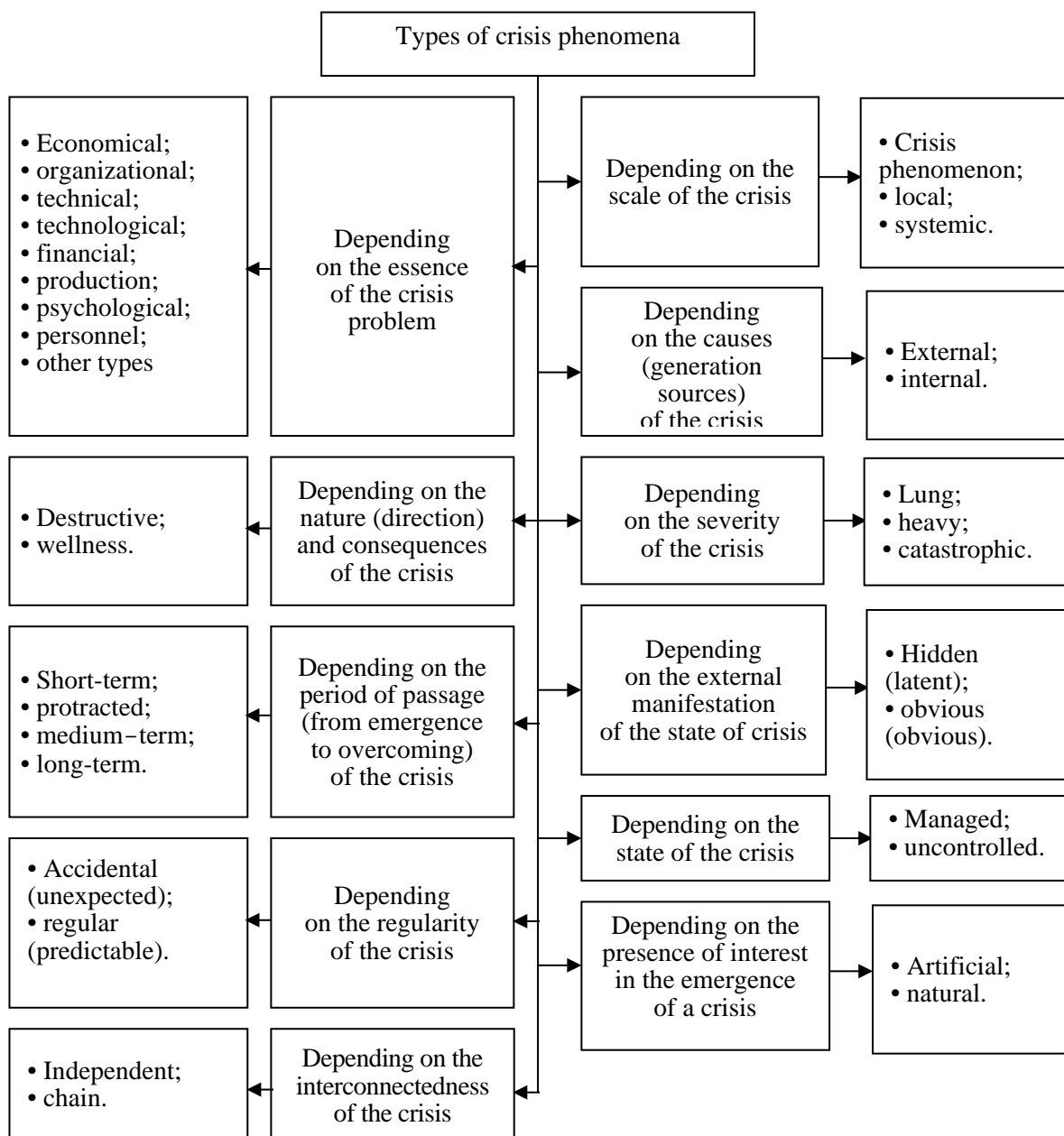
Anti-crisis processes at enterprises are recommended to be investigated, structured and carried out within the framework of the anti-crisis management system, which includes the technology of operation, methodical apparatus and specially trained personnel. The structuring of the anti-crisis process at enterprises must be carried out on the basis of the principles of scenario modeling of its stages and stages. This approach will enable business entities to use the mechanism of weak signals, which ensures early expansion of the flexibility reserve, allows to eliminate danger at an early stage, and to form a bank of targeted anti-crisis programs.

In the modern understanding, cyclical fluctuations of macroeconomic systems are considered as a multifactorial process that combines the action of various factors and mechanisms that generate and spread cyclical impulses. The phenomenon of the cycle is determined not only by the external, superficial characteristics of the reproduction process, but also by its most profound fundamental internal features, which are objectively inherent in the economic system. Without exaggeration, it can be stated that the problem of cyclicity focuses all the diversity of economic, social, political and psychological problems of any economic system.

In the course of the functioning (life activity) of the enterprise, its quantitative and qualitative characteristics change, which allows, according to the concept of V. Ofenko [5, p. 122], to use the concept of «enterprise development cycle» and to consider it as a process of successive passing of such development phases (evolution), each of which ends in a revolutionary crisis:

- the rise stage, which is characterized by the growth of quantitative and improvement of qualitative signs of the enterprise's functioning; violation of the state of equilibrium at this stage leads to the transition of the enterprise to a new state of equilibrium with higher quality parameters or is of a short-term nature and does not affect the «parameters of the enterprise's vital activity»;
- the stage of inhibition of development – it is characterized by the relative stability of quantitative and qualitative indicators of functioning; as a rule, the enterprise maintains the reached state of equilibrium or provides minor and restorative fluctuations in its field;

- the stage of the crisis – its manifestation is a decrease in the quantity and deterioration of the quality of the enterprise’s functioning, which leads to the violation of the «viability indicators» first, and then gradually the «viability parameters» of the enterprise as a microeconomic system; this leads to a violation of the state of equilibrium, which the company is already unable to restore on its own;
- revival stage – its manifestation is the slowing down of the decline and gradual growth of the company’s activity indicators, which is considered as the first step in overcoming crisis phenomena and exiting the crisis state.



**Figure 1. Classification of crisis phenomena in the life of the enterprise**

*Source: developed by the author*

Overcoming the crisis provides an opportunity to continue the life of the enterprise, to ensure its revival at the same or higher level of organization and efficiency. Violation of cyclicity (failure to exit the crisis state) causes the termination of its activity as a business entity.

Therefore, the policy of ensuring the viability of enterprises plays a very important role in the general system of anti-crisis management, its functioning and further development. However, at the same time, it is also necessary to understand the entire spectrum, the structure of the classification of crisis phenomena of the enterprise (Fig. 1). This will make it possible to more clearly identify possible crisis phenomena and, accordingly, to timely and properly determine, plan and implement effective measures aimed at preventing tendencies to weaken the viability of economic entities, and, therefore, improving and increasing the effectiveness of their anti-crisis policy.

It is important to state that ensuring the viability of the enterprise presupposes the formation of such conditions, according to which adequate opportunities for the functioning and sustainable development of the enterprise are ensured, planning is carried out and measures are implemented aimed at preventing the onset of a crisis state for it. In addition, the long-term and effective functioning and development of the enterprise are based on strategic planning, based on the attempts of the enterprise's management to predict the results and factors of its functioning, to prevent undesirable events and the entry of the enterprise into risky situations.

## **Part 2. Strategic orientations of the policy of ensuring the viability of the enterprise**

According to systems theory, planning can be considered as a process in which system capabilities and resources are adapted to changes in the external and internal environment. Thus, strategic management of the viability of the enterprise is the process of forming and making strategic decisions in the long term, depending on the state of both the viability system of the enterprise and the external competitive environment.

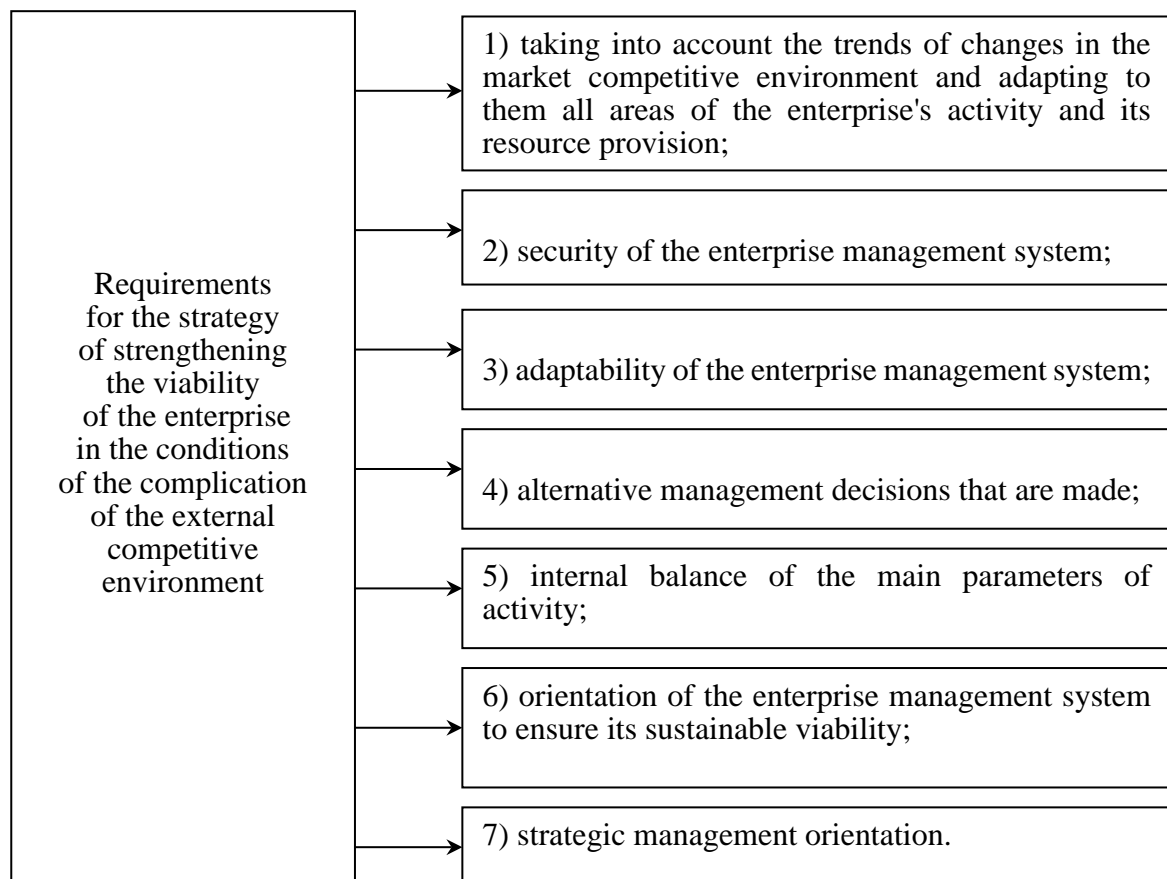
It is important to note that the strategy of managing the viability of the enterprise cannot be aimed only at the elimination, prevention of threats or at the restoration of the system after their implementation. Alternatives to confronting threats in the company's activities should be laid down directly in the goals and functions developed by the company's management system.

This determines the urgent need and timeliness of developing and implementing a strategy to ensure the viability of the enterprise in the next 5 years. This strategy should be regarded by the management of the enterprise as a system of accumulating, processing and systematizing information about the factors of the enterprise's development and the influence of the external environment on them, which is constantly being improved and allows making

strategic decisions for their timely regulation, and if the factors irreversibly turn into a state of threats, consider the possibilities of their settlement in accordance with the goals, functions, principles of operation and development of the enterprise.

It should be noted that the strategy for strengthening the viability of the enterprise must be based on the relevant theoretical principles of the strategic management process, i.e. contain a general goal, objectives, analysis of internal strengths and weaknesses, external opportunities and threats, research of strategic alternatives, selection of one or more of them, selection of tactical measures its implementation.

As part of the analytical stage, the strategy of business viability should include a set of works on gathering information about possible threats, setting tasks and defining target functions. After identification of the latter, efficiency criteria are determined. For the proper performance of management functions, ensuring sustainable long-term viability, high competitiveness, it is necessary to comply with a number of requirements, which are determined by the concept of enterprise viability (Fig. 2).



**Figure 2. The main requirements for the development of a strategy for strengthening the viability of the enterprise**

*Source: developed by the author*



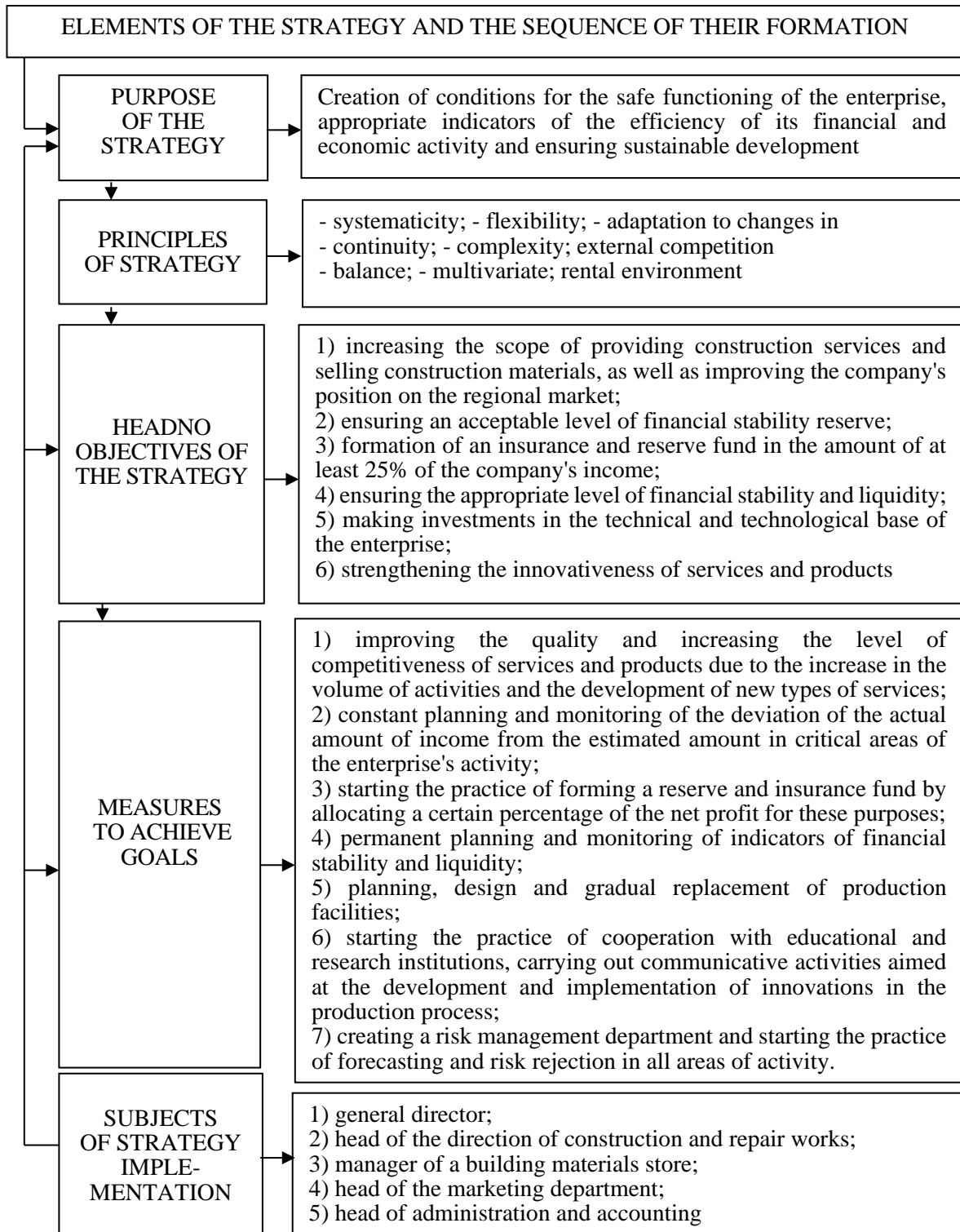
The requirement for the security of the enterprise management system necessitates the existence of a comprehensive concept of viability, within which a policy of protection of the interests of enterprise should be developed, using which a mechanism of viability of this enterprise will be formed, which represents ways of implementing the policy of protection of the interests of the enterprise in conditions that consist of market.

The orientation of the enterprise's management system to ensure its viability implies that management decisions made in any area of its economic and financial activity must be considered and evaluated from the point of view of their impact on the enterprise's ability to function both in the existing period of time, and in the future. The implementation of the requirement of alternative management decisions implies that the preparation of each management decision at the enterprise must take into account options for influencing the possible development of the enterprise, its structure and main indicators of viability.

