

**СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ЦЕНТР ЕКОНОМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ  
ГО «АКАДЕМІЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА І МЕНЕДЖМЕНТУ УКРАЇНИ»  
ВИДАВНИЦТВО «УНІВЕРСИТЕТСЬКА КНИГА»**

**ISSN 1726-8699**

# **МЕХАНІЗМ РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІКИ**

**№ 3 (101) 2023**



Видавничий дім  
«Гельветика»  
2023

#### Редакційна колегія:

**Мельник Л. Г.** – д.е.н., проф., **головний редактор**, Сумський державний університет, м. Суми, Україна; Центр економічних досліджень, м. Суми, Україна  
**Кубатко О. В.** – д.е.н., проф., **заступник головного редактора**, Сумський державний університет, м. Суми, Україна  
**Сотник І. М.** – д.е.н., проф., **консультативний редактор**, Сумський державний університет, м. Суми, Україна  
**Бун К. Еммануель** – PhD, проф., Вільний Університет Брюсселю, м. Брюссель, Бельгія  
**Гриценко А. А.** – д.е.н., член-кореспондент НАН України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», м. Київ, Україна  
**Євдокімов Юрій** – PhD, проф., Університет Нью Брансвіка, м. Фредеріктон, Канада  
**Жуй Лі** – PhD, Сіанський університет фінансів і економіки, м. Сіань, КНР  
**Карінцева О. І.** – д.е.н., проф., Сумський державний університет, м. Суми, Україна  
**Кьон Йорг** – PhD, Інститут продуктових ліній на біологічній основі Академії Бекманна, Північний Регіональний Офіс, м. Хайлігенхафен, ФРН  
**Молчанов Олександр** – PhD, проф., Університет Массей, м. Палмерстон-Норт, Нова Зеландія  
**Нікольсько-Ржевський Алекс** – PhD, проф., Ліхайський університет, м. Бетлехем, США  
**Ставермани Петер Джозеф** – PhD, проф., Чханвонський національний університет, м. Чханвон, Республіка Корея  
**Тамбовцева Тетяна** – PhD, проф., Ризький технічний університет, м. Рига, Латвійська Республіка  
**Шауер Петр** – С.Sc., проф., Університет Економіки, м. Прага, Чеська Республіка

#### Редакційна рада:

**Бистряков І. К.** – д.е.н., проф., ДУ «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України», м. Київ, Україна  
**Вороненко В. І.** – к.е.н., доц., **видавничий редактор**, Сумський державний університет, м. Суми, Україна  
**Галинська Ю. В.** – д.е.н., доц., Сумський державний університет, м. Суми, Україна  
**Галиця І. О.** – д.е.н., проф., Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна  
**Дегтярьова І. Б.** – к.е.н., доц., Сумський державний університет, м. Суми, Україна  
**Дерев'яно Ю. М.** – к.е.н., доц., **заступник головного редактора**, Сумський державний університет, м. Суми, Україна  
**Котляревський О. В.** – к.е.н., ТОВ «Гуала Кложерс Україна», м. Суми, Україна  
**Кочубей Р. В.** – к.е.н., ПФ «Видавництво «Університетська книга», м. Суми, Україна  
**Кубатко О-ра. В.** – к.е.н., доц., Сумський державний університет, м. Суми, Україна  
**Лепейко Т. І.** – д.е.н., проф., Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна  
**Лукаш О. А.** – к.е.н., доц., Сумський державний університет, м. Суми, Україна  
**Маценко О. М.** – к.е.н., доц., **відповідальний секретар**, Сумський державний університет, м. Суми, Україна  
**Сабадаш В. В.** – к.е.н., доц., **заступник головного редактора**, Сумський державний університет; Громадська організація «Академія підприємництва і менеджменту України», м. Суми, Україна  
**Самаль С. О.** – д.е.н., проф., Білоруський державний університет, м. Мінськ, Республіка Білорусь  
**Тарасевич В. М.** – д.е.н., проф., Національна металургійна академія України, м. Дніпро, Україна  
**Шкарупа О. В.** – д.е.н., проф., Сумський державний університет, м. Суми, Україна

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації  
серія КВ № 5821 від 31.01.2002 р.

Затверджено відповідно до рішення вченої ради Сумського державного університету  
(протокол від 14.09.2023 р. № 2)

Видання входить до категорії «Б» «Переліку друкованих фахових видань,  
в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора  
і кандидата наук» на підставі Наказу МОН України від 07 травня 2019 року № 612 (Додаток № 6)

#### Спеціальності:

051 – Економіка; 071 – Облік і оподаткування;  
072 – Фінанси, банківська справа та страхування; 073 – Менеджмент;  
075 – Маркетинг; 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність;  
281 – Публічне управління та адміністрування; 292 – Міжнародні економічні відносини

Журнал реферується та індексується у міжнародних наукометричних базах:  
Vernadsky National Library, Google Scholar, Index Copernicus,  
Ulrich's Periodicals Directory / Ulrichsweb, The Central European Journal of Social Sciences  
and Humanities, EconBiz (Virtual Library for Economics and Business Studies)

Електронна сторінка журналу: [www.mer-journal.sumy.ua](http://www.mer-journal.sumy.ua)

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату за допомогою програмного забезпечення  
StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.

---

## ЗМІСТ

### 1. ІННОВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В ЕКОНОМІЦІ

Mykhailo V. Dubel

OPTIMISATION OF DIGITAL DISTRIBUTION BUSINESS PROCESSES.....5

Oleh M. Chechel, Alla I. Bashuk

INNOVATIONS IN MANAGEMENT OF THE STATE MATERIAL RESERVE .....12

### 2. ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ВИРОБНИЦТВА

Заплітна Т.В., Кукушка І.В.

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ У ДЕТЕРМІНАНТНОМУ ФОРМУВАННІ  
ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТУ .....21

Кобеля-Звір М.Я.

ГРАНТОВІ МОЖЛИВОСТІ ПРОГРАМИ «СРОБОТА» ДЛЯ СТАРТУ  
ТА РОЗВИТКУ ВЛАСНОЇ СПРАВИ ВЕТЕРАНІВ ТА ЧЛЕНІВ ЇХ РОДИН..... 27

Прохоренко О.В., Брінь П.В., Ковшик В.І.

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ  
ПРИ ПЕРЕХОДІ НА ДИСТАНЦІЙНУ ФОРМУ ПРАЦІ..... 32

Inna M. Repina, Olena V. Potienko

PROBLEM AREA DIFFERENCES IN THE CONCEPTS  
OF CUSTOMER CENTRICITY AND CUSTOMER ORIENTATION.....40

Тихончук Л.Х., Боровик М.Ю.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ  
ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ У ПРИЙМАЮЧІ ГРОМАДИ .....50

### 3. МАКРОЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ

Бей С.О., Головай Н.М., Долюк А.В.

СТАН ДЕРЖАВНОГО БОРГУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ..... 55

Volodymyr N. Parsyak, Olena Y. Zhukova

INSTRUMENTS OF STATE SUPPORT FOR SHIPBUILDING:  
GLOBAL EXPERIENCE..... 62

Ткачук Н.В., Дейнека К.С.

ОСОБЛИВОСТІ ТА ПРОБЛЕМИ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ  
PROZORRO В ПЕРІОД ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ.....69

### 4. НАУКОВІ ПОВІДОМЛЕННЯ

Нікіфоров П.О., Бабух І.Б.

МЕТОДОЛОГІЯ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ЯК ОСОБЛИВА ГАЛУЗЬ  
ЕКОНОМІЧНОЇ НАУКИ: СУЧАСНЕ РОЗУМІННЯ ТА НОВІ ПІДХОДИ.....73

---

## CONTENTS

### 1. INNOVATIVE PROCESSES IN THE ECONOMY

**Mykhailo V. Dubel**

OPTIMISATION OF DIGITAL DISTRIBUTION BUSINESS PROCESSES.....5

**Oleh M. Chechel, Alla I. Bashuk**

INNOVATIONS IN MANAGEMENT OF THE STATE MATERIAL RESERVE .....12

### 2. COMPANY ECONOMICS AND ORGANIZATION OF PRODUCTION

**Tetiana V. Zaplitna, Iryna V. Kukushka**

HUMAN CAPITAL IN THE DETERMINANT FORMATION  
OF INNOVATIVE TRANSPORT DEVELOPMENT.....21

**Maryana Ya. Kobelya-Zvir**

GRANT OPPORTUNITIES OF THE "YEROBOTA" PROGRAM  
FOR STARTING AND DEVELOPING THE OWN BUSINESS  
OF VETERANS AND MEMBERS OF THEIR FAMILIES.....27