The requirement for the adaptability of the enterprise's management system means that this system must take into account the existing state and changes in the enterprise's resource provision, the influence of external environmental factors, industry changes, the level of competitiveness and financial stability of the enterprise and other parameters in a timely manner.

It is important to note that when developing both a strategy and a mechanism for ensuring the appropriate level of viability of an enterprise, it is necessary to adhere to the main system-forming principles of such a system, which are: the principle of continuity of improvement and development of the viability assurance system; the principle of comprehensive use of the entire arsenal of protection means, in all structural elements of the production and economic system of the enterprise and at all stages of the technological cycle; the principle of reliability (uniformity of protection in all system components from the point of view of equal amounts of threats); the principle of reasonable sufficiency (ensuring the rational use of the company's capabilities based on the ranking of threats and the allocation of determined resources in accordance with the rank to ensure an acceptable level of the company's viability); the principle of success in solving problems of the functioning and development of the enterprise; the principle of echeloning (formation of successive boundaries (stages) of protection with the complex use of an arsenal of means and methods of protection); the principle of optimality or progressiveness (regulates the use of mathematical, analytical, software, statistical and other methods); the principle of consistency and organization (achieved through stimulation of motivation and the convenience and simplicity of system operation; successful operation of the system provided that users are trained and comply with all established rules; establishment of constant readiness to eliminate all negative situations of an economic nature); the principle of flexibility (the possibility of

changing individual elements without significant changes to the system as a whole).



**Figure 3. The main elements of the strategy of strengthening the viability of the enterprise, their characteristics and sequence of implementation**

*Source: developed by the author*

In Fig. 3 shows the strategic principles of the policy of strengthening the viability of a business entity. In accordance with the above illustrative provision, the subjects of implementation of the strategy for strengthening the viability of the analyzed enterprise include, first of all, the general director of the enterprise, whose main mission is to initiate the practice of developing a strategy for the viability of the enterprise for the next 5 years, initiating and organizing this work, as well as ensuring proper control over during the implementation of the strategy. In addition, important subjects of the implementation of the strategy are the head of the direction of construction and repair works, whose main task is to organize the process of monitoring the most important characteristics of the viability of the enterprise, analyzing the collected information and presenting it to a group of specialists for ensuring the viability of the enterprise, as well as fulfilling the task of forming a reserve and insurance funds.

According to management principles, any measures will be ineffective if proper control over their implementation is not established. Accordingly, the policy of strengthening the viability of the enterprise should provide for means of controlling the implementation of the strategy, which include: proper distribution of functions, powers and responsibilities between employees responsible for the implementation of the strategy of the viability of the enterprise; introduction of the practice of monitoring the level of viability of the enterprise, in particular with the aim of: assessing the level and dynamics of the integral indicator and partial components of viability; determining the effectiveness of strategy measures in general and each one in particular; analysis of the factors of their influence on the financial and economic activity of the enterprise as a whole.

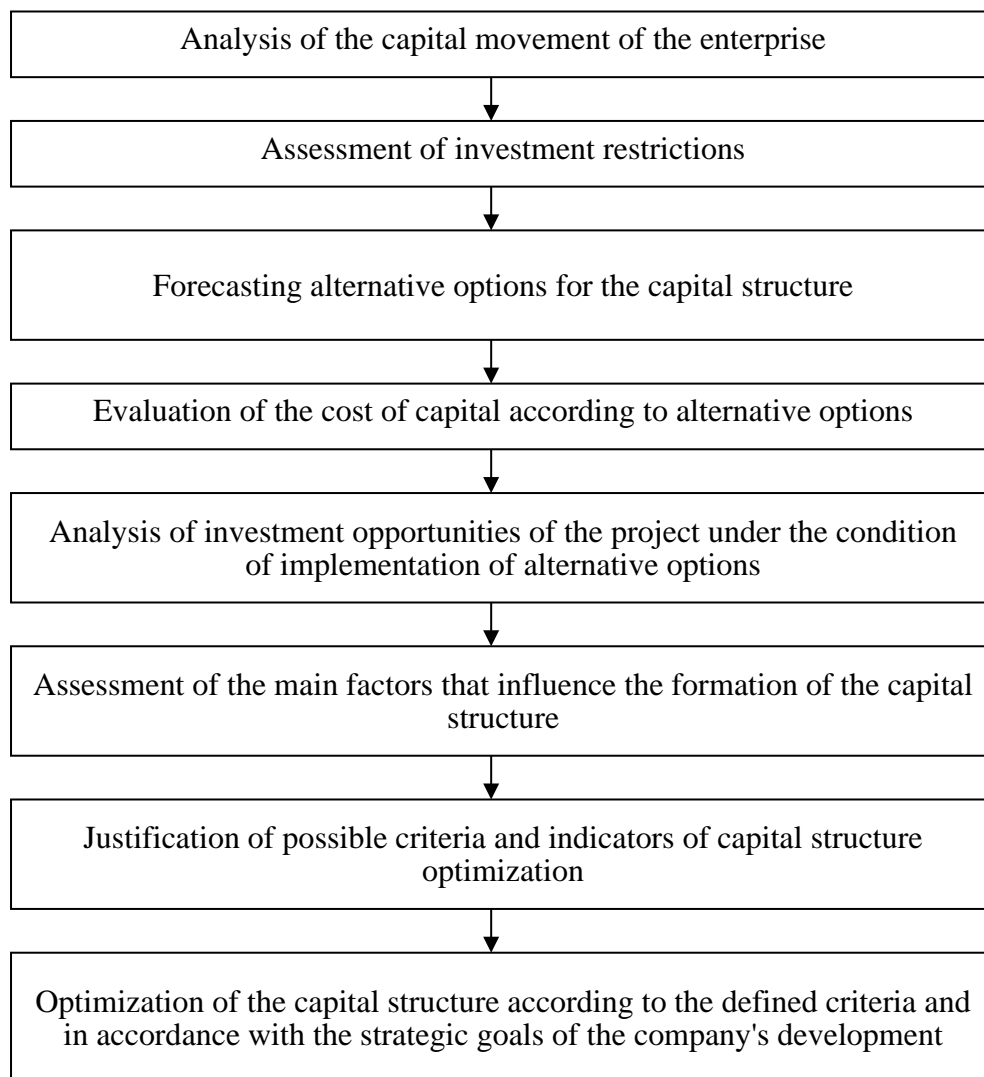
### **Part 3. Management of the implementation of the strategy for ensuring the viability of the enterprise**

The goal of ensuring the viability and development of each enterprise is to increase its market value, which becomes possible thanks to the formation of a competitive business model. The objective basis of the creation of the enterprise and its further functioning is capital, which has a direct connection with the market value of the enterprise, since the capital of the enterprise is understood as the value of resources in material, monetary and intangible form, which are invested in the formation of its assets. The conclusion follows from the above, that a significant role in ensuring the strategic development of the enterprise is played by its resource provision [6, p. 325].

At the same time, the search for reliable sources of financing for innovative investment projects, which are implemented with the aim of updating fixed assets, as well as replenishing working capital, can become an economic basis for the creation of highly efficient and competitive industries, and will also

allow to ensure the preservation and expansion of the most valuable elements of the accumulated scientific and technical potential.

The formation of the optimal capital structure of the enterprise largely determines the possibilities of the enterprise regarding the practical implementation of strategic plans for its viability. In this regard, we offer an algorithm for forming the optimal capital structure (Fig. 4). Undoubtedly, the optimal structure of the company's capital determines the prerequisites for the implementation of the company's strategic development plan. However, in our opinion, it is more expedient to evaluate the available resources of the enterprise, which will allow to ensure the planned scope of the enterprise's activities [7, p. 153].



**Figure 4. Algorithm for the formation of the optimal capital structure necessary for the implementation of the tasks of ensuring the viability of the business**

*Source: developed by the author*

We make this conclusion based on the fact that all planned indicators developed by the company's management must be justified from the point of view of resource provision. Otherwise, the main indicators of the business model of strategic development will be incorrect and unfounded.

The conducted analysis of the company's activity showed that in order to implement the chosen strategy of the company's viability, it is necessary to conduct an analysis of the possibilities in the management of the company's resources. Resource management should be aimed, on the one hand, at regularly providing the enterprise with the necessary resource provision for normal economic activity, and on the other hand, at controlling the rational use of resources and the profitability of operations with relevant resources.

The system of complex resource management of the enterprise is a potential way of enabling the achievement of the goals set for the enterprise, on the basis of which we propose to consider a certain sequence of stages. The essence of this approach is to simultaneously take into account the situation of all the company's resources in the presence of a specific situation.

The main goal of resource management of the enterprise should be to increase the probability of completing tasks. The use of situational analysis in the process of researching the risk associated with the production, financial and labor resources of the enterprise allows to determine the types of potential risk situations and propose actions of the enterprise to limit the impact of risk situations.

At the same time, the method of risk management of the company's resources should include: risk identification, assessment, risk management and its transfer. Risk identification involves the identification of all company resources that may be lost as a result of a risk situation. Risk assessment consists in determining the potential amount of losses and the compensation amount that is necessary to replace resources in the event of their possible loss. This makes it possible to forecast the required insurance amount for the enterprise. The management stage involves the possibility of direct management of those risks that are exposed to such influence by means of precautionary procedures or protective methods. Risk transfer provides the possibility of real recovery of resources if, despite all self-insurance measures adopted by the enterprise, the risk of loss of these resources still continues to exist. Risk transfer finds expression in the form of risk transfer.

In addition, when implementing the functions of risk management of resources at the enterprise, two aspects can be distinguished: identifying the functional causes of risk and taking into account the possibilities of risk management of resources to meet the general tasks of comprehensive management of enterprise resources. It is necessary to provide a detailed description of these stages of the implementation of the functions of risk

management of resources, taking into account the peculiarities of their implementation in the enterprise.

A separate aspect of the investigated problem is also the identification of obstacles to the limitation of economic risk in the company's activities. In particular, such are the lack of optimal provision and distribution of resources in conditions of risk. In order to enable the mathematical calculation of the size of the risk limitation in complex resource management, we propose to use the model of the optimal distribution of the company's resources, which makes it possible to take into account the smallest average loss of resources associated with their irrational distribution and loss under risk conditions.

In the conditions of market relations, one of the main tasks of the functioning of the enterprise is ensuring its viability, a necessary prerequisite for which is the introduction of permanent changes in economic activity. Moreover, the main characteristic of optimality in this case is the achievement of the desired result (realization of the set goals) with the lowest costs for the enterprise. Let us add that the role of resource provision in the strategic planning of the enterprise's viability consists in substantiating the possible or optimal amounts of the enterprise's income, first of all, thanks to the effective use of available financial, material and labor resources and the achievement of certain results of financial and economic activity. This requires the calculation of the resource-backed volume of income, which can be obtained with the resource potential of the enterprise and its most effective use.

A full-fledged policy of the enterprise's management apparatus to ensure its viability should primarily be aimed at identifying sources and developing measures to minimize the negative impact of factors on the enterprise's vitality.

If the strategic potential of the enterprise in its existing form has exhausted the ability to adapt to the instability of the external environment, then we can talk about a threat to viability. This threat can manifest itself in the form of a loss of the company's competitive status, or a significant deterioration of its financial condition, or a loss of a positive image. The sources of a negative impact on the viability of the enterprise can be: a coincidence of objective circumstances (the state of the financial situation in the enterprise's markets, scientific discoveries and technological developments, force majeure, etc.); conscious and unconscious actions of individual officials and business entities.

### **Conclusion**

The relevance of the problem of ensuring viability in the system of anti-crisis management of enterprises increases in the conditions of increased competition and the complication of financial and economic relations in the economy. During the period of its operation, practically every enterprise objectively goes through stages that can be characterized as crisis, which, in the context of guaranteeing a sufficient level of viability, requires proper forecasting and

prediction, as well as the implementation of proper and adequate measures for a planned exit from a crisis state.

Modern concepts of management are based on a systemic approach, in which the economic entity is considered as an open system, the prerequisites for viability of which lie not only inside, but also outside it. The viability of the enterprise is related to how organically it fits into the external environment and adapts to it. It is this systematic approach that must be used when considering the economic category of the enterprise's viability, and it determines both the importance and the importance of its provision for the proper functioning of the enterprise.

The viability of an enterprise as a microeconomic system and a managing subject of market relations is conditioned by the observance of certain «parameters of viability» – the most important characteristics of the internal state of the enterprise, the violation of which leads to its economic demise – independent or forced liquidation: 1) the presence of net assets of the enterprise; 2) the availability of assets to ensure the fulfillment of obligations regarding the return of loan capital and to ensure the necessary level of liquidity of assets financed by borrowed funds; 3) ensuring financial balance; 4) ensuring break-even activity or achieving target indicators of economic and financial activity in accordance with the set strategic goals and objectives of the enterprise.

To date, there is a significant number of methodological developments related to the formation of a complex of models for assessing the level of viability of an enterprise. However, in view of the conceptual essence of this concept (as the ability to continue functioning), in order to assess its level, it is most expedient for each enterprise to form its own methodology, which is based on the calculation of the probability of bankruptcy or the degree of deviation of the actual (or planned) performance indicators of the enterprise from critical (at the break-even point or other critical constraints).

Achieving this goal will serve the following goals of the enterprise, such as: 1) increasing the volume of construction and repair services and the sale of construction materials and goods, as well as improving the enterprise's position on the market; 2) ensuring an acceptable level of financial safety margin; 3) formation of an insurance and reserve fund in the amount of at least 25% of income; 4) ensuring the appropriate level of financial stability and liquidity; 5) making investments in the technical and technological base; 6) strengthening the innovativeness of services and the technological process; 7) improvement of the risk management system at the enterprise.

In order to fulfill the goals of the strategy of the enterprise management apparatus, it is necessary to implement dominant measures, which consist of the following: 1) improving the quality and increasing the level of competitiveness of services; 2) constant planning and monitoring of the deviation of the actual amount of income from the estimated amount in critical

areas of the enterprise's activity; 3) starting the practice of forming reserve and insurance funds by allocating a certain percentage of net profit for these purposes; 4) permanent planning and monitoring of indicators of financial stability and liquidity; 5) planning, design and gradual replacement of production facilities; 6) starting the practice of cooperation with educational and research institutions, carrying out communicative activities aimed at the development and implementation of innovations in the production process; 7) creating a risk management department and starting the practice of forecasting and risk rejection in all areas of activity.

Significant changes in the market, which are expected in the near future, require the implementation of changes in the management policy of the assortment of goods and services offered by enterprises. Therefore, management of the implementation of the strategy should be aimed at making changes in the product policy in the following directions: 1) gradual withdrawal of certain types of services and goods from the production program in accordance with the projected decrease in the capacity of the market segment; 2) increasing the volume of individual services and sales of goods as the capacity of their target segment expands; 3) creation of new production facilities.

One of the possible ways to solve the financial problems of business entities and the possibilities of their expanded reproduction is to determine the financial state of enterprises and develop practical recommendations for its improvement or recovery, opportunities for expanding the market for the provision of services and the sale of goods, establishing relationships between current and potential partners. Important aspects of the analysis of the financial result are the consideration of the principles of management of profitability and profitability of enterprises.

### References:

1. Duda S.T., Sheremeta N.I. (2014) Formation of elements of the strategy for improving the viability of the enterprise. *Scientific bulletin of NLTU of Ukraine*, vol. 24.2, pp. 151–156.
2. Martynenko V.P. (2009). Strategy of viability of industrial enterprises: Monograph. Kyiv: Center of Educational Literature, 328 p.
3. Geets V.M. (2009). Modeling of economic security: state, region, enterprise: Monograph. Kharkiv: Inzhnek, 240 p.
4. Kozachenko G.V., Ponomaryov Yu.V., Lyashenko O.M. (2003). Economic security of the enterprise: essence and mechanism of provision. Kyiv: Libra. 280 p.
5. Ofenenko V.P. (2012). An economic model for determining the level of viability of industrial systems. *Formation of market relations in Ukraine*, vol. 1(44), pp. 121–124.
6. Lupak R.L. (2013). Economic justification of strategic management of enterprise competitiveness. *Business Inform*, no. 4, pp. 320–325.
7. Vasylytsiv T.G. (2011). Generalization of the conceptual foundations of economic enterprise security. *Scientific bulletin of NLTU of Ukraine*, no. 21.2, pp. 153–158.



**Ellana Molchanova**

*PhD in Economics, Associate Professor  
State University of Trade and Economics*

## **ACTION PLAN FOR CRISIS MANAGEMENT**

### **Summary**

*The research examines the structure of the anti-crisis management plan. With the help of the presented structure of the plan, the company has the opportunity to reduce or reduce the impact of crises. Focusing on the protection of personnel and all stakeholders allows to reduce the impact of the crisis on operational activities and productivity. The article focuses on the main components of the plan: risk analysis, activation protocol, chain of command, command center plan, response plan, internal communication plan, external communication plan, resources, training, and review. Before developing a crisis management plan, step-by-step recommendations should be followed. 5 basic steps are covered that enable basic rules and risk assessments, business impact, planning, and response. Training is an especially important part of forming a plan. The article proposes an American approach to the formation of anti-crisis management plans, in which the main attention is paid to specific actions, not to politicians, organizational schemes, etc.*

### **Вступ**

Ситуація, яка склалася сьогодні в Україні виявила абсолютну неготовність всіх підприємств України. Ми аналізували складні ринкові відносини, нестабільність та невизначеність в діяльності підприємств. Аналізували зовнішнє середовище, по відношенню до підприємства, аналізували виробничо-фінансові показники, виявляли різноманітні локальні або системні кризи, виявляли загрози виникнення банкрутства. В залежності від періоду, за який проводився аналіз, були запропоновані різні антикризові заходи. Це простежується майже у всіх наукових роботах Т.Є. Пенкіна, З.Є. Шершньова, А.Є. Черпак, С.В. Оборська [1], Л.І. Скібіцька, В.В. Матвеєв, В.І. Щелкунов, С.М. Подреза [2], Борзенко В.І. [3], Іванюта С.М. [4], Ковалевська А.В. [5], Кривов'язок І.В. [6], Лігоненко Л.О. [7], Пушкарь А.І. [8], Рамазанов С.К., Надьон Г.О., Степаненко О.П., Тимашова Л.А. [9], Саймон Х. [10], Тюріна Н.М. [11], Шембель Ю.С. [12], Штангрет [13]. Нажаль всі структури підручників майже однакові і всі вони формують у студентів навичок антикризового управління на основі виявлення умов здійснення господарської діяльності компанії. Першочерговим є завдання виявлення кризових явищ

підприємства, потім принципів і методів прогнозування та подолання кризових явищ. Найголовніше – виявити ознаки, які загрожують підприємству, та запропонувати механізмів їх протидії.

Нажаль, виявляти ознаки вкрай важко, але важливо. Повернемося до практики американських консалтингових компаній. Перша порада – підготовка плану антикризового управління. План антикризового управління описує, як ваш бізнес відреагує на кризу, включаючи тих, хто буде задіяний у ньому, і які дії буде виконувати. План прагне мінімізувати шкоду від кризи та відновити операційну діяльність якомога швидше.

Кризи проявляються у різних формах, але загалом вони загрожують діяльності вашої організації, репутації, фінансам або стратегічним цілям. Деякі кризи ставлять під загрозу життя, здоров'я та безпеку. План антикризового управління є ключовим елементом антикризового управління.

За даними опитування Deloitte 2018 року серед великих компаній у всьому світі, 84% мають план антикризового управління проти 49%, які були зафіксовані аналогічним опитуванням Deloitte щодо антикризового управління у 2015 році [14].

На просторі Інтернету в доступі є план антикризового управління виробника яйця і яєчних продуктів «Овостар Юніон» [15]. Цей план відрізняється від майже всіх запропонованих підходів, представлених у наукових публікаціях.

Отже, розглянемо американській підхід

### **Розділ 1. Важливість плану антикризового управління**

*Наявність плану антикризового управління є критично важливою, оскільки без нього люди, які переживають стрес, можуть приймати неправильні рішення та ненавмисно посилювати чи погіршувати кризу. Швидкі конструктивні дії можуть бути запорукою виживання організації.*

На хвилі кризи план змушує співробітників зосереджуватись на головних пріоритетах організації та боротися зі страхом та невизначеністю, які можуть завдати шкоди організації. Більше того, створення плану допомагає вам виявити загрози, мінімізувати їх вірогідність та покращити швидкість реакції.

Потужний план антикризового управління також має важливе значення, оскільки надзвичайні ситуації та катастрофи стаються частіше, ніж усвідомлюють багато людей. У 2019 році консалтингова компанія PwC опитала понад 2000 керівників вищого рівня по всьому світу і виявила, що 69 відсотків пережили принаймні одну корпоративну кризу за останні п'ять років; хоча насправді ці керівники переживали в середньому три кризи за той самий період часу [16].

Ці кризи розподілились майже на 20 різних категорій, найпоширенішими є фінансові кризи або кризи ліквідності, технологічний збій та операційний збій. Кіберзлочинність, стихійні лиха, вірусні соціальні медіа та неправомірні дії керівництва також були включені до цього списку.

*Планування допомагає компанії стримувати та пом'якшувати негативні наслідки кризи, що може включати шкоду репутації, операційні збої, юридичні або нормативно-правові проблеми.* Криза може стати причиною припинення роботи компанії. Яскравим прикладом корпоративної кризи є випадок компанії Enron, яка зазнала краху на початку 2000-х через скандал, що розпочався з фальсифікованої бухгалтерії [17].

### **Мета плану антикризового управління**

План антикризового управління готує організацію до того, щоб впоратися з несподіваним лихом наступним чином:

- скорочує і зменшує вплив кризи;
- захищає співробітників та інших людей, на яких має безпосередній вплив;
- максимально зменшує вплив кризи на операційну діяльність і продуктивність;
- захищає репутацію компанії.

*Кризове планування спрямоване на те, щоб зробити компанію більш стійкою і більш здатною протистояти довгостроковим наслідкам кризи.* Вищезгадане дослідження PwC показало, що організації, які мають план реагування на кризу, показали кращі результати (після кризи) майже в два рази. Фактично, 41 % цих компаній з планами стали сильнішими, ніж раніше, і в результаті виручка 39 % зросла [16].

Генеральний директор та інші керівники вищої ланки в організації в значній мірі несуть відповідальність за забезпечення наявності стратегії кризового управління. Однак планування антикризового управління є обов'язком керівника антикризового управління та його команди, а також підтримки з боку відділу забезпечення підтримки бізнесу, управління ризиками, юридичних та інших спеціалізованих відділів.

### **Розробка плану антикризового управління**

Команда антикризового управління в основному відповідає за створення антикризового плану. Усі члени команди роблять свій внесок, а також консультуються з іншими стекхолдерами, такими як операційний персонал та вищий менеджмент. План визначає ролі кожного учасника у реагуванні на кризу та розподіляє обов'язки на кожного члена антикризової команди.

Хороший антикризовий план містить безліч елементів, які готують членів кризової групи ефективно виконувати свої обов'язки, коли настає

криза. Ви повинні включати до плану ролі та обов'язки кожного учасника команди, ланцюг підпорядкування, структуру системи команди, а також комунікаційні елементи. Слід також включити протоколи активації певного плану при настанні кризової ситуації.

Оскільки надзвичайні ситуації непередбачувані – і кризи часто розгортаються саме так, як ви передбачали – ваш план управління кризами повинен бути гнучким і практичним. Тому переконайтеся, що ваш план може адаптуватися до мінливих обставин і що ви можете реально здійснити його під тиском цих обставин.

#### **10 компонентів плану:**

**1. Аналіз ризиків: окресліть сценарії кризи, з якими, на вашу думку, може зіткнутися ваша організація.** Уявлення про потенційні події допоможе побудувати план. Вам не потрібно включати всі можливі ризики, але охоплюйте слід охопити доволі широкий спектр, наприклад, стихійне лихо, кібератака, втрата комунального забезпечення, технологічний збій, смерть генерального директора, стрільба на робочому місці, фінансова криза, експлуатаційна аварія та невдача у запровадженні продукту.

**2. Протокол активації.** Обов'язково вкажіть тригери для плану управління кризою, оскільки першою природною реакцією на надзвичайну ситуацію часто буває параліч. Використовуючи рівень терміновості в якості критерію, визначте обставини, які активізують конкретну реакцію на кризу. Крім того, поясніть, як посилити цю реакцію в разі, якщо криза виявиться більш серйозною, ніж здавалася спочатку. Залежно від типу та місця події протокол також повинен показувати вашим співробітникам, як реагувати. Також протокол повинен встановити певну комунікацію, яка буде сигналізувати про закінчення кризи.

**3. Ланцюжок підпорядкування:** включіть до свого плану організаційну схему управління кризовими ситуаціями, щоб було ясно, хто має остаточні повноваження і хто кому підпорядковується. Створення чітко визначеної організаційної схеми підтримує координацію і узгодженість, чого децентралізованим організаціям іноді важко досягти. Залежно від серйозності події, ваш план може вимагати додаткових рівнів управління. Наприклад, надзвичайна ситуація на одному об'єкті може активувати групу реагування та лідера на цьому конкретному об'єкті, але криза в масштабах всієї компанії вимагає наявності кризової групи в штаб-квартирі, якій підпорядковуються відповідні регіональні групи.

**4. План командного центру:** визначте, що стане базою для здійснення керуванням антикризової групи. Крім того, вкажіть, які витратні матеріали і та додаткові ресурси потрібні будуть команді. У разі, якщо

перший командний центр недоступний, вам також буде потрібно призначити резервний командний центр.

**5. План з реагування.** Детально сплануйте, як ви будете реагувати на різні сценарії. Це планування включає розподіл відповідальності за кожне завдання. Думайте про реагування як про модульні елементи, які ви повинні використовувати в залежності від ситуації. Осмислення кризи таким чином робить ваш план управління кризовими ситуаціями адаптивним.

У найкращих планах використовується підхід, заснований на врахуванні всіх небезпек, тобто ви складаєте план не з урахуванням конкретної кризи, а з урахуванням всіх потенційних небезпек. Використання цього підходу гарантує, що у вас буде послідовна реакція, і команда завжди готова, незалежно від характеру кризи.

**6. План внутрішньої комунікації:** створіть систему і методи розповсюдження інформації в середині компанії, щоб члени групи кризового управління могли спілкуватися один з одним. Зберіть контактну інформацію для всіх членів команди, а також тих осіб, до кого вам доведеться звернутися за тих чи інших обставин, включаючи зовнішніх консультантів і профільних експертів. Ви повинні знайти способи поширення термінової інформації серед співробітників, наприклад використовувати розсилку текстових повідомлень чи автоматичні дзвінки, або впровадити платформу, що дозволяє персоналу зареєструватися і повідомляти про свою безпеку і місцезнаходження. Визначте, як ви будете ділитися конфіденційними новинами всередині компанії, наприклад, про загрозу життєздатності компанії або про загибель людей. Крім того, не забудьте розробити графік і механізм оновлення інформації.

**7. План зовнішньої комунікації:** визначте план спілкування з громадськістю та ключовими стекголдерами. Призначте офіційного представника компанії. Розробіть докладні інструкції із зазначенням того, кому ви будете надавати інформацію (наприклад, ЗМІ в певному районі). Також підготуйте проекти оголошень компанії, подробиці яких ви можете заповнити пізніше, коли у вас буде відповідна інформація. Слід розставити пріоритети в своїх стратегічних комунікаційних цілях і визначте теми для обговорення. Переконайтеся, що ваші плани збігаються з іншими комунікаційними зусиллями: соцмережі, офіційна сторінка компанії. Будьте готові створити спеціальний веб-сайт або телефонну лінію, щоб відповідати на питання споживачів чи громадськості.

**8. Ресурси.** Подумайте про все, що може знадобитися команді антикризового управління, від каски до кредитних карт та резервного консультанта зв'язків з громадськістю. Інформаційні ресурси будуть

особливо важливі під час кризи. Ці ресурси включають в себе безліч варіантів: угоди із зацікавленими сторонами, в тому числі профспілкові контракти, карти об'єктів, графіки, блок-схеми основних процесів і процедур, контракти з постачальниками, інформація про пільги тощо.

**9. Навчання:** можливість швидко виконати план управління кризовими ситуаціями має першочергове значення, і проведення навчання і тренінгів з командою кризового управління має вирішальне значення для досягнення цієї мети. Репетиції та моделювання ситуацій можуть виявити недоліки в плані, а практика допоможе антикризовій команді освоїтися зі своїми індивідуальними ролями і працювати разом. Слідкуйте за оновленнями, регулярно тренуйтеся. Крім того, забезпечте навчання інших співробітників залежно від їх конкретної роботи, наприклад, покажіть начальнику складу, як користуватися вогнегасником, поясніть виробничому партнеру, як зупинити складальну лінію, або навчіть помічника керівника відповідати на дзвінки від ЗМІ.

**10. Перегляд:** створіть структурований процес перегляду поточного плану для можливості відслідковувати його виконання. Через зміни всередині компанії або зовнішньому середовищі вам необхідно буде оновити план управління кризовими ситуаціями. Після реальної кризи команда повинна проаналізувати, що пройшло добре, а що ні. Зробіть висновки і внести необхідні зміни до плану.

## **Розділ 2. П'ять кроків до складання плану антикризового управління**

П'ять кроків для складання плану антикризового управління:

- 1) основні правила і оцінка ризиків;
- 2) аналіз впливу на бізнес;
- 3) планування реагування і непередбачених обставин;
- 4) тренування і координація;
- 5) огляд.

Виконайте наступні дії, щоб створити план з усіма необхідними елементами.

**Крок 1 плану управління кризовими ситуаціями: основні правила та оцінка ризиків (Додаток 2) [18].**

1. Перегляньте місію і цінності вашої організації і переконайтеся, що ваш план відображає ці цілі. Якщо ви будете ставити на чільне місце загальну місію і цінності вашої компанії, в ваших рішеннях буде відображатися пріоритет чесності, прозорості та поваги до життя і спільноти.

2. Обов'язково визначте головні стратегічні пріоритети вашої організації в кризовій ситуації, такі як здатність продовжувати виконувати замовлення.

Хороший план починається з визначення стратегічних цілей організації, яка бореться з кризою / банкрутством. Створіть свій план в контексті системи антикризового управління, де буде чітко визначені безпекові пріоритети.

3. Визначте всі потенційні типи криз, з якими може зіткнутися ваш бізнес, і потім класифікуйте їх за критерієм ймовірності і ступеню впливу. Ваш основний план буде включати заходи реагування на найбільш вірогідні кризи.

Для визначення ймовірності також необхідний аналіз вразливостей, оскільки вони можуть відіграти ключову роль у виникненні внутрішньої кризи або загострення зовнішньої кризи. Наприклад, якщо у вас не розроблені відповідні правила поведіння з летючими хімічними речовинами, ймовірність вибуху або пожежі зростає. Цей процес надає можливість виявити слабкі сторони і дає вам можливість усунути їх на ранній стадії, і, можливо, запобігти виникненню кризи.

Характер вашого бізнесу буде визначати конкретні ризики і слабкі сторони. Однак кожній організації слід розпочати з деяких загальних питань щодо оцінки культури ризиків і ризиків для основних функцій і процесів. Використовуйте цей шаблон для опрацювання питань оцінки ризиків, які можуть застосовуватися практично до будь-якої організації.

Після того як ви визначили потенційні ризики, ви можете використовувати наступний шаблон матриці управління ризиками для їх ранжування. Оцінивши як потенційну ймовірність кризи, так і очікувану серйозність впливу, ви можете визначити пріоритетність пом'якшення ризиків (Додаток 3) [18].

Подумайте про першочергові дії або підготовку, які зможуть запобігти виникненню кризи. Включіть ці варіанти до плану антикризового управління.

В рамках оцінки ризиків визначте типові попереджувальні знаки для кожної кризи, щоб ви могли бути напоготові і швидко відреагувати. Якщо ви не впевнені, чи є певна ситуація кризою, задайте собі наступні питання:

1. Чи може ця подія порушити нормальну роботу компанії?
2. Чи позначиться інцидент негативно на компанії або підірве довіру клієнтів, регулюючих органів, інвесторів або інших зацікавлених сторін?
3. Чи буде ця подія залучати небажану увагу регулюючих органів або засобів масової інформації?
4. Наскільки ймовірно загострення цієї події і якими будуть наслідки?

Деякі попереджувальні знаки зрозумілі і конкретні, як прогноз погоди. Інші більш приховані і розкриваються з часом.

Наприклад, фінансовими симптомами назріваючої кризи можуть бути негативний грошовий потік, недостатній операційний дохід для покриття операційних витрат, залежність від кредитів і боргів, падіння цін акцій і

обсягів продажу. Попереджувальні сигнали про кризу продажів включають відсутність повторних замовлень, зміна фундаментальних показників галузі, надходження доходів від одного або декількох клієнтів.

До операційних попереджуючих сигналів відносяться повторювані проблеми з обладнанням, недостатня швидкість роботи систем управління, непередбачувані аномалії в процесах, зростаючі проблеми контролю якості, висока плинність кадрів і проблеми з профспілками.