**Olena V. Prokhorenko, Pavlo V. Brin, Valentin I. Kovshik**

ENSURING THE PERFORMANCE OF AN ORGANIZATION  
IN THE TRANSITION TO REMOTE WORK .....32

**Inna M. Repina, Olena V. Potienko**

PROBLEM AREA DIFFERENCES IN THE CONCEPTS  
OF CUSTOMER CENTRICITY AND CUSTOMER ORIENTATION.....40

**Lesia H. Tykhonchuk, Maryna Yu. Borovyk**

PUBLIC MANAGEMENT OF INTEGRATION PROCESSES  
OF INTERNALLY DISPLACED PERSONS IN HOST COMMUNITIES.....50

### 3. MACROECONOMIC MECHANISMS

**Snizhana O. Bei, Nadiia M. Holovai, Alla V. Doliuk**

THE CONDITION OF UKRAINE'S STATE DEBT IN TERMS OF MARTIAL LAW.....55

**Volodymyr N. Parsyak, Olena Y. Zhukova**

INSTRUMENTS OF STATE SUPPORT FOR SHIPBUILDING:  
GLOBAL EXPERIENCE.....62

**Natalia V. Tkachuk, Kateryna S. Deineka**

PECULIARITIES AND PROBLEMS OF THE PROZORRO  
PUBLIC PROCUREMENT SYSTEM DURING MARTIAL LAW.....69

### 4. SCIENTIFIC REPORTS

**Petro O. Nikiforov, Ilona B. Babukh**

RESEARCH METHODOLOGY AS A SPECIAL BRANCH  
OF CONOMIC SCIENCE: MODERN UNDERSTANDING AND NEW APPROACHES.....73

# 1. ІННОВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В ЕКОНОМІЦІ

DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2023.101.01>

UDC 316.422:338.4

## OPTIMISATION OF DIGITAL DISTRIBUTION BUSINESS PROCESSES

Mykhailo V. Dubel<sup>1</sup>

*The methods to increase the revenue of companies in the digital distribution market are determined by the author through consistent monitoring of operating and marketing costs, prudent planning of advertising campaigns, and continuous analysis of current unjustified or excessive expenditures. Furthermore, it is necessary to increase the costs of technological development, the company's technical equipment, and improvements in the distribution channels for digital goods, and to redistribute costs by increasing both operating and marketing costs, as well as technological expenditures. The above findings are based on the author's multi-factor model of digital distribution business processes, and they reflect on the leading companies in the industry. By applying BPMN and the conceptual principle of "pulling" digital goods and services to the market, a model for optimising the digital distribution business processes of an international company is developed.*

**Key words:** digitalisation, information technology, business process modelling, digital distribution, digital infrastructure, business model.

**JEL Classification:** C50, L86, O33

**Statement of the problem.** The global digitalisation has a significant impact on all spheres of organisation of modern business processes, including the business process of distribution. Its transformation has led to the emergence of its new form – digital distribution. These business process transformations have significant potential for increasing business efficiency and effectiveness, as well as for radical business transformation. Distributors that adapt to new business conditions in time will be in a more advantageous position to take advantage of globalisation processes and the digitalisation of the world economic system.

1. Digital distribution is a method of distributing content without using physical media. Content distributed over the Internet can be streamed or downloaded and often consists of books, films and television programmes, music, software and video games. Digital distribution platforms play an important role for companies that provide content and related services for different platforms. These platforms help content providers to reach a large number of potential customers easily and quickly. While the companies creating such platforms may have strict control over which devices can be used to access the platform (for example, Apple controls and limits the use of its iOS platform), content providers may seek to promote their products (services) on multiple platforms simultaneously. For instance, video game developers or music industry companies may consider several alternative platforms to promote their content simultaneously. This means

that if multiple platforms can be used to carry the same content, their simultaneous use plays an important role in extending the distribution capabilities of content providers. A company may offer content on multiple platforms, and customers may use multiple devices or networks to access a single platform service. As a result, content can be offered on multiple platforms and the same platform can be used to distribute and offer content from other providers.

**Analysis of recent researches and publications.** Among the scientists who have devoted their research to the transformation of distribution under the influence of digitalisation, it is necessary to mention Zhenchenko M.I. [1], Kohut Yu.I. [2], Popovskyy Yu.B. [3], Evans P., Gawer A. [4], Baber V.V., Martinez R. [5], Janssens J., Vandacle S., Beken T. [6] and others. Despite the numerous scientific works of foreign and domestic scientists, the optimisation processes of companies in the field of digital distribution require further research.

**Formation of the objectives of the article (task statement).** Develop a model for optimising the digital distribution business process.

**Summary of the main research material.** It should be noted that the global digital distribution market is characterised by mergers and acquisitions, which leads to certain difficulties in the analysis of some digital platforms [7]. This makes it difficult to analyse the AppStore, for example. This store has more of an infrastructural value for Apple's parent company (although the same cannot be said

<sup>1</sup> Mykhailo V. Dubel, PhD, Assistant at the Department of Political Science and Public Administration, Vasyl' Stus Donetsk National University, e-mail: [m.dubel@donnu.edu.ua](mailto:m.dubel@donnu.edu.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2229-0419>

of its value for development companies). It should also be noted that for some major players in the digital distribution market, the profit from this activity, despite its significant volume, is only ancillary in relation to total revenues. The Amazon subscription services segment (annual and monthly fees for Amazon Prime membership, sales of audiobooks, e-books, digital videos, digital music and other subscription services) can be taken as an example, since the company's main activity is e-commerce (the sale of physical goods over the Internet).

In order to optimise the business process of digital distribution as part of the business model of an international company and to identify the factors that will further increase the profitability of digital distribution companies, it was proposed to use multifactor analysis with the following statistical and mathematical software technologies Gretl 2022a, Microsoft Excel 2019 [8].

In order to carry out the above analysis, the leading companies that offer specific digital goods and services on the Internet market and have digital distribution as their main source of income were selected. These include the following:

– Netflix Inc. (Netflix online cinema of movies and TV shows).

– Google Inc. (Google Play online platform for mobile applications for smartphones based on the Android operating system; Google services; YouTube).

– Microsoft Inc. (sale of software and operating systems (MS Office, MS Windows, etc.); provision of server and cloud storage rental services (MS Azure); provision of online services (Office 365, Xbox Game Pass).

The research identified the quantitative factors that influence the profitability of the digital goods and services offered by the specified companies, and built an economic-mathematical model to identify the most influential factors.

The research focuses on the revenues of the above companies in 2012–2021.

The subject of the study is the interrelationship of the factors studied that have an impact on the development of digital distribution in the world.

To achieve the goal of the study, the following objectives were set:

1) Creation of a multivariate regression model using Gretl 2022a software.

2) Formation of forecast data on influencing factors  $X_{1,2,...,n}$  (Microsoft Excel 2019 software is used) and determination of the trend of change of the studied indicator  $Y$  in 2022–2023.

3) Determination of the degree of influence of indicators  $X$  on the change in factor  $Y$ .

The following indicators were selected as the most important factors influencing the change in e-commerce volumes:

1. CR – Cost of Revenue, the company's expenses for operating activities (digital content creation), in millions of USD.

Operating expenses include the cost of producing and distributing licensed programmes and products; the cost

of operating product support service centres and product distribution centres; the cost of attracting traffic to websites and purchasing advertising space on the Internet; the cost of supporting online products and services, including data centre costs and licence fees; warranty costs; inventory write-downs; and the cost of providing consultancy services.

2. SM – Sales and Marketing costs, the cost of the company's advertising expenses for the promotion of the created content, in millions of USD.

Marketing expenses consist mainly of advertising costs and certain payments to marketing partners. Advertising costs include promotional activities such as digital and television advertising.

3. RD – Research and Development expenses, the company's expenses on technology development and service improvement, in millions of USD.

Research and development expenses include both internal and external development and programming costs, localisation costs incurred in translating software for international markets, and amortisation of purchased software code and service content.

4. GA – General and Administrative Expenses, the cost of expenses to support the company's administrative activities, in millions of USD.

General and administrative expenses include payroll, employee benefits, share-based payment expenses, holiday and other expenses related to human resources, finance, legal, logistics, certain human resources and other administrative functions, legal and other administrative expenses.

5. Goodwill – the company's business reputation, in millions of USD.

Goodwill is tested for impairment at the reporting unit level (operating segment or one level below the operating segment) on an annual basis and whenever events or changes in circumstances indicate that the fair value of the reporting unit may not be recoverable. Such events or circumstances may include a significant change in the business climate, legal factors, operating performance, competition or the sale or disposal of a significant portion of the reporting unit.

The application of the goodwill impairment test requires judgement, including the identification of reporting units, the allocation of assets and liabilities to reporting units, the allocation of goodwill to reporting units and the determination of the fair value of each reporting unit. The fair value of each reporting unit is estimated primarily using the discounted cash flow method. This analysis requires significant judgement, including estimates of future cash flows based on internal forecasts, estimates of the long-term growth rate of the business, estimates of the useful life over which the cash flows will be generated and the determination of the weighted average cost of capital.

6. NE – Number of Employees of the company, in thousands of people.

It should be noted that the indicators considered are the average annual number of full-time employees in different departments in all countries where the companies are present and have offices.

Summary indicators for the six influencing factors and the resulting factor – revenue from digital distribution for the companies studied (Netflix Inc., Alphabet Inc., Microsoft Inc.) are shown in Table 1.

Before starting to build a mathematical model, it is necessary to investigate the degree of correlation dependency between the factors investigated. For this purpose, a correlation matrix was constructed in Gretl 2022a and presented in Figure 1.

According to the data of the correlation matrix, the relationship between the studied factors is the strongest (the correlation coefficient is close to 1 and in this case exceeds 0.9) for the indicators: CR (Cost of Revenues) and RD (technology Research and Development costs). A moderate relationship (correlation coefficient between 0.7 and 0.9) exists for the factors SM (Sales and Marketing costs), GA (General and Administrative costs) and NE (Number of Employees).

The given data of the correlation matrix indicate the existence of a sufficiently strong relationship between

the studied factors and will be taken into account in the analysis of the degree of influence of the factors on the level of profitability of the company.

On the basis of the given data it can be noted that in the constructed six-factor model the indicators of the cost of maintaining administrative activities, the business reputation of the company and the number of employees of the company are not statistically significant (Gretl marks such factors with asterisks in the right part of the calculation opposite each indicator). Since there are statistically insignificant factors in the built model, an additional study was carried out: the factor with the largest "p-value" is removed from the calculation and the model is rebuilt; the procedure is repeated until only statistically significant factors remain in the model. Therefore, the following factors were removed from the model:

- GA is the cost of maintaining the company's administrative activities.
- Goodwill – business reputation of the company.
- NE – number of company employees.

**Table 1 – Profitability indicators of the selected companies and factors of influence in 2012–2021**

Company	Year	Revenues from digital distribution, million USD	Cost of revenues, million USD	Sales and marketing, million USD	Research and development, million USD	General and administrative costs, million USD	Goodwill, million USD	Number of employees, thousands of people
		DDR	CR	SM	RD	GA	Goodwill	NE
Netflix Inc.	2012	3 609	2 626	465	329	139	2 900	2,022
	2013	4 374	3 083	504	379	180	3 800	2,045
	2014	5 505	3 753	607	472	270	4 900	2,189
	2015	6 780	4 591	824	651	407	7 200	3,700
	2016	8 831	6 257	1 098	780	316	11 000	4,700
	2017	11 693	8 033	1 436	954	431	14 700	5,500
	2018	15 794	9 968	2 369	1 222	630	20 100	7,300
	2019	19 859	12 440	2 652	1 545	914	24 500	8,600
	2020	24 757	15 276	2 228	1 830	1 076	25 400	9,400
Alphabet Inc.	2012	46 039	17 176	5 465	6 083	3 481	10 537	54,00
	2013	55 519	21 993	6 554	7 137	4 432	11 492	48,00
	2014	66 001	25 691	8 131	9 832	5 851	15 599	54,00
	2015	74 989	28 164	9 047	12 282	6 136	15 869	62,00
	2016	90 272	35 138	10 485	13 948	6 985	16 468	72,00
	2017	110 855	45 583	12 893	16 625	6 840	16 747	80,00
	2018	136 819	59 549	16 333	21 419	6 923	17 888	99,00
	2019	161 857	71 896	18 464	26 018	9 551	20 624	119,00
	2020	182 527	84 732	17 946	27 573	11 052	21 175	135,00
Microsoft Inc.	2012	64 133	17 530	13 857	9 811	4 569	13 452	94,00
	2013	66 997	20 249	15 276	10 411	5 149	14 655	99,00
	2014	67 017	27 078	15 811	11 381	4 677	20 127	128,00
	2015	66 623	33 038	15 713	12 046	4 611	16 939	118,00
	2016	80 767	32 780	14 630	11 988	4 563	17 872	114,00
	2017	88 898	34 261	15 461	13 037	4 481	35 122	124,00
	2018	102 433	38 353	17 469	14 726	4 754	35 683	131,00
	2019	116 678	42 910	18 213	16 876	4 885	42 026	144,00
	2020	132 797	46 078	19 598	19 269	5 111	43 351	163,00
2021	156 818	52 232	20 117	20 716	5 107	49 711	181,00	

Source: developed by the author [9–11]

DDR	CR	SM	RD	GAC	
1,0000	0,9810	0,8902	0,9845	0,8340	DDR
	1,0000	0,8243	0,9641	0,8332	CR
		1,0000	0,9185	0,8254	SM
			1,0000	0,8461	RD
				1,0000	GAC
Goodwill	NE				
0,5107	0,8510	DDR			
0,4340	0,7706	CR			
0,5990	0,9816	SM			
0,4789	0,8752	RD			
0,2740	0,7560	GAC			
1,0000	0,6599	Goodwill			
	1,0000	NE			

Figure 1 – Correlation matrix of the factors examined

Source: developed by the author

Based on the calculations, the most appropriate model for building a forecast is the three-factor model, which has the following mathematical form (Formula 1).

$$DDR = -2,31e + 03 + 2,20 * RD + 1,37*CR + 1,10*SM \quad (1)$$

Before analysing the model, it is important to test for heteroscedasticity – the presence of heterogeneous observations that can lead to random errors and result in inefficient estimates. For this purpose, the built-in White’s test is used, which does not reveal the fact of heteroscedasticity and allows to assert the reliability of the created model and the built forecast indicators.

Based on the constructed model data, the influencing factors have a 98.55% impact on the resulting factor Y (R-squared – coefficient of determination). The others account for only 1.45%. The influence of these factors is also confirmed by the data of the correlation matrix (i.e., the factors of operating costs and technological research and development costs show a high correlation, the factor of

sales and marketing – a sufficiently high correlation), which was constructed before the construction of the mathematical model. In addition, the significance of the created model is confirmed by the satisfactory level of the "P-value (F)" indicator – Fisher’s test, the normative value of which should not exceed 0.05. The normality of the distribution of the residuals is also confirmed by a separate test.

The presented three-factor model is satisfactory for predicting the data, since all regression coefficients are statistically significant, and the coefficient of determination is at a sufficiently high level. The preconditions of the least squares method are met and there is no heteroscedasticity in the model. The graph of observed and calculated model values is shown below in Figure 2.

Thus, based on the data on the companies’ activities, it is important to note that in order to increase revenues in the digital distribution market, companies generally need the following:

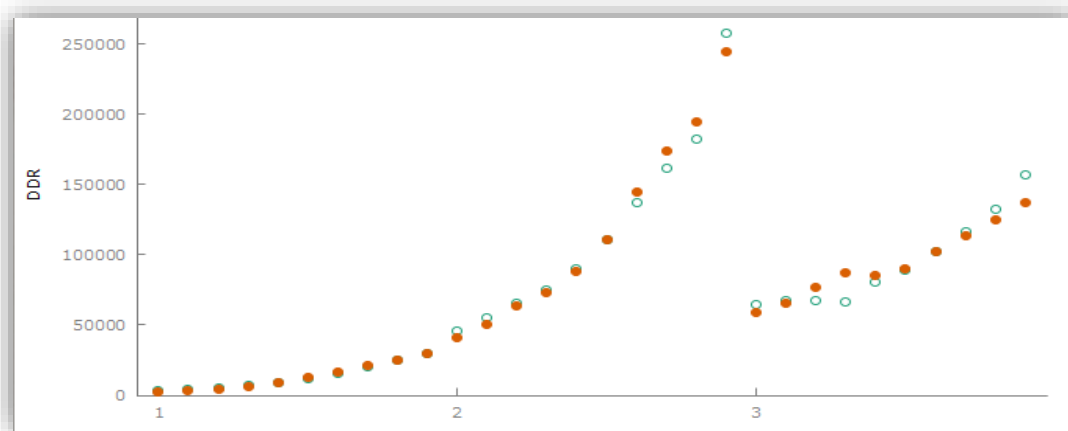


Figure 2 – Graph of values of the built model in Gretl 2022a (Part 1 – Netflix Inc., Part 2 – Alphabet Inc., Part 3 – Microsoft Inc.)

Source: developed by the author



1. Balanced control of marketing and operating costs, sound planning of advertising agencies and constant analysis of ongoing operating costs for unjustified or excessive expenditure.

2. Argued for increased spending on technology development, technical equipment of the company and ways to improve the delivery of digital goods to users.

3. Based on the construction of the universal formula (1) of the influence of factors on increasing the amount of income from digital distribution for international companies, it was determined that to obtain a positive effect it is necessary to contribute to the increase of operating expenses, marketing costs and technology.

The modelling results were used to develop a model for optimising the digital distribution business process (Figure 3).

The basis of the business process of digital distribution is therefore the emergence of a need for a digital product on the part of the user. This need can be divided into two main parts: the need for information and the need for tools. For certain categories of digital distribution, the satisfaction of information needs is more characteristic (e.g., video or audio). For some categories of digital distribution, the satisfaction of tool needs is more characteristic (e.g., software). Mobile applications can fulfil two functions at the same time.

After receiving a request from a user, a distributor of a digital product can do one of two things, depending on whether the product is in stock. If the product is available, the process of buying and selling the digital product takes place, after which the user receives the product. To implement this link in the business process, it is proposed to use operating expenses.

If the digital product is not available, there are also two options for a distributor. Depending on whether the market for the product that meets the user's needs in the digital market has disappeared, either a licence to use the product can be acquired or a new product can be developed.