Частково проблема визначення попереджувальних сигналів полягає в тому, щоб відрізнити їх від повсякденних проблем, які докучають компанії. Як індивідуальні, так і організаційні упередження (наприклад, схильність до інформації, що зміцнює існуючі переконання і групове мислення) можуть заважати сприйняттю дійсних сигналів кризи. Досвід і знання життєво важливі для розпізнавання ознак кризи, як і їх коректна інтерпретація.

Наприклад, що стосується витоку нафти Deepwater Horizon в Мексиканській затоці в 2010 році, BP (British Petroleum) пізніше заявила, що операційна бригада виявила сигнали катастрофи, але неправильно їх інтерпретувала і вирішила, що вони несерйозні. Неправильне тлумачення призвело до вибуху, який сягнув величезних масштабів.

### **План управління кризовими ситуаціями, крок 2: аналіз впливу на бізнес**

Наступним кроком є виконання аналізу впливу на бізнес, в якому ви уточнюєте прогнози ймовірних впливів на ваш бізнес на основі оцінки ризиків. Зосередьтеся в першу чергу на найбільш ймовірних сценаріях.

Розрахунок враховує детальний аналіз фінансових та інших наслідків кризи для вашого бізнесу, включаючи збої у виробництві, операційних процесах, наданні послуг та інших видах діяльності. Ці наслідки можуть проявлятися як зниження продажів, штрафи і репутаційні збитки.

### **Крок 3 плану управління кризовими ситуаціями: Планування реагування і дії в надзвичайних ситуаціях**

Планування реагування і непередбачених обставин готує ваш бізнес до практичних аспектів реальної кризи. У вашому плануванні кризового управління цей крок, ймовірно, буде найбільш значущим.

По-перше, визначте, як ваша компанія повинна реагувати на кризи, які ви визначили як ймовірні і потенційно мають найбільший негативний вплив. Криза рідко розвивається точно так, як ви планували, тому ваш базовий план повинен ґрунтуватися на підході, що враховує всі небезпеки, а це означає, що він повинен бути адаптований до широкого спектру обставин.

Хороший спосіб досягти такої універсальності – думати про заходи реагування як про модулі або елементи, які ви можете додавати при



необхідності. Заходи можуть бути спрямовані на дії щодо упередження певних ситуацій. Ці дії можуть включати наступне:

- 1) зупинка виробництва;
- 2) виклик екстрених служб;
- 3) офіційне повідомлення компанії;
- 4) розгляд відповідних юридичних питань;
- 5) евакуація об'єкта;
- 6) спілкування з регулюючими органами;
- 7) отримання екстреної кредитної лінії;
- 8) консультування;
- 9) прийняття заходів безпеки;
- 10) повідомлення керівників вищої ланки; відключення комунальних послуг;
- 11) відкликання партії продукції.

По-друге, слід зіставити найбільш ймовірні сценарії ризику з необхідними елементами реагування.

Наприклад, забруднення харчового продукту викличе такі реакції: зупинку виробництва; офіційне повідомлення компанії; повідомлення керівників вищої ланки; відкликання партії продукту; спілкування з регулюючими органами; розгляд відповідних юридичних питань; і, можливо, отримання екстреної кредитної лінії.

Хоча ваша реакція на затоплення складу, очевидно, буде відрізнитися від реакції на проблему забруднення харчових продуктів. Щоб створити більш повний портфель всіх небезпек для цього випадку, інші модулі, такі як забезпечення захисту, звернення до страховика і пошук фахівця для ремонту пошкоджень, нанесених водою.

Тимчасові кризи (наприклад, пандемія) вимагають незвичних заходів, які зазвичай визначаються в додатках. Але навіть додаткові розділи плану будуть включати загальні заходи реагування, наприклад, перехід на роботу з дому.

По-третє, призначте реалістичні ролі командам або особам. Також створіть докладну часову шкалу, за якою буде визначений порядок дій, щоб належним чином відреагувати на конкретну катастрофу.

По-четверте, для кожного сценарію подумайте про причини виникнення проблеми. Також слід подумати про використання інструментів і ресурсів, які вам знадобляться для реагування на кризу, а також про те, як довго криза, ймовірно, триватиме, як криза вплине на клієнтів і як ви відреагуєте на їх реакцію.

По-п'яте, подумайте про інших стейкхолдерів, чи буде потрібна допомога зовнішніх фахівців і як ви будете координувати заходи з іншими протоколами в надзвичайних ситуаціях. Крім того, при

необхідності визначте, як криза вплине на вашу здатність дотримуватися нормативних вимог.

У плані повинні бути вказані етапи розробки і прийняття рішень і доведення їх до відома виконавчої команди і / або управління організації, а також спосіб досягнення того чи іншого рішення. У плані повинні бути вказані прийнятні галузеві стандарти, а також додаткові заходи, як рекомендаційна база при розвиненні конкретних сценаріїв кризи.

По-шосте, *планування комунікацій* – важлива частина реагування у випадку непередбачених обставин. Визначте представника компанії у період кризи (генеральний директор або інший керівник вищої ланки повинен виступати в ролі громадської особи при серйозних лихах). Однак, як правило, найкраще підходить людина, найбільш обізнана в функціонуванні відділу/підрозділу, який зазнав кризи .Якщо у вашій організації є спеціальний представник зі зв'язків з громадськістю, він також стане логічним вибором для подібної ситуації.

Складіть ключові повідомлення та оберіть теми для обговорення як для внутрішніх, так і для зовнішніх стейкхолдерів, а також сплануйте, як, коли і з ким ви будете спілкуватися під час кризи.

#### **План управління кризовими ситуаціями, крок 4: навчання і координація**

Після того, як ви повністю розробили свій план кризового управління, перемкніть свою увагу на забезпечення того, щоб члени команди і інший ключовий персонал знали, як виконувати свої ролі. Вам також слід координувати свої дії зі стейкхолдерами. Крім того, не забудьте попередити постачальників і підрядників, щоб вони могли відповідним чином відреагувати на кризову ситуацію.

Надайте план всім членам команди антикризового управління. Роздрукуйте паперові копії плану і роздайте їх в зазначеному командному пункті. Крім того, не забудьте зберегти план в електронному вигляді, щоб ваші співробітники могли отримати до нього доступ зі своїх мобільних пристроїв.

Відразу після того, як ви представите план, підготуйте команду, щоб всі учасники відчували себе комфортно, виконуючи свої обов'язки, і працювали разом. Потім регулярно (наприклад, раз в квартал) впроваджуйте тренінги і тестування.

Надайте своїм співробітникам інформацію, що має відношення до їх посад. Наприклад, розповсюдьте протокол для віддаленої роботи і для відновлення роботи в офісі. Крім того, повідомте своїм співробітникам про їх обов'язки відповідно до планів забезпечення підтримки бізнесу.

## **План управління кризовими ситуаціями, крок 5: перегляд і оновлення**

Щоб ваш план управління в кризовій ситуації був актуальним, заплануйте регулярний аналіз його змісту.

При оновленні плану не забудьте включити в свій бізнес актуальні зміни. При внесенні оновлень враховуйте зміни в процесах, постачальниках, об'єктах і персоналі. Експерти з антикризового управління рекомендують переглядати ваш план не рідше одного разу на рік.

Якщо у вас криза, проаналізуйте заходи і включіть оцінку сильних і слабких сторін у свій план.

### **Розділ 3. План антикризового управління**

План антикризового управління (Додаток 4) [18] відрізняється від стандартного антикризового плану тим, що він направлений на послідовність, стабілізацію і відновлення діяльності компанії. Хоча ці два плани істотно перетинаються, план дій зазвичай будується навколо графіка.

Ви також можете перетворити план антикризового управління в скорочену версію відповідного плану, в якому основна увага приділяється конкретним діям, а не політикам, організаційним схемам тощо.

Хоча антикризовий план є всеосяжним, план антикризового управління може виступати в якості посібника для швидкого старту. З цієї причини план дій може служити дуже ефективним інструментом в розпал кризи, швидко повідомляючи вам, що вам слід робити далі.

#### **Контрольний список плану антикризового управління**

Коли ви закінчите свій план антикризового управління, переконайтеся, що він зрозумілий і повний. Охопіть все необхідне, оцініть доступність і простоту використання плану. Ви можете включити резюме плану управління кризою.

Зробіть план простим і доступним для пошуку, включивши маркери, нумеровані списки і схему або зміст.

**Потім перевірте свій план на основі цього контрольного списку питань:**

1. Чи відображає ваш план місію і цінності вашої організації?
2. Чи є у вас заходи щодо виявлення ознак кризи?
3. Чи є у вас контактна інформація всіх членів команди антикризового управління, а також ключових консультантів, зацікавлених сторін і служб підтримки?
4. Чи представляють ваші кризові сценарії ряд найбільш ймовірних надзвичайних ситуацій для вашої організації?
5. Чи визначили ви основні елементи заходів з реагування?
6. Чи відобразили ви заходи з реагування для кожного сценарію кризи?

7. Чи спланували ви кризову комунікацію?
8. Чи існує чітка ієрархія команд в кризовій команді?
9. Чи визначили ви поодержуючи сигнали, що свідчать про те, коли сталася криза і коли ситуація знову прояснилася?
10. Чи включає ваш антикризовий план процедури оцінки серйозності кризи та її впливу?
11. Чи врахували ви тренінги і регулярні оновлення плану?
12. Ви визначили і створили командний центр?
13. Чи були у вас визначені і отримані всі необхідні резервні ресурси?

### **Висновки**

Наявність плану антикризового управління є критично важливою запорукою виживання вашої організації. Планування допомагає компанії стримувати та пом'якшувати негативні наслідки кризи, що може включати шкоду репутації, операційні збої, юридичні або нормативно-правові проблеми. План антикризового скорочує і зменшує вплив кризи; захищає співробітників та інших людей, на яких має безпосередній вплив; він максимально зменшує вплив кризи на операційну діяльність і продуктивність; він захищає репутацію компанії. Кризове планування спрямоване на те, щоб зробити компанію більш стійкою і більш здатною протистояти довгостроковим наслідкам кризи. 10 компонентів плану: аналіз ризиків, протокол активації, ланцюжок підпорядкування, план командного центру, план з реагування, план внутрішньої комунікації, план зовнішньої комунікації, ресурси, навчання та перегляд. Для складання плану антикризового управління включають 5 кроків: основні правила і оцінка ризиків; аналіз впливу на бізнес; планування реагування і непередбачених обставин; тренування і координація та огляд.

План антикризового управління відрізняється від стандартного антикризового плану тим, що він направлений на послідовність, стабілізацію і відновлення діяльності компанії. Хоча ці два плани істотно перетинаються, план дій зазвичай будується навколо графіка. Зазвичай план антикризового управління перетворюють в скорочену версію відповідного плану, в якому основна увага приділяється конкретним діям, а не політикам, організаційним схемам тощо. На останньому сайті слід оцінити доступність і простоту використання плану.

Зазначені етапи формування відображають американській підхід у формуванні антикризових планів управління. Антикризова команда може адаптувати під своє підприємство запропоновані шаблони. Все залежить від напрямку діяльності компанії.

### Список використаних джерел:

1. Антикризове управління підприємством: навч.-метод. посіб. для сам ост. вивч. дисц. / Т.Є. Пенкіна, З.Є. Шершньова, А.Є. Черпак, С.В. Оборська. 2-ге вид. перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2014. 14 с.
2. Антикризівий менеджмент [текст]: навч. посіб. / Л.І. Скібіцька, В.В. Матвеев, В.І. Щелкунов, С.М. Подреза. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 588 с.
3. Борзенко В.І. Антикризове управління : навчальний посібник. Харків : Видавництво Іванченка І.С., 2016. 232 с.
4. Іванюта С.М. Антикризове управління : навч.посіб. для слухачів вищих навч.закладів. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 287 с.
5. Ковалевська А.В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством» для студентів 5 курсу заочної форми навчання ЦПО та ЗН освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» галузі знань 0305 – Економіка та підприємництво напряму підготовки 6.030504 – Економіка підприємства та слухачів другої вищої освіти заочної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст» спеціальності 7.03050401 – Економіка підприємства (за видами економічної діяльності). Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2016. 140 с.
6. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім "Кондор", 2020. 396 с. ISBN 978-617-7939-25-1.
7. Лігоненко Л.О., Хіленко О.О. Антикризове управління підприємством : опорний конспект лекцій. Київ : КНТЕУ, 2013. 192 с.
8. Пушкарь А.И., Тридед А.Н., Колос А.Л. Антикризисное управление: стратеги, модели, механизмы. Харків : ХДЕУ, 2001. 452 с.
9. Рамазанов С.К., Надьон Г.О., Степаненко О.П., Тимашова Л.А. Інноваційні технології антикризового управління економічними системами. Монографія / Під ред. проф. С.К. Рамазанова. Луганськ – Київ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. 480 с.
10. Саймон Х. Как преодолеть кризис. 33 эффективных решения для вашей компании. Нью-Йорк, 2016. 432 с.
11. Тюріна Н.М., Карвацька Н.С., Грабовська І.В. Антикризове управління [текст]: навч.посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 448 с.
12. Шембель Ю.С. Прогнозування кризового стану підприємства й обґрунтування комплексу заходів антикризового управління. Дніпропетровськ : НМАУ, 2012. 188 с.
13. Штангрет А.М., Копилюк О.І. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : Знання, 2007. 335 с.
14. Deloitte. Perspectives Industry Outlooks. URL: [https://www2.deloitte.com/us/en/pages/outlooks/industry-outlooks.html?icid=wn\\_industry-outlooks](https://www2.deloitte.com/us/en/pages/outlooks/industry-outlooks.html?icid=wn_industry-outlooks) (дата звернення: 13.12.2022).
15. План антикризового управління і забезпечення безперервності бізнесу групи компаній «ОВОСТАР ЮНІОН». URL: <https://ovostar.ua/uploads/sustainable/5fce45a27d148.pdf> (дата звернення: 13.12.2022).
16. PwC. Crisis management. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/crisis-management.html> (дата звернення: 13.12.2022).
17. Enron Scandal: The Fall of a Wall Street Darling. URL: <https://www.investopedia.com/updates/enron-scandal-summary>.
18. Smartsheet: web site. URL: [https://www.smartsheet.com/marketplace/template-gallery#sort=relevancy&numberOfResults=24&f:@app\\_type=\[Template,Template-Set\]&f:@language=\[English\]](https://www.smartsheet.com/marketplace/template-gallery#sort=relevancy&numberOfResults=24&f:@app_type=[Template,Template-Set]&f:@language=[English]) (дата звернення: 13.12.2022).

## References:

1. Pienkina T.Ie., Shershnova Z.Ie., Cherpak A.Ie., Oborska S.V. (2014) Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: navch.-metod. posib. dlia sam ost. vyvch. dysts [Anti-crisis management of the enterprise: teaching method. manual for the station itself studied disc]. Kyiv: KNEU, p. 14.
2. Skibitska L.I., Matvieiev V.V., Shchelkunov V.I., Podrieza S.M. (2014) Antykryzovyi menedzhment: navchalnyi posibnyk [Anti-crisis management: training. manual]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, p. 588.
3. Borzenko V. I. (2016) Antykryzove upravlinnia: navchalnyi posibnyk [Anti-crisis management: training manual]. Kharkiv: Vydavnytstvo Ivanchenka. I S., p. 232.
4. Ivaniuta S.M. (2007) Antykryzove upravlinnia: navch.posib. dlia slukhachiv vyshchikh navch.zakladiv [Anti-crisis management: training manual. for students of higher educational institutions]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, p. 287.
5. Kovalevska A.V. (2016) Konspekt lektsii z dystsypliny «Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom» dlia studentiv 5 kursu zaochnoi formy navchannia TsPO ta ZN osvitno-kvalifikatsiinoho rivnia «bakalavr» haluzi znan 0305 – Ekonomika ta pidpriemnytstvo napriamu pidhotovky 6.030504 – Ekonomika pidpriemstva ta slukhachiv druhoi vyshchoi osvity zaochnoi formy navchannia osvitno-kvalifikatsiinoho rivnia «spetsialist» spetsialnosti 7.03050401 – Ekonomika pidpriemstva (za vydamy ekonomichnoi diialnosti) [Synopsis of lectures on the discipline "Anti-crisis management of the enterprise" for students of the 5th year of the correspondence form of training of the CPO and ZN of the educational and qualification level "bachelor" in the field of knowledge 0305 – Economics and entrepreneurship in the field of training 6.030504 – Economics of the enterprise and students of the second higher education correspondence education of the educational and qualification level "specialist" specialty 7.03050401 – Enterprise economics (by types of economic activity)]. Kharkiv: KhNUMH im. O. M. Beketova, p. 140.
6. Kryvoviazuk I.V. (2020) Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom : navchalnyi posibnyk. 3-tie vydannia, dopovn. i pererobl [Anti-crisis management of the enterprise: a study guide. 3rd edition, supplement. and processing]. Kyiv : Vydavnychi dim “Kondor”, p. 396. ISBN 978-617-7939-25-1.
7. Lihonenko L.O., Khilenko O.O. (2013) Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: oporny konspekt lektsii [Anti-crisis management of the enterprise: reference synopsis of lectures]. Kyiv: KNTEU, p. 192.
8. Pushkar A.Y., Tryded A.N., Kolos A.L. (2001) Antykryzysnoe upravlenye: stratehy, modely, mekhanyzmi [Anti-crisis management: strategies, models, mechanisms]. Kharkiv: KhDEU, p. 452.
9. Ramazanov S.K., Nadon H.O., Stepanenko O.P., Tymashova L.A. (2009) Innovatsiini tekhnolohii antykryzovoho upravlinnia ekonomichnymy systemamy. Monohrafiia [Innovative technologies of anti-crisis management of economic systems. Monograph]. Luhansk – Kyiv: Vyd-vo SNU im. V. Dalia, p. 480.
10. Saimon Kh. (2016) Kak preodolet kryzys. 33 efektyvnykh resheniya dlia vashei kompanyy [How to overcome the crisis. 33 effective solutions for your company]. Niu-York, p. 432.
11. Tiurina N.M., Karvatska N.S., Hrabovska I.V. (2012) Antykryzove upravlinnia: navch.posib [Anti-crisis management: training manual]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, p. 448.
12. Shembel Yu.S. (2012) Prohnozuvannia kryzovoho stanu pidpriemstva y obgruntuvannia kompleksu zakhodiv antykryzovoho upravlinnia [Forecasting the crisis state

of the enterprise and substantiating the complex of anti-crisis management measures]. Dnipropetrovsk: NMAU, p. 188 .