The first option is exemplified by Microsoft's acquisition of Activision Blizzard for 68 billion USD in January 2022 [12]. Through this purchase, Microsoft gains not only a licence for digital goods in categories that the company did not provide, but also other competitive advantages, such as the ability to develop a "metaverse" – virtual online worlds where people can work, play and communicate, as many of Microsoft's largest competitors already do.

Activision's game library could give Microsoft's Xbox gaming platform an edge over Sony's PlayStation, which has provided access to a steady stream of exclusive games for years.

After obtaining the rights to use the digital product on the market, the distributor can proceed to the stage of buying and selling the product, which has already been described above.

If there is no product on the market, or if the company does not want to buy it from competitors, the other branch of the business process will lead to the development of a new digital product. To implement this approach, it is necessary to increase operating costs and research and development costs. An example of such a business process vector is the plan of Netflix, Inc. to expand its own activities by releasing new types of products for the company, namely games. In 2021, it was reported that Netflix, Inc. (NFLX.O) is looking for an executive to oversee its expansion into video games, a sign that the company is increasing its efforts to expand beyond its traditional streaming business [13].

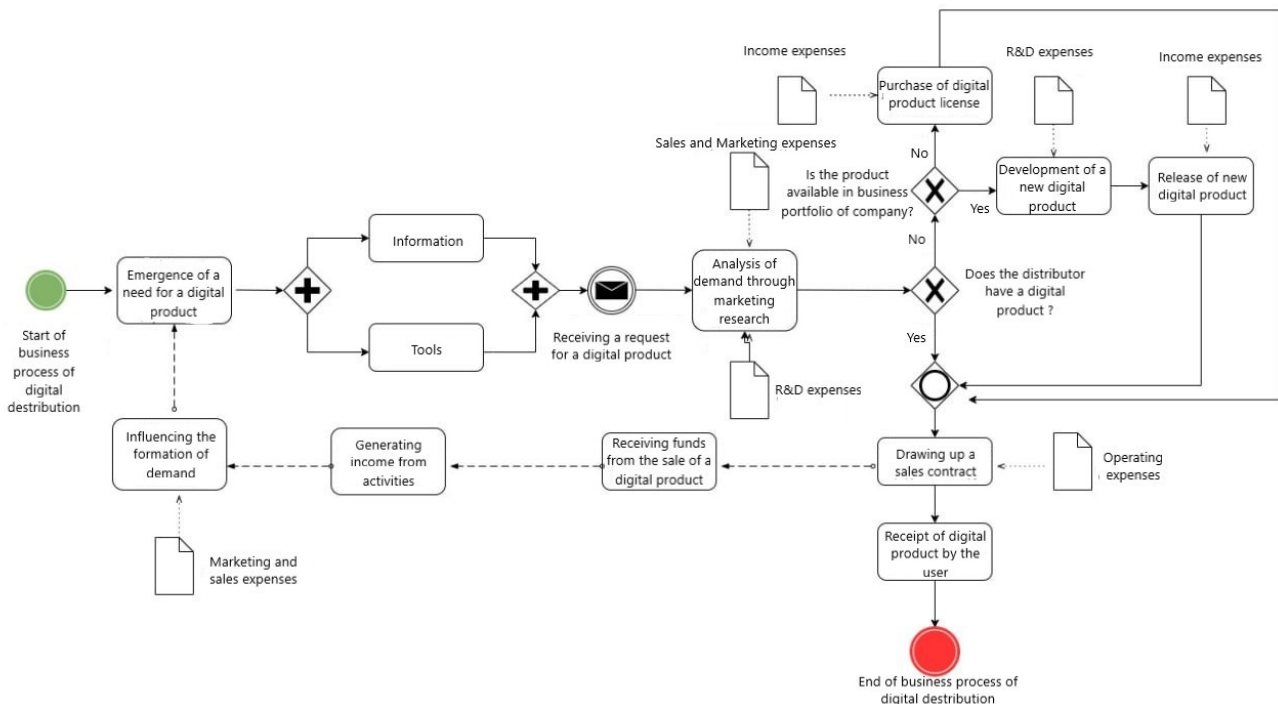


Figure 3 – Model for optimization of the business process of the digital distribution

Source: developed by the author

The step comes as the video game industry has benefited from a surge in demand from gamers stuck at home during the COVID-19 pandemic.

Netflix is planning to distribute games as an option in a package similar to Apple's online subscription, Apple Arcade.

After the development of a new digital product, the distributor can move on to the stage of buying and selling the product, which has already been described above.

An important part of the developed business process of digital distribution is the fact that from the money received from users, international companies need to invest money through marketing expenses to influence users' needs. By exercising such influence, digital distributors will be able to program the user's desires according to the circumstances that are more beneficial to the distributor.

It should be noted that only leading digital distribution companies have the potential to make such an impact. This is the pinnacle of business process optimisation in digital distribution.

**Conclusions.** Ways of business process optimisation of digital distribution include such directions of digital

distribution market companies income increase as control over marketing and operating expenses, rational planning of advertising companies and constant analysis of current operating expenses for unjustified or overtime costs; reasonable increase in spending on technology development, technical equipment of the company and improvement of distribution channels of digital goods to users; redistribution of costs in the direction of increasing operating expenses, marketing and technology costs. Based on the principles of the concept of "pulling" digital goods and services to the market, a model for optimising the business process of digital distribution of an international company has been developed using the BPMN notation. According to this model, the optimisation of the cost of developing a digital product or service should be ensured by prioritising the distribution business process in the company's business model. The first step in this process is to identify the consumer's need for a digital product/service and obtain a demand for it. As a result, the request for development or production of the product or service is transferred to the production business process.

### REFERENCES:

1. Zhenchenko, M.I. (2018). *Tsyfrovi transformatsii vydavnychoi haluzi* [Digital transformations of the publishing industry]: monohrafiia (2nd ed). Kyiv: Zhnets, 436 p. [in Ukrainian]
2. Kohut, Yu.I. (2021). *Tsyfrova transformatsiya ekonomiky ta problemy kiberbezpeky* [Digital transformation of the economy and cyber security issues]. Kyiv: Sidcon consulting company, 368 p. [in Ukrainian]
3. Popovs'kyi, Yu.B. (2021). Instrumenty didzhitalizatsiyi dystrybutsiyi [Distribution digitalisation tools]. *Economics and Organization of Management*, 1, 199–205 [in Ukrainian]
4. Evans, P., Gawer, A. (2016). *The Rise of the Platform Enterprise: A Global Survey*. The Center for Global Enterprise. 29 p.
5. Baber, W.W., Ojala, A., Martinez, R. (2019). *Transition to digital distribution platforms and business model evolution*. Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences. University of Hawai'i at Manoa. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/330135528\\_Transition\\_to\\_Digital\\_Distribution\\_Platforms\\_and\\_Business\\_Model\\_Evolution](https://www.researchgate.net/publication/330135528_Transition_to_Digital_Distribution_Platforms_and_Business_Model_Evolution)
6. Janssens, J., Vandaele, S., Beken, T.V. (2009). The Music Industry on (the) Line: Surviving Music Piracy in a Digital Era. *Eur. J. Crime Crim. L. & Crim. Just*, 17, 77 p.
7. Dubel, M. (2020). Transformation of the distribution field under the digitalization process. *Business Management*, 32(1), 86–100. Available at: <https://bm.uni-svishtov.bg/title.asp?title=1484#>
8. Dubel, M.V. (2022). *Transformatsiya biznes-protsesu dystrybutsiyi pid vplyvom hlobal'noyi didzhitalizatsiyi* [Transformation of the distribution business process under the influence of global digitalization]. Thesis for a PhD Degree by major 29 "International Relations" by Program Subject Area 292 "International Economic Relations". Vinnytsia: Vasyl' Stus Donetsk National University, 250 p. [in Ukrainian]
9. Netflix Annual Reports & Proxies. Available at: <https://ir.netflix.net/financials/annual-reports-and-proxies/default.aspx>
10. Alphabet Investor Relations. Available at: <https://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.ZS>
11. Microsoft Annual Reports. Available at: <https://www.microsoft.com/en-us/Investor/annual-reports.aspx>
12. Microsoft to gobble up Activision in \$69 billion metaverse bet. Available at: <https://www.reuters.com/technology/microsoft-buy-activision-blizzard-deal-687-billion-2022-01-18/>
13. Netflix in search of executive to oversee gaming expansion – source. Available at: <https://www.reuters.com/technology/netflix-looking-hire-executive-gaming-expansion-information-2021-05-21/>

**ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ ЦИФРОВОЇ ДИСТРИБУЦІЇ****Михайло Володимирович Дубель<sup>1</sup>**

З метою оптимізації бізнес-процесу цифрової дистрибуції у складі бізнес-моделі міжнародної компанії та визначення чинників, які в подальшому призведуть до збільшення прибутковості компанії цифрової дистрибуції було запропоновано використання багатофакторного аналізу технологіями наступних статистичних та математичних програмних забезпечень: Gretl 2022a, Microsoft Excel 2019. Для проведення зазначеного аналізу було обрано компанії-лідери з надання певних цифрових товарів та послуг на Інтернет-ринку, у яких основним джерелом прибутку є саме цифрова дистрибуція, а саме: Netflix Inc. (онлайн-кінотеатр фільмів та серіалів Netflix); Google Inc. (онлайн-майданчик мобільних додатків Google Play для смартфонів на базі операційної системи Android, Google Services, YouTube); Microsoft Inc. (продаж комп'ютерних програм та операційних систем, (Windows, Office) та інші; надання послуг оренди серверів та хмарних сховищ (MS Azure); надання послуг онлайн-сервісів (Office 365, Xbox Game Pass)). Під час дослідження було виокремлено кількісні фактори, які впливають на дохідність від надання цифрових товарів та послуг зазначених компаній та побудовано економіко-математичну модель з метою виявлення найбільш впливових факторів. Автором зроблено висновок щодо визначення напрямів збільшення обсягу доходів компанії на ринку цифрової дистрибуції (контроль за маркетинговими і операційними витратами, аргументоване планування рекламних компаній та постійна аналітика поточних операційних витрат на предмет невиправданих або понад-нормових витрат; аргументоване збільшення витрат на розвиток технологій, технічне оснащення компанії та шляхи покращення каналів збуту цифрових товарів користувачам; перерозподіл витрат в бік збільшення операційних витрат, витрат на маркетинг та технології), який було отримано із застосуванням розробленої багатофакторної моделі бізнес-процесів цифрової дистрибуції провідних компаній галузі; розроблено у нотації BPMN модель оптимізації бізнес-процесу цифрової дистрибуції міжнародної компанії, що ґрунтується на принципах концепції «витягування» цифрових товарів і послуг на ринок.

**Ключові слова:** діджиталізація, інформаційні технології, моделювання бізнес-процесів, цифрова дистрибуція, цифрова інфраструктура, бізнес-модель.

Стаття надійшла до редакції 02.08.2023

The article was received August 2, 2023

<sup>1</sup> Дубель Михайло Володимирович, доктор філософії за спеціальністю «Міжнародні економічні відносини», асистент кафедри політології та державного управління Донецького національного університету імені Василя Стуса

## INNOVATIONS IN MANAGEMENT OF THE STATE MATERIAL RESERVE

Oleh M. Chechel<sup>1</sup>, Alla I. Bashuk<sup>2</sup>

*Management of the state material reserve is one of the key functions of the modern state and plays an important role in ensuring national security, especially in the conditions of full-scale Russia's military aggression in Ukraine. The article examines innovative approaches to the management of the state material reserve and its importance in solving current problems caused by existing problems in the specified area. The study analysed the general issues of the functioning of the system of the state material reserve and the main directions of innovative changes in the state administration that can increase the efficiency and effectiveness of the management of the material reserve. Several key innovations were identified that will contribute to the implementation of relevant state functions. The integration of specialised management systems and advanced technologies can optimise processes, increase the accuracy of forecasts and enable timely responses to various types of emergencies and changing situations. Ongoing review and adaptation of strategies is essential to meet both urgent and changing needs and to ensure the sustainability of the stockpile management system. Effective management of state material reserves is essential for ensuring national security, mitigating the consequences of Russia's military aggression, economic crises, natural disasters and other emergency situations. In addition, the research proves the necessity of developing an appropriate legislative framework and implementing state policy for the successful implementation of innovative approaches. The importance of introducing innovative approaches to the management of state material reserves, especially in the conditions of Russia's military aggression in Ukraine, is emphasised. By implementing innovations (modern analytical tools, digital technologies, risk management strategies), a country can strengthen national security, respond effectively to crises, and ensure the availability of critical material resources to support defence efforts and protect the welfare of citizens. The implementation of innovations will have an impact on the efficiency of spending state resources, contribute to the progressive development of state reserve management systems and achieve a more stable and effective functioning of the entire state.*

**Key words:** innovations, state material reserve, state administration, modern technologies.

**JEL Classification:** H11, O10, H12

**Statement of the problem.** Management of state material reserves is one of the key functions of the world's leading states, which are focused on ensuring economic stability, security and well-being of their citizens. Dynamic conditions of national and global markets, rapid technological transformations and development of modern society create the need for constant updating and improvement of approaches to the management of state material reserves. The current problems of states are aimed at the effective use and management of their strategic reserves, and therefore it is necessary to identify new technologies and strategies that can ensure better adaptation to changing conditions and achieve greater efficiency.

Based on the needs of research and implementation of innovative approaches in the field of state material reserves management, the key directions may be the use of modern information technologies, forecasting and analysis methods, as well as the development of effective crisis management strategies. Great attention should be paid to important aspects related to economic efficiency, environmental sustainability and social responsibility of

the management of state material reserves. In this sense, great importance should be attached to the analysis of progressive experiences, scientific research and best practices, with the aim of identifying new opportunities and providing recommendations for improving the efficiency and effectiveness of reserve management. Of particular importance for the research direction is the increased requirements for the formation and use of the state material reserve during the introduction of martial law in Ukraine, associated with Russia's military aggression.

In the context of rapid development of digital technologies and complex global challenges, the management of state material reserves is becoming more strategic and requires current approaches to solving urgent problems. The possibilities of using data analytics, blockchain technologies and other innovative tools in the management process can help automate processes, increase accuracy and efficiency, and ensure transparency and efficiency of management.

**Analysis of recent research and publications.** Questions related to the study of various aspects of the management of the state material reserve and the use

<sup>1</sup> Oleh M. Chechel, Doctor of Sciences in Public Administration, Docent, Associate Director of Ukrainian State Scientific Research Institute "Resource" of the State Reserve Agency of Ukraine, e-mail: [zedat@ukr.net](mailto:zedat@ukr.net)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5092-9593>

<sup>2</sup> Alla I. Bashuk, Doctor of Sciences in Social Communications, Docent, Associate Professor at the Department of Advertising and Public Relations, Taras Shevchenko National University of Kyiv, e-mail: [gella\\_m@ukr.net](mailto:gella_m@ukr.net)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5535-8999>

of innovative approaches in state administration were considered by scientists Vashchenko V., Kostenko D., Kotovska I., Lutsykiv I., Sorokiska O., Talavyria M., Fedorchak O., Chechel O., Shyshak A., Yushchenko L., Yakymenko S., and others. Given the relevance of the issue and taking into account modern needs and requirements, there is a need for in-depth analysis of certain aspects of the management of the state material reserve.

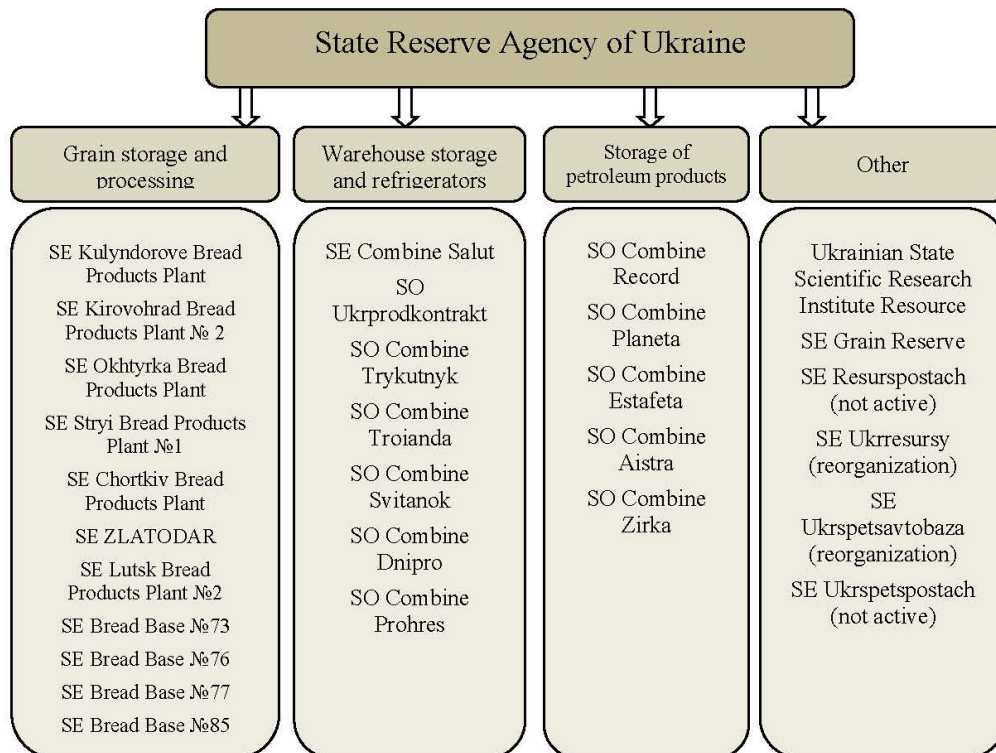
**Formation of the objectives of the article (task statement).** The purpose of this article is to analyse the application of innovative approaches in the field of state material reserve management.