13. Shtanhret A.M., Kopyliuk O.I. (2007) Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: navch.posib [Anti-crisis management of the enterprise: training manual]. Kyiv: Znannia, p. 335.

14. Deloitte. Perspectives Industry Outlooks. Available at: [https://www2.deloitte.com/us/en/pages/outlooks/industry-outlooks.html?icidwn\\_industry-outlooks](https://www2.deloitte.com/us/en/pages/outlooks/industry-outlooks.html?icidwn_industry-outlooks) (accessed: 13.12.2022).

15. Plan antykryzovoho upravlinnia i zabezpechennia bezperernosti biznesu hrupy kompanii «OVOSTAR YuNION» [Anti-crisis management plan and ensuring business continuity of the "OVOSTAR UNION" group of companies.]. Available at: <https://ovostar.ua/uploads/sustainable/5fce45a27d148.pdf> (accessed: 13.12.2022).

16. PwC. Crisis management. Available at: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/crisis-management.html> (accessed: 13.12.2022).

17. Enron Scandal: The Fall of a Wall Street Darling. Available at: <https://www.investopedia.com/updates/enron-scandal-summary>.

18. Smartsheet: web site. Available at: [https://www.smartsheet.com/marketplace/templategallery#sort=relevancy&numberOfResults=24&f:@app\\_type=\[Template,Template-Set\]&f:@language=\[English\]](https://www.smartsheet.com/marketplace/templategallery#sort=relevancy&numberOfResults=24&f:@app_type=[Template,Template-Set]&f:@language=[English]) (accessed: 13.12.2022).

ШАБЛОН ПЛАНУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ  
КОРПОРАТИВНИЙ ПЛАН АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

# ПЛАН АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

НАЗВА КОМПАНІЇ

Адреса компанії

Веб-сайт

ВЕРСІЯ 0.0.0

00/00/0000

ІСТОРИЯ ЗМІН				
ВЕРСІЯ	ЗАТВЕРДЖЕНО	ДАТА РЕДАЦІЇ	ХАРАКТЕРИСТИКА ЗМІН	АВТОР

ПІДГОТОВЛЕНО		НАЗВА		ДАТА	
--------------	--	-------	--	------	--

ЗАТВЕРДЖЕНО		НАЗВА		ДАТА	
-------------	--	-------	--	------	--



## ЗМІСТ

КАТЕГОРІЇ КРИЗ.....	13
СЦЕНАРІЇ КРИЗ.....	13
ВКАЗІВКИ ЩОДО АКТИВАЦІЇ ПЛАНУ.....	14
ПОТЕНЦІЙНИЙ ВПЛИВ КРИЗИ.....	14
КОМАНДА З АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ.....	15
СПИСОК ДЛЯ ЗВ'ЯЗКУ.....	16
КОМУНІКАЦІЙНИЙ ЦЕНТР З АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ.....	17
ЗАПОБІГАННЯ.....	18
РЕАГУВАННЯ.....	19
ВІДНОВЛЕННЯ.....	20

## КАТЕГОРІЇ КРИЗ

КАТЕГОРІЯ	РІВЕНЬ КРИЗИ	КОНТАКТНА ОСОБА	КОНТАКТНА ІНФОРМАЦІЯ
	1 = НАЙМЕНШ ТЯЖКИЙ 5 = НАЙБІЛЬШ ТЯЖКИЙ		

## СЦЕНАРІЇ КРИЗИ

УМОВНЕ ПОЗНАЧЕННЯ	НАЗВА	ХАРАКТЕРИСТИКА

## ВКАЗІВКИ ЩОДО АКТИВАЦІЇ ПЛАНУ

УМОВНЕ ПОЗНАЧЕННЯ	НАЗВА	ХАРАКТЕРИСТИКА

## ПОТЕНЦІЙНИЙ ВПЛИВ КРИЗИ

УМОВНЕ ПОЗНАЧЕННЯ	НАЗВА	ХАРАКТЕРИСТИКА

## КОМАНДА З УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВИМИ СИТУАЦІЯМИ

РОЛЬ	ІМ'Я ТА ПОСАДА	НОМЕР ТЕЛЕФОНУ	ЗАДАЧІ / ЗАХОДИ
КРИЗИС-МЕНЕДЖЕР			
МЕНЕДЖЕР З БЕЗПЕКИ			
PR-КОНСУЛЬТАНТ			
HR-КОНСУЛЬТАНТ			
МЕДИЧНИЙ КОНСУЛЬТАНТ			
ЮРИДИЧНИЙ КОНСУЛЬТАНТ			
ІТ-КОНСУЛЬТАНТ			
КОНСУЛЬТАНТ З БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ			

## СПИСОК ДЛЯ ЗВ'ЯЗКУ

ІМ'Я	ПОСАДА	НОМЕР ТЕЛЕФОНУ	АДРЕСА ЕЛЕКТРОННОЇ ПОШТИ

## КОМУНІКАЦІЙНИЙ ЦЕНТР АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

ОСНОВНЕ РОЗТАШУВАННЯ КЦАУ	ОСНОВНА АДРЕСА КЦАУ	ОСНОВНИЙ НОМЕР ТЕЛЕФОНУ КЦАУ

ЛОКАЛЬНЕ РОЗТАШУВАННЯ КЦАУ	ЛОКАЛЬНА АДРЕСА КЦАУ	ЛОКАЛЬНИЙ НОМЕР ТЕЛЕФОНУ КЦАУ

АЛЬТЕРНАТИВНЕ РОЗТАШУВАННЯ КЦАУ	АЛЬТЕРНАТИВНА АДРЕСА КЦАУ	АЛЬТЕРНАТИВНИЙ НОМЕР ТЕЛЕФОНУ КЦАУ

## ЗАПОБІГАННЯ

СТРАТЕГІЯ ЗАПОБІГАННЯ	КАТЕГОРІЯ ЗАПОБІГАННЯ	ЗАХОДИ / ЗАВДАННЯ	ВІДПОВІДАЛЬНА ОСОБА

## РЕАГУВАННЯ

СТРАТЕГІЯ РЕАГУВАННЯ	КАТЕГОРІЯ РЕАГУВАННЯ	ЗАХОДИ / ЗАВДАННЯ	ВІДПОВІДАЛЬНА ОСОБА

## ВІДНОВЛЕННЯ

СТРАТЕГІЯ ВІДНОВЛЕННЯ	КАТЕГОРІЯ ВІДНОВЛЕННЯ	ВПЛИВ НА БІЗНЕС	ПЕРШОЧЕРГОВІ ЦІЛІ ВІДНОВЛЕННЯ	ЗАХОДИ / ЗАВДАННЯ	ВІДПОВІ- ДАЛЬНА ОСОБА

## Додаток 2

### Анкетування: оцінки бізнес-ризиків

ЗАВЕРШЕНО

ДАТА

--	--

Отримайте контекстуальну інформацію щодо культури ризиків вашої організації, поставивши ці запитання щодо роботи в цілому.

Яка загальна схильність компанії до ризику?	
Чи важливе управління ризиками для досягнення цілей організації?	
Чи існують системи для ідентифікації та реагування на зміни, які можуть вплинути на організацію? (Такі зміни включають такі речі, як нові закони.)	
Чи діє надійний контроль з питань бухгалтерського обліку та фінансових питань?	
Чи є в минулому проблеми з шахрайством або невідповідності вимогам?	
Якою є репутація компанії?	
Яким є комунікаційний клімат? Які комунікативні бар'єри існують? Чи карають людей за висловлення власної думки?	
Чи добре обізнане керівництво про те, що відбувається на передовій бізнесу?	
Чи існує активна програма для моніторингу та звітування про ризики?	
Чи є достатніми існуючі програми безпеки та освіти?	
Чи переглядає вище керівництво рішення, які тягнуть за собою значний ризик?	
Чи є управління сталим?	
Чи проводить організація планування на випадок непередбачених ситуацій?	

Якою є місія вашої компанії?

Якими є довгострокові цілі та завдання компанії?

Якими є короткострокові цілі та завдання компанії?

Які основні процеси чи основні функції допомагають досягти вашої місії, цілей та завдань?

*Для кожного основного процесу або основної функції перелічіть ключові заходи, щодо їх забезпечення.*

ОСНОВНИЙ ПРОЦЕС / ФУНКЦІЯ	КЛЮЧОВІ ЗАХОДИ

### **Якими є ризики щодо цих заходів?**

*Задійте мозковий штурм для визначення як об'єктивних (вимірюваних), так і суб'єктивних (якісних) ризиків, таких як травматизм працівників та економічний спад.*

Поглибтеся, щоб зрозуміти фактори ризику для кожного заходу, задавши такі питання:

1. Що, як правило, йде не так у цьому процесі чи функції?
2. Що може призвести до порушення процесу?
3. Які події можуть бути катастрофічними для цієї функції?
4. Які найбільші занепокоєння мають працівники в цій сфері?
5. Чи є процеси та дії прямолінійними та повторюваними, чи вони складні та можуть змінюватися?
6. Чи добре підготовлений персонал?
7. Чи є процедури виконання процесу чітко визначеними та добре задокументованими?
8. Чи можуть співробітники відмовлятися або ухилятися від виконання роботи під тиском будь-якої з наступних причин: тому що вони повинні дотримуватися строків; тому що їм не вистачає матеріалів, часу чи управлінської підтримки; або тому, що процедури громіздкі або не мають сенсу?
9. Чи працюють працівники регулярно довгими робочими годинами, вночі або нерегулярними змінами?
10. Чи спостерігалася висока текучість кадрів чи зберігся ключовий персонал за останній рік?
11. Чи реструктурувала компанія цей процес чи змінювала вид діяльності за останній рік?
12. Чи розроблені заходи для забезпечення безпеки?
13. Чи викликали ІТ-системи проблеми у цій діяльності?
14. Чи є контроль та інформування про винятки, несправності, помилки, відхилення та проблеми?
15. Які ризики зросли та зменшились за останній рік та чому?
16. Чи розглядала компанія, що могло б статися з цим процесом, якщо сталися збої в роботі? (Основні збої включають такі події, як втрата приміщень, ключового персоналу чи ІТ-систем?)

Якби виникли визначені вами ризики, яким би був вплив цих ризиків на бізнес?

*Спробуйте оцінити вплив цих випадків на такі сфери вашого бізнесу: фінансова, операційна, маркетингова, репутаційна, юридична, персонал, екологія, майно / активи та інтелектуальна власність. Також опишіть ступінь тяжкості впливу та тривалість впливу.*

<b>РИЗИК</b>	<b>ВПЛИВ</b>	<b>СЕРЬОЗНІСТЬ</b>	<b>ТРИВАЛІСТЬ</b>



МАТРИЦЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

НАЗВА		ЦІЛЬ									
ПОЗНАЧЕННЯ	РИЗИК	ПОПЕРЕДНЄ ПОМ'ЯКШЕННЯ			ВІДЛІЛ / РОЗТАШУ-ВАННЯ	ПОМ'ЯКШЕННЯ / ПОПЕРЕДЖЕННЯ / ЗАХОДИ	ПОДАЛЬШЕ ПОМ'ЯКШЕННЯ			ЧИ МОЖНА ПРОВЖИТИ?	
		СЕРЙОЗНІСТЬ РИЗИКУ	ВІРОГДНІСТЬ РИЗИКУ	РІВЕНЬ РИЗИКУ			СЕРЙОЗНІСТЬ РИЗИКУ	RISK LIKELIHOOD	РІВЕНЬ РИЗИКУ		
		- прийнятний - допустимий - небажаний - нестерпний	- малоймовірно - можливо - ймовірний	- низький - середній - високий - надзвичай-ний			- прийнятний - допустимий - небажаний - нестерпний	малоймовірно - можливо - ймовірно	- низький - середній - високий - надзвичай-ний	так / ні	
		прийнятний									
		допустимий									
		небажаний									
		нестерпний									

## ПЛАН ДІЙ З УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ СИТУАЦІЯМИ

# ПЛАН ДІЙ З УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ СИТУАЦІЯМИ

НАЗВА КОМПАНІЇ

Адреса компанії

Веб-сайт

ВЕРСІЯ 0.0.0

00/00/0000

ІСТОРІЯ ЗМІН				
ВЕРСІЯ	ЗАТВЕРДЖЕНО	ДАТА ПЕРЕГЛЯДУ	ОПИС ЗМІН	АВТОР

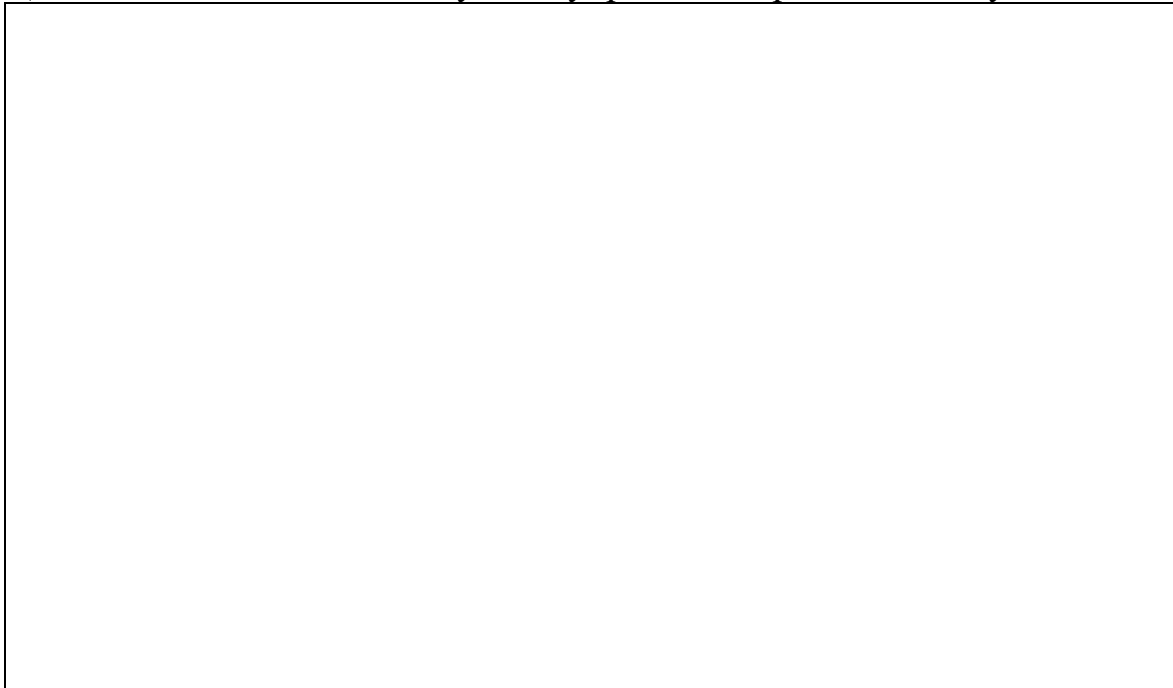
ПІДГОТОВЛЕНО		НАЗВА		ДАТА	
ЗАТВЕРДЖЕНО		НАЗВА		ДАТА	

## ЗМІСТ

1. ВИСОКОРІВНЕВИЙ ПЛАН ДІЙ З УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ СИТУАЦІЯМИ
2. КЛЮЧОВИЙ ПЕРСОНАЛ І КОНТАКТНА ІНФОРМАЦІЯ
3. ПРОЦЕДУРА ПЕРЕДАЧІ ІНФОРМАЦІЇ
4. ПРОЦЕДУРА З ВІДНОВЛЕННЯ ПІСЛЯ КРИЗИ
5. ПЛАН ВІДНОВЛЕННЯ В МОБІЛЬНОМУ ВИРОБНИЧОМУ ПУНКТІ
6. ПЛАН ВІДНОВЛЕННЯ У «ХОТ-САЙТІ»
7. ПРОЦЕСС РЕКОНСТРУКЦІЇ
8. ПЛАН ВІДНОВЛЕННЯ – ПРАКТИКА ТА ВПРАВИ
9. ПЕРЕБУДОВА ВИРОБНИЧОГО ПУНКТУ, ЗАХОПЛЕНОГО КРИЗОЮ
10. ПЛАН ЗМІН ЧИ ОНОВЛЕНЬ

### **1. ВИСОКОРІВНЕВИЙ ПЛАН ДІЙ З УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ СИТУАЦІЯМИ**

Це основні цілі вашого плану дій з управління кризовими ситуаціями.