**Summary of the main research material.** In view of the Russia’s military aggression in Ukraine and its consequences, the importance of issues determining the specifics of the management of the state material reserve has increased significantly. The management of the state material reserve is a crucial factor in ensuring national security and defending the country’s sovereignty. An effective system of reserve and supply of material resources helps to ensure the availability of strategic reserves for defence needs and to support stabilisation measures in the economic sphere during the period of martial law. In conditions of military activity and humanitarian crisis, the management of the state material reserve is an important means of providing vital resources such as food, medical equipment, medicines, and other resources for the civilian population and the military. Proper management of the state material reserve helps to ensure the effective distribution

of resources in crisis situations. This involves the planning, coordination, storage and distribution of material stocks to maximise the benefit and support to critical sectors of the economy and society.

The state material reserve, as a set of stocks of primary importance for the normal functioning of the national economy and food security, is a rather complex object of management. For this reason, the state must ensure a very high level of relevance of the components of the state reserve, as well as create conditions for their proper, effective storage and periodic renewal. By its very nature, the state material reserve includes a number of things, food, dual-purpose goods, weapons, etc., which together must meet the priority needs of the state in terms of resources to ensure socio-economic stability. This requires complex logistics, operational management based on network planning technologies, project organisation and a functional support system, which must be mobile and effective in responding to situations requiring support from the state reserve [1].

According to the current legislation, the state reserve is a stock of material values created by the state, which should be used to meet the needs in a special period (humanitarian crises, emergency situations, wartime, etc.) [2]. The state policy in the field of state material reserves is implemented by the State Reserve Agency of Ukraine [3]. The structure of the State Reserve Agency of Ukraine provides for a comprehensive system of storage of material assets and their possible processing (Figure 1).



**Figure 1 – State-owned enterprises, organisations and institutions under the management of the State Reserve Agency of Ukraine**

Source: [4]

The analysis of the nature and content of the management of the state reserve should be based on the following initial aspects: the management of the state reserve is a dynamic process (replenishment, renewal of reserves); the State Reserve is the strategic economic potential of Ukraine, therefore it should be actively involved in economic processes. The management of the state reserve must be centralised, which means the need to coordinate the plan and procedure for ensuring the needs of various state authorities at the expense of the state reserve funds during the performance of their functions and powers, including in emergencies and force majeure situations. This implies the need to implement technologies of network planning, project management and adaptive management [1].

Financing of the State Reserve Agency of Ukraine from the state budget in 2022 was carried out under the following budget programmes 1203010 "Management and Administration of the State Reserve"; 1203020 "Maintenance of the State Material Reserve" and 1203040 "Accumulation (increase) of Material Values of the State Material Reserve" [5].

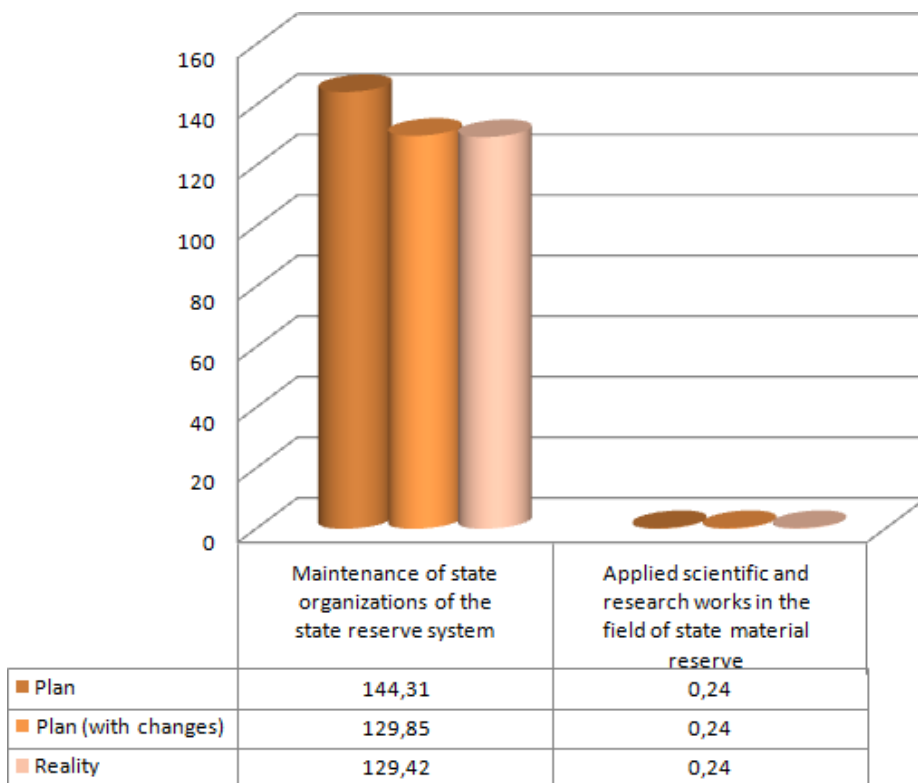
Consider the situation of the use of the state budget funds under the budget programme "Maintenance of the State Material Reserve" in 2023 (Figure 2). As can be seen from Figure 2, from the planned funds of the general fund of the budget in the amount of 130091.9 thousand UAH, 129662.6 thousand UAH were actually used (99.7% of the plan).

Consider the cycles of the use of state budget funds under the budget programme "Management and Administration of the State Reserve" (Figure 3). According to [4], 93.8% of the planned funds from the general fund of the budget were actually used:

- 10% reduction in expenditures from the General Fund of the state budget on the basis of the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of 01.04.2022 No. 401 [7] for the purpose of allocating these funds to the needs of the Armed Forces of Ukraine and other military formations engaged in repulsing the armed aggression of the Russian Federation and protecting the State;

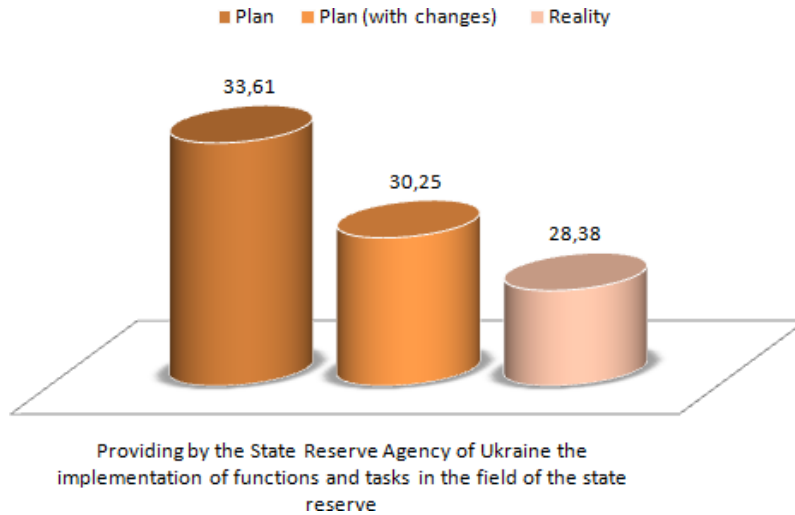
- forced recovery of oil supply debts by the Head Office of the State Treasury Service of Ukraine in Kyiv based on orders of the Commercial Court in favour of PJSC Ukrnafta, which deprived the State Reserve Agency of Ukraine of the opportunity to use the general fund allocation for its intended purpose.

Here an analysis of the use of state budget funds under the budget programme "Accumulation (increase) of Material Values of the State Material Reserve" is carried out (Figure 4). As a result of the martial law imposed in connection with the full-scale invasion of the Russian Federation on the territory of Ukraine, the State Reserve Agency of Ukraine did not renew and replenish the material assets of the state reserve, which is explained by the absence of a plan to renew and ensure the release of the material assets of the state reserve in accordance with the decisions of the Cabinet of Ministers



**Figure 2 – Use of state budget funds under the budget programme "Maintenance of the State Material Reserve" in 2022, thousand UAH**

Source: [4–6]



**Figure 3 – Use of the state budget funds under the budget programme "Management and Administration of the State Reserve" in 2022, million UAH**

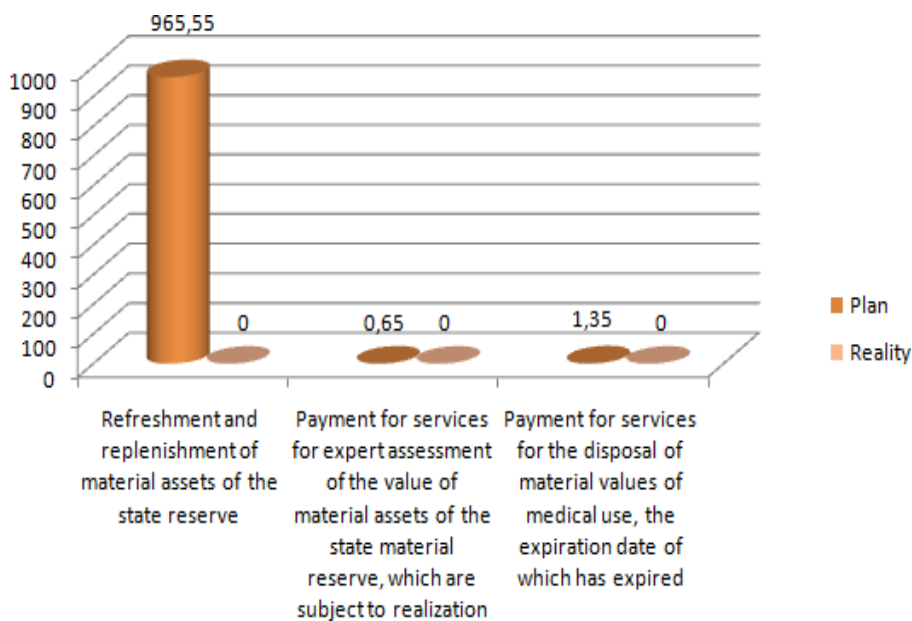
Source: [4–6]

of Ukraine. There was also no need to conduct an expert assessment of the value of the state reserve materiel to be sold because there was no plan to update and hold auctions for the sale of disarmed material assets of the mobilisation reserve [4].