## 2. КЛЮЧОВИЙ ПЕРСОНАЛ ТА КОНТАКТНА ІНФОРМАЦІЯ

Це ключові ресурси, задіяні в плані управління кризовими ситуаціями, включаючи всі ключові зацікавлені сторони та сторонні ресурси.

ІМ'Я ТА ПОСАДА	РОЛЬ	ТЕЛЕФОН	ЕЛЕКТРОННА ПОШТА	ПОШТОВА АДРЕСА

## 3. ПРОЦЕДУРА ПЕРЕДАЧІ ІНФОРМАЦІЇ

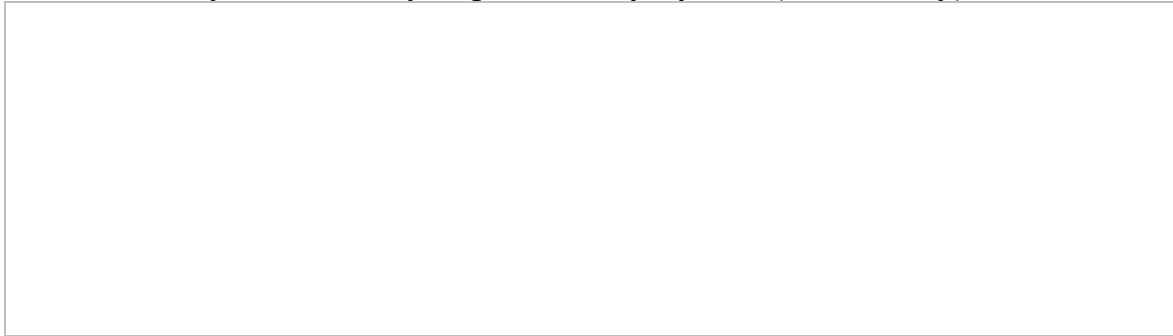
Це процедури, які слід виконувати у випадку кризи або значного порушення в роботі підприємства

## 4. ПРОЦЕДУРА ВІДНОВЛЕННЯ ПІСЛЯ КРИЗИ

Це ключові компоненти плану, до яких слід негайно звернутися та діяти у разі надзвичайної ситуації.

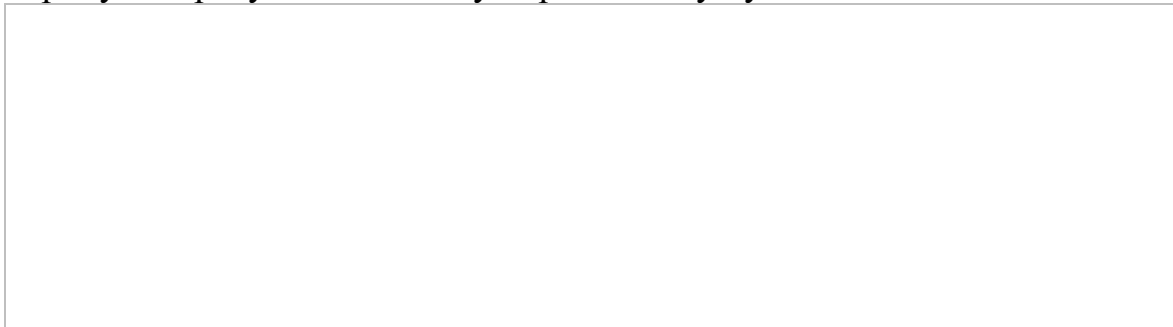
## **5. ПЛАН ВІДНОВЛЕННЯ У МОБІЛЬНОМУ ВИРОБНИЧОГО ПУНКТУ**

Це відповідна інформація, необхідна для продовження планів відновлення у мобільному виробничому пункті (основному).



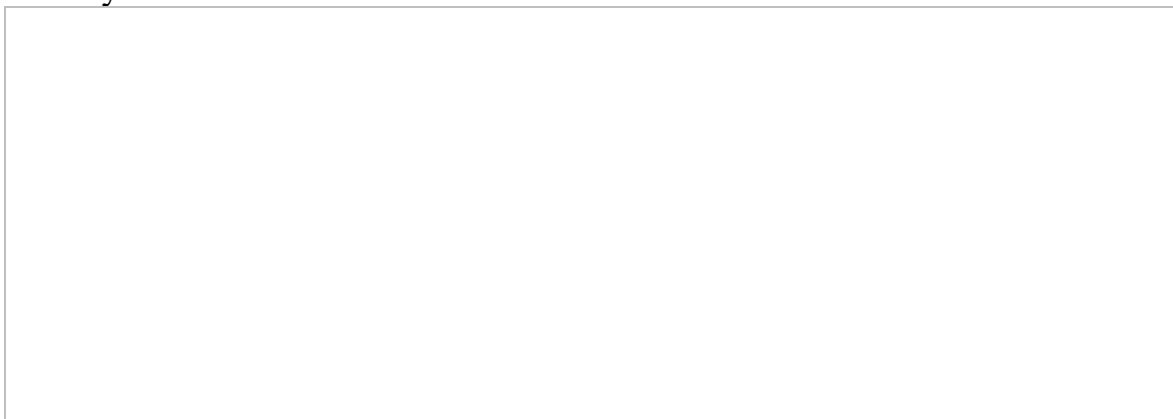
## **6. ПЛАН ВІДНОВЛЕННЯ У «ХОТ-САЙТІ»**

Це актуальна інформація, необхідна для продовження планів відновлення та звичайних ділових операцій у альтернативному або резервному виробничому пункті. Тимчасово використовуйте цей "хот-сайт", поки ви вирішуєте кризу на головному виробничому пункті



## **7. ПРОЦЕС РЕКОНСТРУКЦІЇ**

Це кроки та ресурси, необхідні для відновлення порушених систем або бізнесу.



## **8. ПЛАН ВІДНОВЛЕННЯ – ПРАКТИКА ТА ВПРАВИ**

Це план, який ви повинні виконати для підготовки до кризи.

## **9. ПЕРЕБУДОВА ВИРОБНИЧОГО ПУНКТУ, ЗАХОПЛЕНОГО КРИЗОЮ**

Це кроки і ресурси, необхідні для того, щоб відновити пункти, захоплені кризою.

## **10. ПЛАН ЗМІН ЧИ ОНОВЛЕНЬ**

Це деталі щодо будь-яких змін або оновлень, які ви вносите в свій план дій, з зазначенням змін версій.

**Catherine Shikovets**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Marketing  
and Communication Design  
Kyiv National University of Technologies and Design*

**Halyna Kvita**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Marketing  
and Communication Design  
Kyiv National University of Technologies and Design*

**Svitlana Bebko**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Smart Economics  
Kyiv National University of Technologies and Design*

**DIGITAL MARKETING STRATEGIES  
OF NON-PROFIT ORGANIZATIONS**

***Summary***

*The scientific paper defines the essence of the formation of digital marketing strategies of non-profit organizations. The concept of non-profit organizations and determinants of their development are considered. A general description and assessment of the development of the marketing activity of the Charitable Foundation "Patients of Ukraine" is provided. The Digital marketing strategy of the Charitable Fund "Patients of Ukraine" was formed. The shortcomings of the existing marketing strategy, problems in the use of digital marketing tools by the "Patients of Ukraine" foundation were identified. The external and internal positioning of the organization was studied, and a target audience portrait was drawn up. The main elements of the marketing strategy, which will be used in the further activities of the foundation, have been developed. The main goals of the Digital marketing strategy were determined: increasing the number of the audience, "rejuvenating" the audience, increasing coverage, creating the "Patient of Ukraine" brand, creating a community of patients ready to defend their rights to treatment. Annual and long-term marketing goals and a plan for their implementation were formed, a marketing mix was developed, and non-profit products of the marketing mix were analyzed for the presence of a need for them in society, as well as an analysis of the effectiveness and economic efficiency of the proposed marketing strategy was carried out.*

## **Introduction**

Marketing is an important component of the development of not only the business environment, but also non-profit enterprises. Developing a marketing strategy is one of the main stages of the marketing process, which requires conducting a number of studies of the external and internal environment of the organization – that is, both the market and the company itself.

Marketing strategy studies the main goals and objectives of the company, which help to achieve the main strategic directions of activity and certain qualitative indicators in the development of the organization.

The fundamental concept of digital marketing is a client-oriented approach. The most popular forms of digital channels include search promotion, contextual and teaser, media and banner advertising, opportunities for promotion in social media and blogs, development of mobile applications for smartphones, tablets and other media, viral advertising.

The most popular digital marketing tool today is the SMM audit. Social media audit (SMM-audit) is an analysis of the presence of a business in social networks in order to improve it. A social media audit evaluates the work of profiles in social networks and allows you to identify strengths and weaknesses, find new opportunities for development. Also, it allows you to optimize profiles on platforms and determine the effect, provides an opportunity to learn information about the opinions of consumers and competitors, and to determine the audiences of new markets.

Non-profit organizations have different goals, tasks, level of authority, territory of activity, but their socio-political purpose is to help people in solving the problems of everyday life, in identifying socio-political initiative, in performing the functions of self-government.

Consequently, non-profit organizations need to make much more effort than the business sector to achieve success and efficiency. So, in order to be successful, a non-profit organization needs to be oriented in social marketing and effectively use modern methods of digital marketing.

### **Part 1. Non-profit organizations and determinants of their development**

Marketing strategies are usually based on psychology, sociology and the economy, for a better understanding of the basic needs and motivations of customers, employees and stakeholders. However, today, namely the rapid development of IT technologies, social networks, mobile communications, etc., requires the use of Digital tools in the formation of a marketing strategy.

The development of marketing of non-profit organizations originated in the 1970s and is currently at the stage of active development, both in Ukraine and in the world.



Active development is facilitated by the fact that non-profit organizations meet people's social needs in the sphere of management, medicine, education, religion, etc.

The results of the activities of non-profit organizations affect the welfare of the population, the provision of free medical care and education, social security, and the safe existence of members of society, especially the least protected members of society.

Marketing of Ukrainian non-profit organizations is in a state of active development. However, there is still great potential for its improvement.

Part of this improvement can be the introduction of Digital marketing tools. After all, Digital marketing is an important activity of any organization, both in a commercial and non-profit environment. Its main purpose is effective work to achieve the set goals.

Currently, only a quarter of Ukrainian public organizations have a clear marketing strategy. Abroad, this indicator is higher and amounts to 34%. That is, public organizations do not use marketing tools enough, instead they are heavily dependent on promotion [1].

Such foreign scientists as B. Weisbrod, K. Arrow, D. Espirin-Andersen, D. Moore, A. Benner, Y. Pham, M. Jensen, A. Shama made a significant contribution to the development of theoretical aspects of the activity of non-profit organizations in the economy. They created a number of theories of the reasons for the existence of non-profit organizations (in particular, the theory of "public good", the theory of "market defects", the theory of "subsidies", the theory of "consumer control", the theory of "social origin" and others), studied the history of the development and formation of non-profit organizations (NPOs), highlighted theoretical approaches to NPO management [2].

The works of such domestic scientists as O. Haran, A. Karas, A. Kolodiy, V. Polokhalo, S. Ryabova, Sydorenko, V. Tkachenko, M. Tomenko, N. Likarchuk, S. Shubin, V. Poltorak, O. Agarkov, D. Akimov and others are dedicated to the study of the state of forming and developing NPOs in Ukraine [3].

The term "non-commercial organization" or "non-profit organization" is used in most Ukrainian scientific works and in the legislation of Ukraine. The definition of "non-profit organization" means an organization that, instead of distributing surplus funds to owners and shareholders in the form of profit, uses these funds to achieve the goals of the association. For this reason, most non-profit organizations are exempt from taxes [4].

The Law of Ukraine defines the following types of non-profit organizations [4]:

- budgetary institutions;
- public associations, political parties, creative unions, religious organizations, charitable organizations, pension funds;
- unions, associations and other associations of legal entities;

- housing and construction cooperatives (from the first day of the month following the month in which, in accordance with the law, the completed residential building was put into operation and such a residential building was built or purchased by a housing and construction (housing) cooperative), country houses (cottage houses), gardening and garage (garage-building) cooperatives (associations);
- association of co-owners of an apartment building, association of owners of residential buildings;
- trade unions, their associations and trade union organizations, as well as employers' organizations and their associations;
- agricultural service cooperatives, cooperative associations of agricultural service cooperatives;
- other legal entities whose activities meet the requirements of Clause 133.4 of the Tax Code.

The most common among various types of non-profit organizations are public associations. According to the Law of Ukraine on Public Associations, the term "public association" means a voluntary association of individuals (public organization) and/or legal entities (public union) of private law for the exercise and protection of rights and freedoms, satisfaction of public, in particular economic, social, cultural, ecological, and other interests [5].

Public associations, like other non-profit organizations, have their principles of formation and activity [5]:

- voluntary nature;
- no property or other material interest of the participants;
- self-government;
- openness, transparency and free access to information about activities (reports).

The most common types of public organizations in Ukraine are [3]: physical culture and sports (18%), professional (15%), youth (11%), veterans and people with disabilities (9%), cultural and educational (7%), organizations created on an ethnic basis (5%), and human rights organizations (5%). Public organizations can be classified according to several types [3]:

1. According to the need to formalize the creation of:
  - a) subject to legalization (official recognition) by the state:
    - public organizations;
    - trade unions;
    - employers' organizations;
    - bodies of self-organization of the population;
  - b) are not subject to legalization:
    - parent committees;
    - bodies of student self-government;
    - physical education teams at enterprises.

2. By purpose and functions:

a) have a common purpose and task, are created without any special features in accordance with the Law of Ukraine "On Association of Citizens";

b) have a special purpose (directly provided by Laws):

– public organizations of the disabled, "Chernobyl participants", and war veterans;

– National Olympic Committee of Ukraine;

– Ukrainian Society for the Protection of Historical and Cultural Monuments;

– self-regulating public organizations;

– professional organizations;

– organizations of professional self-government.

3. By nature of powers:

a) have special powers defined by Laws:

– consumer public organizations;

– public organizations for the protection of public order and the state border;

– Ukrainian Society for the Protection of Historical and Cultural Monuments.

b) have a general purpose and tasks, created without any special features in accordance with the Law of Ukraine "On Association of Citizens".

4. By area of activity:

a) all-Ukrainian public organizations;

b) international public organizations;

c) local public organizations.

Each of the public organizations covers with its activities: humanitarian, informational, environmental, security and other spheres of public and state life of Ukraine [3]. For this reason, the issue of increasing the efficiency of their work is important.

One of the main factors in improving the efficiency of any organization is its marketing strategy. This is especially true of non-profit organizations, because by nature of their activity, they carry out constant communication with people.

Dr. Philip Kotler was one of the first to propose the use of marketing technologies for non-profit organizations. In 1969–1973, Kotler, together with other scientists, published a number of scientific works, the main idea of which was that marketing goes beyond business: "Marketing is a type of social activity that spreads rapidly and goes far beyond the sales of toothpaste, soap and of steel" [6; 7].

In their works, Philip Kotler and Alan Andersen claim that since its inception (early 1970s), social marketing, that is, that used for non-profit or non-governmental organizations, has made great strides and has a great impact on the development of various fields – from the protection health to the

preservation of the environment, as well as community participation in the development of other socially important topics [8].