The main financial indicators of the activity of enterprises under the control of the State Reserve Agency of Ukraine in 2022 are shown in Figure 5. The main reasons for unprofitability are a decrease in the volume of provided services, a difficult financial situation, a low load of donor raw materials, a lack of working capital for the purchase

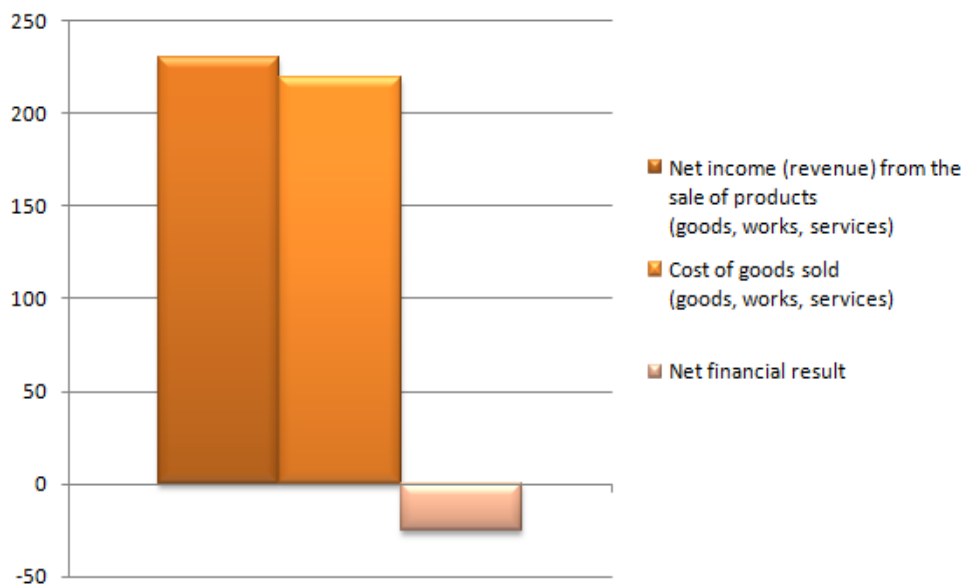
of own food raw materials and the presence of debts for services provided for the storage of material assets of the state reserve.

Based on the analysis of the available data for the year 2022 on various areas of management of the state material reserve and the activities of enterprises subordinated to the State Reserve Agency of Ukraine, it is possible to draw a conclusion on the presence of a significant range of both systemic problems and situational complications associated with the introduction of martial law, legal proceedings, etc. It should be noted that such a difficult



**Figure 4 – Use of state budget funds under the budget programme "Accumulation (increase) of Material Values of the State Material Reserve" in 2022, million UAH**

Source: [4–6]



**Figure 5 – Key financial indicators of the enterprises managed by the State Reserve Agency of Ukraine in 2022, million UAH**

Source: [4]

situation in the system of state management in the sphere of the state material reserve appeared long ago.

It would be appropriate to refer to the results of the latest audit of the effectiveness of the management of the state material reserve, which was conducted by the Accounting Chamber in 2019 based on the results of the State Reserve Agency of Ukraine in 2017–2018 [8]. The Accounting Chamber found irregularities in the use of budget funds; inefficient management of material assets, which caused damage to the state; provision of free services; poor storage of valuables; failure to impose sanctions on suppliers who breached contracts; and violations in the activities of business entities subordinated to the state reserve.

These problems and their consequences are the result of the continued use of outdated approaches to the formation of the state material reserve System, which took into account the European experience of creating state reserves to a limited extent. In addition, the condition of a significant number of objects involved in the system of state material reserves shows significant physical wear and tear and non-compliance with modern energy efficiency and quality requirements. The problem of replenishment of reserves, their refreshment and control over their storage is a difficult one [9].

Scientists confirm a number of existing inconsistencies, which provides for consolidation at the legislative level of the nomenclature of the state material reserve of Ukraine; normalisation of the process of approval of the specified nomenclature; introduction of uniform standards and unification of requirements for material assets; consideration of NATO standards when forming the mobilization reserve. In another direction, there are questions about the possibility of reserving funds, involving producers in the storage of products, speeding

up decision-making, increasing the transparency of the use of state budget funds, strengthening the responsibility for maintaining reserves [10–12].

Thus, the problems that have arisen with the replenishment, renewal, system of protection, monitoring and modernisation of the general standards in the System of Material Reserves require the search for innovative approaches to the existing system of management of the state material reserve of Ukraine. These needs should be based on a general vision of innovative models, tools and means used in the public administration system. Their use is appropriate, taking into account the need to implement the general functions of the State, which will contribute to forecasting, organisation, accounting and monitoring in the field of state material reserves.

Scholars note that the public sector is less innovative than the needs of social development require. The public sector demonstrates insufficient innovation due to the lack of incentives. In addition, the institutional environment of the public sector is different from that of, for example, the private sector. The main problems faced by the state are: the need to perform functions and provide quality public services based on the reality of limited resources and operational capabilities; insufficient accountability, transparency and efficiency of state authorities; the need to respond adequately to the demands of individual economic sectors, enterprises and citizens for greater participation of interested entities in the public sector. According to the authors, these challenges require innovative institutional mechanisms and processes, as innovation is a powerful and fundamental driver for reform, modernisation and activation of public authorities [13].

Innovative activities in the system of state administration are considered as relevant projects for implementation of



innovative forms and methods (normative, organisational) of management functions of state authorities in the context of increasing their efficiency and quality [14].

The main task of implementing innovations in public administration in Ukraine is to develop a conceptual vision and strategy for the formation of a new quality of management, which would develop and implement innovations in conditions of uncertainty. In the context of ensuring national security, it is necessary to cooperate with the business sector of state administration bodies, to finance the development of science, to order and receive an intellectual product [15].

Innovations in the system of public administration include activities aimed at obtaining various positive effects from the introduction of novations (methods, technologies, organisational and management solutions) in any sphere of society [16]. Innovations in public administration can be transformed or new structures, information, financial and legal management mechanisms, models of interaction of public authorities with business and the public, new forms and methods of work of public authorities, management technologies and tools used in solving contradictions and problems [17].

Innovative tools in public administration include: outsourcing; benchmarking; reengineering; electronic governance; balanced indicator system; new state administration; management by results; management by objectives; project management [18]. The main areas of improvement of the innovation process in public administration can be: containment, development, protection, crisis management [19].

Accordingly, the formation and promotion of innovative solutions in the system of management of the state material reserves should be carried out primarily at the level of the legal mechanism by making the necessary changes to the current legal acts and developing new normative legal acts.

For example, the adopted strategy for the reform of the state material reserve system for the period up to 2025 [20] aims to conceptually transform the system and adapt it to the consequences of a full-scale invasion of the Russian Federation into Ukraine. The strategy of the reform of the state material reserve system is focused on the problems of the industry that have accumulated in recent years. In particular, it is noted that the state material reserve is insufficient in terms of the volumes provided; the available financial resources do not allow for the creation or updating of the stock of material assets in accordance with the identified needs; the state management of the stock of material assets is ineffective; the sectoral legal framework does not meet modern requirements, etc.

Thus, the reform of the specified area should solve the accumulated problems due to the formation of a modern system of accumulation and storage of the state reserve [21]. It is proposed to create a new central executive body after the liquidation of the State Reserve Agency, which will receive other functions and powers. Formation of the nomenclature of material assets of the state reserve will take place in directions that contribute to the prompt

resolution of crisis situations by the state: energy (energy resources, fuel for power generation); defence (fuel and lubricants, means of protection); food (food and related products); medicine (medicines). Innovative approaches to the storage of material assets will be introduced, including diversification of resources (private bases, territories of EU countries). Information on stockpiles of material reserves will be digitised and published in digital resources [22].

In February 2023, the Cabinet of Ministers of Ukraine approved the draft Law "On State Reserves" [23], which will allow for the formation of a modern system of creating material reserves in Ukraine based on flexibility, relevance, manageability, and other modern approaches. The draft law defines the powers of the central government body that implements the policy of monitoring the available values of the state reserve; the concept of reserves, the procedure and approaches to the selection of custodians, etc. The regulatory act improves the procedure for updating material assets and suggests ways to strengthen responsibility for the accumulation, storage and use of reserves [20].