Consider the differences between social and "classic" marketing. By the definition of "classical" marketing, we will understand the marketing of commercial enterprises and companies aimed at making a profit. The process of social and commercial marketing does not differ and consists in [1]:

- studying the urgent needs and wishes of the company's market group. If we talk about non-profit organizations, then studying the needs of the target audience;

- determination of the opportunities of meeting these needs;
- involving as many people as possible in receiving services or consuming products.

The main difference between commercial and social marketing is that instead of trying to sell a product, a way to improve society's life is "sold". Social marketing is also considered as a general strategy of non-governmental organizations aimed at increasing publicity and support from the public. Consequently, the key difference is the end goal.

The key tasks of the marketing of a public organization are to change the behavior of representatives of the target audience, in contrast to the coordination of the interests of market participants in the marketing system of enterprises [9]. For the public sector, the target audience whose behavior the organization is trying to influence can be a consumer, a competitor, a marketing intermediary, a contact audience, etc.

As a rule, consumers of a public organization are citizens who consciously or unconsciously use its services. For example, non-profit organizations can meet the needs of society by solving social problems. In particular, we are talking about the protection of the rights of certain population groups, the development of public institutions, the rational use of natural resources, the stimulation of the improvement of the quality of services in state institutions, etc. [9].

In order to convince the target audience to change their behavior, it is necessary to carry out communication and explanatory work with the public, as one of the parts of the marketing activities of non-profit organizations. The main essence of such communication should be the demonstration of the positive impact of behavioral changes [1].

However, public organizations in such communication work immediately face difficulties, because the real problem and distinguishing feature of social marketing is that the organization cannot always promise the client a real result, especially in the near future. Therefore, convincing a person that as a result of changing his/her actions he/she will receive certain preferences in the future requires significant efforts from a public organization [1].

Another problem with which the vast majority of non-profit organizations have to work is the limitation of resources that could be used in marketing. It is about the limitation of professional human resources, i.e. the insufficient number of professional marketers, and financial resources. Public organizations can receive funding from various sources. The main sources of obtaining funds are economic activities that the organization can carry out, and charitable contributions and grants [1].

The difference between social and commercial marketing can be determined using the basic components of the marketing mix or the 4P rule (product, place, price, promotion) (Table 1) [1].

Table 1

**Comparison of commercial and social marketing**

<b>Marketing mix</b>	<b>Commercial marketing</b>	<b>Social marketing</b>
Product	Tangible goods and services	Desired behavior of people, changes in society
Price	Financial resources	Intangible – time, effort, change of views
Place	Sale of goods and provision of services where there is a need	Delivering messages to the information environment of the target audience
Promotion	Selling a solution to a problem, not a specific product	Selling an idea. Communication through channels closest to customers

1. Product. The services of public organizations, for the most part, fall under one of the categories of products: a material product (for example, donor medicines for underprivileged patients); services (for example, educational services for a certain category of people); practices (for example, encouraging people to give up bad habits); ideas (for example, the idea of introducing a culture of waste sorting in Ukraine). However, in all cases, the product is a solution to a specific problem – poor access to medicine or education, health and environmental problems, etc. The task of marketing will be to identify these problems, how important it is to solve them, and whether people are willing to support your organization to solve the problem [1].

2. Price. If the concept of "price" in commercial marketing is quite clear and means how much the customer has to pay for a product or service, then in social marketing the concept of price is more complicated. Of course, public organizations can conduct economic activities and receive payment for their services, just as businesses do. There are several reasons for this: the cost of a service can mean its quality and also be an additional incentive to use it. But mostly the "price" paid for a product or service by the clients of a public organization is something intangible. For example, the time that a person

spends on services, the effort that needs to be put in, the change in beliefs and habits. The price that clients are willing to pay depends on the importance of the problem and the effectiveness of its solution on the part of the public organization. The price and the product should match each other [1].

3. Place. A product or service will be more successful if it is offered where there is a need for it. That is, with the product, you should first of all go to the people. When it comes to changing people's behavior, it's important to get the message across. For example, information about the consequences of smoking is placed on cigarette packs so that a person addicted to smoking receives this message every time. If a public organization wants to sell an idea, then it is absolutely necessary to convey its message in the information environment, because usually people do not want to simply change their beliefs [1].

4. Promotion. Promotion is what message the organization wants to convey to consumers and what channels it will use. The message should have a problem and a way to solve it. To spread the message, non-profit organizations should choose those channels that lead to the target audience. It is necessary to communicate through those channels that are closest to the client [1].

Non-profit organizations have different audiences: direct consumers of services, potential donors (that is, people and organizations who can support financially), the government. Therefore, there is a need to develop a separate marketing plan for each of these groups so that they understand the problem and the public organization receives support [1].

## **Part 2. General features and evaluation of the development of marketing activities of the Charitable Foundation "Patients of Ukraine"**

In Ukraine, there was an urgent need to create an organization for open communication between pharmaceutical companies, the state and patients. One of such organizations was the Charitable Foundation "Patients of Ukraine" [10].

The fund was created by public activists Dmytro Sherembey and Inna Ivanenko on December 10, 2010 under the name UCAB (Ukrainian Community Advisory Board) at the initiative of the public organization "All-Ukrainian Network of PLHIV" (people living with HIV) by analogy with the European body – European Community Advisory Board, whose processes and policies were based on the best international practices [10].

In order to expand its activities, UCAB separated from the All-Ukrainian network of people living with HIV and quickly became leaders in defending patients' rights to quality treatment. At the end of 2013, the organization was renamed the Charitable Foundation "Patients of Ukraine" [10].

The main goals of the "Patients of Ukraine" charitable organization are [10]:  
– providing full financing of state treatment programs;

- transparency and reporting of state tender procurement processes;
- exerting pressure on the government and pharmaceutical companies in order to reduce the prices of medicines;
- establishment of cooperation with main partners;
- promoting the development of the patient community of Ukraine.

Over the years of its existence, the Foundation has successfully implemented dozens of projects [10].

With the assistance of "Patients of Ukraine", they started the process of reforming the health care system and state procurement of medicines in 2015. The foundation's employees directly participated in the development of the medical reform strategy until 2030 [10].

In 2011, the organization managed to double state funding for the treatment of people with HIV/AIDS. The all-Ukrainian action "Help to survive" was held. For the first time in the entire history of the patient movement, patient activists were included in the process of forming the list of drugs purchased by the Ministry of Health [10].

In 2012, an ineffective drug for the treatment of cystic fibrosis was not allowed to participate in tenders. In 2013, after the "Doomed" campaign, the State Hepatitis Treatment Program was approved and 340 million was allocated from the state budget for the treatment of hepatitis C patients [10].

In 2014–2015, the foundation managed to achieve the following results [10]:

- as a result of the "Excises Save Life" advocacy campaign, a law was passed on increasing excise taxes on tobacco and alcohol;
- a drug for the treatment of hepatitis C of unproven quality and effectiveness, not allowed to participate in tenders of the Ministry of Health;
- prevented any of the candidates involved in high-profile corruption cases from being appointed to the post of Minister of Health;
- the budget of the Ministry of Health for the treatment of patients with serious diseases was increased by 2 billion hryvnias.

In addition, draft laws were created and advocated that transferred the function of purchasing medicines and vaccines to international companies, thanks to which the budget of Ukraine saved almost 1 billion hryvnias [10].

The website of the organization "There are medicine" has been created, which collects information about the availability of free medicines in almost 2 thousand hospitals of Ukraine. Each patient can view publicly available medication data from home. The "Health Number" hotline has been launched, where patients receive information about free medical services and medicines in health care institutions [10].

In 2020, during the COVID-19 pandemic, the organization completely changed its direction of work. With the collected 23 million hryvnias, the fund equipped 241 hospitals with the necessary equipment to fight against COVID,

and also provided more than 8 thousand medical workers with personal protective equipment [11].

Today, during the war, the main focus is on hospitals in hot spots and evacuation sites. The fund tries to provide them with the necessary medicines and medical products. More than 44 million hryvnias worth of medical drugs were received and transferred, and the foundation independently allocated about 40 million hryvnias for drugs and equipment [10].

A program has also been launched to rebuild hospitals damaged by hostile actions. Together with partners Crown Agents in Ukraine, several medical facilities in the Kyiv region were restored and a considerable list of those who still need help was created [10].

The "DoctorHERE" project was launched with the support of the USAID Ukraine "Health Care Reform Support" project, which is aimed at those who lost access to medical consultations and medical care as a result of terrorist acts. Online consultations with doctors of various specialties are held twice a month, where patients get answers to their questions immediately. Cooperation is carried out with proven specialists who give advice based only on evidence-based medicine [10].

Together with the Swiss Agency for Cooperation and Development, work is being carried out on the implementation of the project "Rehabilitation of war injuries in Ukraine". It is envisaged to build a high-quality, new, effective rehabilitation system, which will be based on a multidisciplinary approach and the principles of evidence-based medicine [10].

Partners of the Charitable Foundation "Patients of Ukraine" are more than 50 organizations, including Ukrainian: "International Renaissance Fund", "100% LIFE" and others, and foreign: "Unicef", "World Health Organization", "World Bank Group" and others [10].

To form a Digital marketing strategy, we will determine the strengths and weaknesses of the Charitable Foundation "Patients of Ukraine", its development opportunities and external threats that hinder this development (Table 2).

Strengths: CF "Patients of Ukraine" has extensive experience in advocacy and protection of patients' rights, and, accordingly, a large number of successful cases in this direction. This is one of the largest and oldest patient communities in Ukraine. The organization cooperates a lot with large and authoritative Ukrainian and international organizations and foundations. The members and team of the foundation have great expertise and authority in the field of health care, so they have an influence on the formation of public policies in this direction. In addition, the foundation's activities are completely transparent [10].



Table 2

### SWOT analysis of CF "Patients of Ukraine"

	<b>S (strengths of the organization)</b>	<b>W (weaknesses)</b>
Internal environment	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extensive experience</li> <li>• Trust of the community and donors</li> <li>• Cooperation with the authorities</li> <li>• Cooperation with reputable international organizations and companies</li> <li>• Cooperation with other Ukrainian patient organizations</li> <li>• Successful cases</li> <li>• Influence</li> <li>• Authority</li> <li>• Expertise of the team</li> <li>• Transparency of activity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Small team</li> <li>• Dispersion of attention due to a large number of projects</li> </ul>
	<b>O (opportunities)</b>	<b>T (threats)</b>
External environment	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Involvement of more CAs</li> <li>• Access to other communication platforms, in particular, popular social networks</li> <li>• Creation of a brand (ideal model) of the "patient of Ukraine"</li> <li>• Popularization of the organization and creation of a community</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destabilization of work as a result of the war</li> </ul>

Source: [10]

Among the weaknesses of the foundation is the insufficient number of team members, which partly affects productivity. After all, one person is often engaged in several projects, his/her attention and work are dispersed [11].

The analysis shows that the foundation has more strengths than weaknesses. However, there is great potential for engaging the target audience. In particular, due to advertising and access to new platforms.

There is also a need to develop the brand of the organization and create a separate community – knowledgeable and ready to defend their rights and better access to patient treatment.

We will analyze the advantages and disadvantages of the existing marketing strategy of the organization (Table 3).

Having analyzed the foundation's use of digital marketing tools, we can state a number of problems in their application (Table 4).

So, the most common problem is lack of strategy and regular use of tools. In addition to problems with the tools that the foundation actively uses, it can be noted that the foundation generally ignores SEO marketing and billboard marketing. These tools would be helpful in spreading the brand of the organization.

Table 3

**Disadvantages and advantages of the existing marketing strategy  
of the "Patients of Ukraine" foundation**

Disadvantages of the existing marketing strategy	Advantages of the existing marketing strategy
Lack of a unified approach to the company's marketing concept	A large number of digital marketing tools are involved
Orientation on the implementation of projects, not on communication	Trust from the audience
Lack of a feedback system with the target audience	Created branding
Communication is aimed at an existing audience, not a target audience	Availability of regular content.
Ignoring successful digital marketing tools	
Too official tone of voice	
Low audience engagement	
A small number of communication channels.	

*Source: [11]*

Table 4

**Problems in the use of digital marketing tools  
by the "Patients of Ukraine" foundation**

Tool	Application errors
Email marketing	The Foundation actively uses the newsletter to inform partners about key events and changes, but this tool is used only in urgent cases – irregularly.
Pay-per-click advertising	There is no single strategy for using targeted advertising, for this reason, targeting does not produce the desired results.
SMM marketing	The fund is actively promoted through only one social network – Facebook. The rest of the social networks: YouTube, Instagram and Telegram are used for separate projects and are not associated with the foundation.
Content marketing	The foundation uses content marketing for promotion, including explanatory posts, columns and informational videos. But such content does not gain enough coverage. A possible reason for this is too formal and "dry" presentation of information.
Affiliate marketing	There is no single approach to affiliate marketing, and accordingly, no regularity.
Video marketing	The foundation produces a large amount of video content, while not using such important tools as Reels and Stories.
Television marketing	Representatives of the foundation are often speakers on television, but there is no regularity. That is, each use of this tool is associated with some events.
Radio marketing	Representatives of the foundation are often speakers on the radio, but there is no regularity. That is, each use of this tool is associated with some events.

*Source: developed by the authors*

### **Part 3. Formation of the Digital marketing strategy of the Charitable Foundation "Patients of Ukraine"**

The first stage of developing a marketing strategy is the definition of the main marketing goals with quantitative indicators that are set for implementation for a certain period of time. At the second stage, a plan is created with a description of specific tasks and clearly defined terms (Table 5).

Table 5

#### **Quantitative marketing goals for the "Patients of Ukraine" foundation**

<b>Goal</b>	<b>Indicator</b>	<b>Implementation period</b>
1. Double the number of the audience.	Reach 40,000 readers	1 year
2. To "rejuvenate" the audience – to attract regular readers of the 25+ age category.	1/3 of the audience (that is, about 13,000 readers) aged 25+	1 year
3. Increase coverage.	Currently, the reach of materials – posts, publications, statements – is on average 2–4,000 readers (10–20% of the number of readers). It is necessary to increase this indicator to 40–50%.	1 year
4. Creation of the "Patient of Ukraine" brand.	Creation of an ideal image of the "Patient of Ukraine" – knowledgeable, persistent, valuable, to which they will strive.	5 years
5. Creation of a community of patients ready to defend their rights to treatment.	Association of people interested in the development of evidence-based and effective treatment in Ukraine.	5 years

*Source: developed by the authors*

We will consider each of the goals in more detail and draw up an action plan.

Goal 1: To double the number of the audience – to reach the indicator of 40,000 readers in social networks.

More than 20,000 people read the CF "Patients of Ukraine" page on Facebook. Since every citizen of Ukraine is a potential user of the medical system, and therefore a patient who would like to know what medical services and treatment he can receive for free and what he is entitled to, we see here a great potential to increase the audience of the charitable foundation. And its doubling in a year seems to be quite a real and adequate indicator. Such an indicator can be achieved in several ways:

– coverage of other social networks besides Facebook – in particular, popular in Ukraine YouTube, Instagram, Twitter, TikTok and Telegram;

– creation of a unified strategic approach to the launch of targeted advertising in order to increase brand recognition and subscriptions to the page.

Both options are suitable for the charitable foundation. However, it is necessary to take into account the specifics of each social network, its audience and purpose, as well as take into account the instability of charitable foundation financing, which depends on donor income, in order to create a strategy and launch targeted advertising in social networks.

We draw up a detailed plan with clear deadlines (Table 6).

Table 6

**Annual planning of increasing the number of audiences**

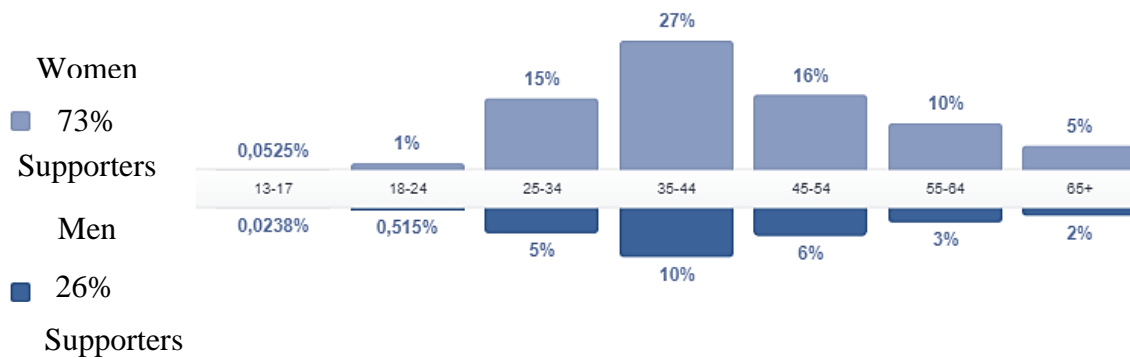
Quarter I	Quarter II	Quarter III	Quarter IV
Creating and filling YouTube, Instagram, Twitter, TikTok and Telegram accounts with content.	Content filling of accounts on Facebook, YouTube, Instagram, Twitter, TikTok and Telegram. Organic growth of subscribers in each of the social networks up to 1,000 readers.	Filling accounts with content. Growth of subscribers in each of the social networks with the involvement of organic methods of promotion.	Filling accounts with content. Growth of subscribers in each of the social networks with the involvement of organic methods of promotion.
Creating an advertising strategy. Three launches of targeted advertising through the Facebook advertising cabinet. Increased Facebook audience by 2,000 readers.	Three launches of targeted advertising through the Facebook advertising cabinet. Increased Facebook audience by 2,000 readers. Launches of the target on other social networks.	Six launches of targeted advertising on Facebook and other social networks. Increased Facebook audience by 2,000 readers. Increase in subscribers on YouTube, Instagram, TikTok by about + 1000	Six launches of targeted advertising on Facebook and other social networks. Increased Facebook audience by 2,000 readers. Increase in subscribers on YouTube, Instagram, TikTok by about + 1000

*Source: developed by the authors*

Thus, due to the organic growth of subscribers and paid promotion, we can achieve the set goal 1.

Goal 2: "Rejuvenate" the audience – attract regular readers in the 18–24 and 25+ age categories.

Currently, the auditorium of the Charitable Foundation "Patients of Ukraine" looks like this (Figure 1).



**Figure 1. Distribution of the CF audience by gender and age**

*Source: developed by the authors*

37% of the audience is in the 35-44 age group, another 42% is over 45, and only 20% are 25–34-year-olds.

Since the medical system in Ukraine is used not only by people 35+, but all patients, including active young people who are ready to defend their rights, should be informed about their rights and opportunities, it is necessary to attract regular readers of the age categories 18-24 and 25+ – no less than 30% of the planned number of readers, i.e., about 13 thousand.

For a general vision of the foundation’s target audience, it is necessary to create several portraits of the CA (Table 7–8).

Table 7

**Development of a portrait of the target audience No. 1**

Name, history	Behavior
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oleh</li> <li>• 25 years old</li> <li>• Works as a designer</li> <li>• Kyiv</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• eats fast food or homemade food, often goes to coffee shops</li> <li>• mainly works remotely</li> <li>• likes to gather with friends and play board games, discuss current topics</li> <li>• always consults with mother about medication</li> <li>• if necessary, looks for proven and reliable methods of treatment</li> </ul>
Facts	Needs, desires
<ul style="list-style-type: none"> <li>• lives in Kyiv</li> <li>• rents an apartment</li> <li>• has a girlfriend</li> <li>• salary 450 thousand UAH per year</li> <li>• interested in design trends, electronics and computer games</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wants to get a dog</li> <li>• wants to be healthy and look good</li> <li>• helps those who need it</li> <li>• is interested in disease prevention and what preventive medical services he can get free of charge.</li> </ul>

*Source: developed by the authors*

### Development of a portrait of the target audience No. 2

Name, history	Behavior
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Olena</li> <li>• 47 years old</li> <li>• Works as a Math teacher</li> <li>• Zhytomyr</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• eats homemade food, which she prepares herself</li> <li>• has a full work week at a public school, 8th grade class tutor</li> <li>• watches entertainment shows on television in her free time</li> <li>• likes Doctor Komarovsky's YouTube channel</li> </ul>
Facts	Needs, desires
<ul style="list-style-type: none"> <li>• lives in Zhytomyr in her own apartment</li> <li>• has a husband and two minor children</li> <li>• salary UAH 100,000 per year</li> <li>• is interested in news in the country and the world</li> <li>• likes reading</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wants all family members to be healthy, so she takes care of disease prevention in advance, in particular, vaccinations</li> <li>• needs cheap treatment, because the teacher's salary is small and there is no possibility to be treated in private medical institutions</li> <li>• needs more rest, less stress at work.</li> </ul>

*Source: developed by the authors*

The foundation can attract the target audience of 18+ in several ways:

- go to platforms where the relevant CA is most active – YouTube, Instagram, Twitter, TikTok;
- change the tone of voice to a less official one, add more informative and partially entertaining content;
- use video marketing;
- use affiliate marketing – involve in communication about the foundation leaders of public opinion among young people.

All the specified tools are suitable for use by the foundation and should be applied immediately.

Goal 3: Increase coverage.

Currently, the reach of materials – posts, publications, statements – on the foundation's Facebook page is on average 2,000 – 4,000 readers (10–20% of the number of readers) (Fig. 2–3).

Depending on the topic, design and other factors, individual posts can reach 12,000 – 16,000 or more, which is 60% and 80% of the number of readers, respectively (Fig. 4).

Therefore, the goal is quite realistic – to increase the average indicator of audience coverage and engagement to 40-50%. The foundation can achieve this indicator after a detailed analysis of each of the posts for a certain period of time and making assumptions about coverage. Let's consider such an analysis on the example of a successful post (Table 9).

2322	The reach of audience	
<hr/>		
66	Likes, comments, shares	
<hr/>		
131	Post clicks	
73	9	49
Views of the photo	Clicks of the link	Other clicks

**Figure 2. Coverage of the post of the CF "Patients of Ukraine" on Facebook**

*Source: statistics from the foundation's Facebook page*

4399	The reach of audience	
<hr/>		
227	Likes, comments, shares	
<hr/>		
312	Post clicks	
117	0	195
Views of the photo	Clicks of the link	Other clicks

**Figure 3. Coverage of the post of the CF "Patients of Ukraine" on Facebook**

*Source: statistics from the foundation's Facebook page*

**The efficiency of your post**

13873	The reach of audience	
<hr/>		
333	Likes, comments, shares	
<hr/>		
545	Post clicks	
299	59	187
Views of the photo	Clicks of the link	Other clicks

**Figure 4. Coverage of the post of the CF "Patients of Ukraine" on Facebook**

*Source: statistics from the foundation's Facebook page*

Table 9

### Post analysis

Post: details	Coverage	Possible reasons for such indicators
Date: October, 1 Topic: Doctors who accept without a referral.	~33 000 (organic)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• successful design</li> <li>• correct placement time</li> <li>• a current topic that worries many</li> <li>• interesting text</li> <li>• explanatory post type.</li> </ul>

*Source: developed by the authors*

After conducting such an analysis for several posts, an understanding and approach to managing the page will appear.

One can also increase the reach by expanding the number of platforms – go to other social networks, communicate with the media, use partner marketing.

In addition, the fund can increase its reach with the help of advertising tools.

Goal 4: Creation of the "Patient of Ukraine" brand.

Creation of the "Patient of Ukraine" brand is a long-term goal, its implementation is planned for 5 years. The final result should be the creation of an ideal image of the "Patient of Ukraine" – knowledgeable, persistent, valuable, to which they will strive [10].

The idea is that all Ukrainian patients strive to change the health care system in the country for the better – demand to use only medicine and procedures with proven effectiveness, do not tolerate bribery, know about their rights and opportunities and know how to protect them [10].

This goal requires long and painstaking work to deliver the right messages to Ukrainians. In particular:

- regular explanatory content on the foundation's pages in social networks;
- involvement of public opinion leaders within the framework of affiliate marketing;
- active use of television and radio marketing;
- use of billboard marketing.

Goal 5: Creating a community of patients ready to defend their rights to treatment.

Similar to the previous one, the goal of creating a community of Ukrainian patients is long-term and designed for 5 years. This goal is a logical continuation of the previous one, because if many "ideal" Ukrainian patients appear, they will need a community to share experiences.

Another component of the marketing strategy after setting goals and creating detailed plans is the determination of the marketing mix of a non-profit enterprise (Table 10).



Table 10

### Marketing mix of CF "Patients of Ukraine"

Product	<ul style="list-style-type: none"> <li>• availability of medicines for each patient</li> <li>• overcoming corruption in the health care system</li> <li>• patient advocacy of their rights</li> </ul>
Price	<ul style="list-style-type: none"> <li>• efforts to fight for their right to treatment</li> <li>• changing views on the work of the health care system</li> </ul>
Place	<ul style="list-style-type: none"> <li>• conveying messages to the information environment of the target audience – through social networks, television</li> </ul>
Promotion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• selling the idea of affordable treatment.</li> </ul>

*Source: developed by the authors*

The effectiveness of the developed Digital strategy of the Charitable Foundation "Patients of Ukraine" can be evaluated according to several criteria.

A non-profit product, and in the case of CF "Patients of Ukraine", the idea of making treatment accessible to everyone and changing society's behavior in terms of overcoming corruption and defending one's rights, similar to a commercial product or service, has a certain quality and competitiveness. Quality here should be understood as the correspondence of the idea to the needs of society.

Competitiveness is manifested in the competition of non-profit organizations among themselves for the right and priority of funding and stimulation of their activities from sponsors. To win in such competition is possible only by using means and tools of marketing.

We will consider these indicators in more detail in relation to the marketing strategy of CF "Patients of Ukraine".

The product "sold" by CF "Patients of Ukraine" is:

- Availability of medicines for each patient;
- Overcoming corruption in the health care system;
- Patient advocacy of their rights.

We will analyze each one for the presence of a need for it in society (Table 11).

Therefore, all non-profit products of CF "Patients of Ukraine" are high-quality and relevant for Ukrainian society.

We will calculate the economic efficiency of implementing an improved marketing strategy using the example of the first goal – to double the number of readers, that is, to attract about 20,000 new readers in total in all social networks of the foundation.

To achieve this aim, we will calculate the approximate value of organic and paid increase of subscribers. Organic promotion on the social networks that are planned to be used, including Facebook, YouTube, Instagram, Twitter, TikTok

and Telegram, although possible, is limited by the tools. Therefore, the organic growth of readers will be less than the paid one.

Table 11

**Society’s need for non-profit products of CF "Patients of Ukraine"**

<b>Product</b>	<b>Need</b>
Availability of medicines for each patient	According to the research "Health Care Costs and Access to Treatment", one euro for the purchase of innovative treatment is spent for one Ukrainian per year. While in the neighboring countries of Eastern Europe – about 140 euros. According to the same study, Ukrainian patients do not have full access to modern treatment. The state provides the vast majority of the cheapest drugs [11].
Overcoming corruption in the health care system	The reform of the health care system in Ukraine, namely its main principle – "money follows the patient", partially managed to fight corruption in medical institutions, but it was not possible to eradicate it completely. Therefore, the relevance of the problem remains.
Patient advocacy of their rights	This problem stems in part from the previous one, because patients often pay for services already paid for by taxes instead of asserting their right to free medicine and treatment.

*Source: developed by the authors*

In view of the above, we will calculate the ratio of organic readers to paid readers as 40/60% for the best development of events. We will focus on this indicator in the calculations. At the same time, advertising tools on YouTube, Twitter, TikTok and Telegram are difficult to access, so paid promotion means launching targeted advertising for Facebook and Instagram.

60% of the planned number of engaged readers is 12,000 followers. During the development of the marketing strategy, it was planned to use 18 advertising launches to achieve this goal (three launches each in the first and second quarters of 2023, as well as six launches in the third and fourth quarters of 2023 – that is, one or two ads per month depending on the quarter).

To calculate the number of readers one plan to attract per ad integration, we need to divide the planned number of readers attracted by the planned number of ad runs:

$$\frac{12000}{18} \approx 667.$$

Therefore, it is necessary to attract 667 readers for one advertising campaign of the Foundation. We need to calculate the total amount of funds that must be invested in advertising using the CPF formula, which means cost per follower, i.e. the cost of one subscriber, where:

$$CPF\ ratio = \frac{Ad\ costs}{Number\ of\ subscribers}.$$

So:

$$Ad\ costs = CPF\ ratio \times Number\ of\ subscribers .$$

The CPF ratio, i.e., the price per subscriber in Ukraine varies from 0.1 to 0.25 dollars. We take an average price of \$0.175 per subscriber.

We determine the amount that the fund must pledge for one advertising campaign:

$$Ad\ costs = CPF\ ratio \times Number\ of\ subscribers = 0,175 \times 667 \approx 117\ dollars$$

So, for one advertising campaign of CF "Patients of Ukraine" to attract the desired number of subscribers, it is necessary to invest about 117 dollars. The total budget for 18 such campaigns will be:

$$117 \times 18 = 2106\ dollars\ per\ year .$$

If we evaluate not only readers, but also the reach of the target audience from advertising, then for \$2,106 the Foundation will be able to show its advertising to almost 1.3 million users of social networks. Reaching such an audience in other ways, for example, advertising with influencers, will be more expensive.

Having analyzed the market of influencers in the Instagram social network, we can say that the coverage in Stories is about 20% of the total number of readers of the blog owner. That is, bloggers with an audience of one million have a reach of 200,000. In order to reach 1.3 million users of social networks, the Foundation will need to buy advertising from six such influencers. The average cost of one story for a millionaire blogger is 25,000 hryvnias. Therefore, it would be necessary for the Foundation to invest twice as much, namely more than \$4,000, for advertising with the influencers.

Therefore, launching targeted advertising to attract a target audience is a more effective tool than other types of advertising, in particular, advertising services of influencers.

### **Conclusions**

The Ukrainian and global experience of the development of marketing of non-profit organizations shows the existence of great potential. However, in Ukraine, this area is at a lower level. In many countries of the world, there are already effective marketing tools used by the non-profit sector.

The analysis of the activity of a non-profit enterprise using the example of the Charitable Foundation "Patients of Ukraine" made it possible to identify the shortcomings of the existing marketing strategy, problems in using digital marketing tools, conduct a study of the organization's external and internal positioning, and create a portrait of the target audience

The results show that the CF "Patients of Ukraine" has a great potential to attract the target audience, and therefore the marketing strategy should be aimed at working with it and include a greater number of Digital tools.

Therefore, the main goals of the Digital marketing strategy are: increasing the number of the audience, "rejuvenating" the audience, increasing coverage, creating the "Patient of Ukraine" brand, creating a community of patients ready to defend their rights to treatment.

Increasing the target audience can be achieved by: reaching other social networks and creating a single strategic approach to launch targeted advertising in order to increase brand awareness and page subscriptions.

Calculations of the effectiveness of the proposed goals of the Digital marketing strategy indicate that the launch of targeted advertising to attract the target audience is a more effective tool than other types of advertising, in particular, the advertising services of influencers.

### References:

1. Pavlyk H., Bordun N. (2011) The effectiveness of the use of non-commercial marketing by public organizations of Ukraine. Lviv: SPOLOM, 47 p.
2. Borysova T.M. (2015) Marketing of non-commercial organizations in terms of spheres of activity: theory and practice: Monograph. Ternopil: Aston, 2015. 284 p.
3. Characteristics of public formations as institutions of civil society. Available at: [https://minjust.gov.ua/m/str\\_33565](https://minjust.gov.ua/m/str_33565).
4. On amendments to the Tax Code of Ukraine regarding taxation of non-profit organizations: Law of Ukraine dated July 17, 2015 No. 652-VIII. Information of the Verkhovna Rada of Ukraine. 2011. (No. 13–17). P. 112.
5. On public associations: Law of Ukraine dated March 22, 2012 No. 4572-VI. Information of the Verkhovna Rada of Ukraine. 2013. (No. 1). P. 1.
6. Kotler P. (1986) Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, no. 33, pp. 10.
7. Kotler P., Zaltman G. (1971) Social Marketing: An Approach to Planned Social Change, *Journal of Marketing*, pp. 3–12.
8. Andreasen A, Kotler F. (2013) Strategic marketing for non-profit organizations. Kyiv: UAM, 708 p.
9. Horbovska O.O., Yazvinska N.V. (2018) Marketing management of public organizations. *Economy and society*, no. 15, pp. 257–265.
10. Charity Fund "Patients of Ukraine". Available at: <https://patients.org.ua>.
11. Regulations on the Charitable Fund "Patients of Ukraine" dated February 4, 2014. Kyiv. 2014.
12. Charter of the "Patients of Ukraine" Charitable Fund dated February 16, 2021. Kyiv, pp. 2–4.
13. Health care costs and access to treatment in Ukraine. Available at: [http://publications.chamber.ua/2020/HCC/ACC\\_APRaD\\_Presentation\\_12.12\\_final.pdf](http://publications.chamber.ua/2020/HCC/ACC_APRaD_Presentation_12.12_final.pdf).







Izdevniecība “Baltija Publishing”  
Valdeķu iela 62 - 156, Rīga, LV-1058

---

Iespēsts tipogrāfijā SIA “Izdevniecība “Baltija Publishing”  
Parakstīts iespiešanai: 2021. gada 30. decembris  
Tirāža 300 eks.