Based on the understanding of innovations in public administration, in the field of state material reserves, it is possible to implement other innovative approaches that can improve the efficiency and effectiveness of the considered processes, which are based on the needs of effective use of state budget funds, the possibility of operational management of stocks, control over entities subordinated to the State Reserve Agency of Ukraine, implementation of tasks facing the state in the field of material reserve management. These areas should make extensive use of digital technologies and software tools in the public administration system.

The creation of networking platforms where different actors can share information, resources and best practices can improve cooperation and coordination in the management of the state material reserve. This may include the creation of electronic databases and the joint development of standards and protocols. The use of digital platforms and portals for the management of national material reserves contributes to the centralisation and availability of information. This allows for the rapid exchange of data between relevant structures, companies and managing authorities. Digital platforms can also include monitoring, analysis and collaborative decision-making capabilities that facilitate more effective and collective management of reserves.

The application of modern scientific tools, such as machine learning, artificial intelligence and data analytics, can help to effectively forecast the needs associated with the state material reserve. This will allow to ensure the optimal number and assortment of reserves, to carry out risk and opportunity analysis, to make more accurate forecasts of the demand for reserves, to optimise the composition and placement of reserves, as well as to plan their use taking into account changing conditions. The implementation of systems based on artificial intelligence can help to automate the processes of state material reserve management (forecasting, inventory management,

decision-making based on a large amount of data). The application of data analytics allows the identification of trends, samples, patterns and correlations related to the management of reserves.

The use of digital technologies, in particular the Internet of Things (IoT), can improve the processes of preserving, monitoring and managing national material reserves. For example, the implementation of IoT solutions can enable real-time monitoring of stocks and storage conditions. This will allow the monitoring of all transactions related to the reserves, which will contribute to more effective control and prevention of fraud.

In the area of managing the government's material reserves, it is important to develop and implement risk management strategies, which include the analysis and assessment of potential risks and the development of measures to minimise the impact of risks on the government's reserves. In this context, tools such as stochastic modelling, scenario analysis and stress testing can be used to assess the impact of various risks on the state material reserve and to take appropriate measures to minimise these risks.

These innovative approaches offer new opportunities for more effective and sustainable management of the national stockpile. Their implementation can help to increase the efficiency of reserve use, ensure security and stability, and reduce the costs and risks associated with reserve management.

**Conclusions.** The issue of implementing innovations that can affect the efficiency of spending state resources will contribute to the progressive development of state reserve management systems and the achievement of more stable

and effective functioning of the state. The use of modern analytical tools, digital technologies and risk management strategies will allow to: ensure optimal planning of reserves and their effective use, improve control over stocks, reduce costs, reduce the number of unreasonable decisions and increase data security, ensure stability and effectiveness of reserves in crisis situations.

By using advanced technologies and optimising processes, it is possible to achieve greater accuracy in forecasting, increase the speed of response to changes and ensure rational use of reserves. Integrating the state material reserve with specialised management systems can help automate processes, improve accounting and reporting, and provide quick access to necessary information. This will make it possible to respond more effectively to emergency situations and ensure the rapid mobilisation of reserves. Continuous updating and revision of the management strategies of the state material reserve is a key success factor. Taking into account new challenges, changes in the global environment and environmental conditions helps to adapt strategies and ensure the effective functioning of the state material reserve, especially during the period of martial law in Ukraine.

It is important to bear in mind that innovations in the management of government material reserves must be accompanied by an up-to-date legal framework and the implementation of government policy in the field of material reserves. Legislation and political will are important success factors for the implementation of new approaches and for ensuring the stability and reliability of the system for the management of state material reserves.

### REFERENCES:

1. Chechel O. (2021) Essence and content of the management process by the state reserve of Ukraine. *Reality of Politics. Estimates-Comments-Forecasts*, 2(16), 24–37.
2. The Law of Ukraine "On the State Material Reserve" of January 24, 1997, No. 51/97-BP Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/51/97-%D0%B2%D1%80#Text>
3. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On Approval of the Regulation on the State Reserve Agency of Ukraine" of 8 October 2014, No. 517. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/517-2014-%D0%BF#Text>
4. Publichnyi zvit za 2022 rik t. v. o. Holovy Derzhavnogo ahentstva rezervu Ukrainy [Public Report for 2022, Acting Head of the State Reserve Agency of Ukraine]. Available at: <https://rezerv.gov.ua/image/catalog/video/publichnijzvit.pptx>
5. The Law of Ukraine "On the State Budget of Ukraine for 2022" of 2 December 2021, No. 1928-IX. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1928-20#Text>
6. Biudzheth 2022 roku [The budget for 2022] Available at: [https://mof.gov.ua/uk/budget\\_2022-538](https://mof.gov.ua/uk/budget_2022-538)
7. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On the Allocation of Funds to the Reserve Fund of the State Budget" of 1 April 2022, No. 401. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/401-2022-%D0%BF#Text>
8. Zvit pro rezultaty audytu efektyvnosti upravlinnia materialnykh tsinnostiamy derzhavnogo materialnoho rezervu [Report on the results of the audit of the effectiveness of the management of material assets of the state material reserve]: decision of the Accounting Chamber dated 02/26/2019 No. 4-4. Available at: [http://www.rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2019/4-4\\_2019/Zvit\\_4-4\\_2019.pdf](http://www.rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2019/4-4_2019/Zvit_4-4_2019.pdf)
9. Talavyria M.P., Vashchenko V.V. (2018) Derzhavnyi materialnyi rezerv Ukrainy: problemy ta perspektyvy funktsionuvannya [State material reserve of Ukraine: problems and prospects of functioning] *Scientific Journal of National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine. Series: Economy, Agrarian Management, Business*, 290, 251–259.
10. Hevorkian, A. and others (2021) Struktura derzhavnogo materialnoho rezervu Ukrainy ta rehuliuвання vidnosyn shchodo yoho formuvannya [The structure of the state material reserve of Ukraine and the regulation of relations regarding its formation] *Grail of Science*, 9, 100–113.
11. Holinka I.V., Bilokon Yu.M. (2021) Stvorennia zapasiv materialnykh tsinnostei derzhavnogo materialnoho rezervu u suchasnykh umovakh [Creating stocks of material assets of the state material reserve in modern conditions]. *Economics, Management and Administration*, 3(97), 41–46.

12. Potetiueva M.V. (2018) Mobilizatsiyni rezerv yak skladova systemy zabezpechennia bezpeky derzhavy. [Mobilisation reserve as a component of the state security system] *Social development & Security*, 3(5), 66–75.
13. Sucupira G., Saab F., Demo G., Bermejo P.H. (2019) Innovation in public administration: Itineraries of Brazilian scientific production and new research possibilities. *Innovation & Management Review*, 1(16), 72–90.
14. Iakymenko S.V. (2018) Kontseptualni zasady stanovlennia innovatsiynoho mekhanizmu derzhavnogo upravlinnia v Ukraini [Conceptual foundations for the formation of an innovative mechanism of public administration in Ukraine] *Investment: Practice and Experience*, 6, 104–108.
15. Kostenko D.M. (2018) Vykorystannia novitnikh tekhnolohii u publichnomu upravlinni v konteksti zabezpechennia natsionalnoi bezpeky [Using of new technologies in the providing of national security]. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, 12. Available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1353>
16. Shyshak A.O. (2020) Systematyzatsiia naukovykh pidkhodiv shchodo vyznachennia sutnosti poniattia "innovatsiia v publichnomu upravlinni" [Systematization of scientific approaches to define the essence of the concept of "innovation in public governance"]. *State Building*, 2. Available at: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewById/1236600.pdf>
17. Lutsykyv I.V., Sorokiska O.A., Kotovska I.V. (2017) Doslidzhennia osoblyvosti innovatsiynoho rozvytku systemy publichnoho upravlinnia v Ukraini [Study of the peculiarities of innovative development of the public administration system in Ukraine]. *Economy and Society*, 12, 124–128.
18. Fedorchak O.V. (2012) Innovatsiyni mekhanizm derzhavnogo upravlinnia: pidkhody do formuvannia. [Innovative mechanism of public administration: approaches to formation]. *Efficiency of public administration*, 33, 150–157.
19. Yushchenko L.I. (2018) Napriamy vdoskonalennia mekhanizmu vprovadzhennia innovatsii v diialnosti orhaniv publichnoi vlady [Directions of improvement of innovations implementation mechanisms in public authorities activities]. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, 10. Available at: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2018/102.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/102.pdf)
20. Pro skhvalennia Stratehii reformuvannia systemy derzhavnogo materialnogo rezervu na period do 2025 roku [On Approval of the Strategy for Reforming the State Material Reserve System for the Period up to 2025]: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of 19 August 2022, No. 771. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771-2022-%D1%80#Text>
21. Uriadovi portal [Government portal] Available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/reformuiemo-suchasnu-systemu-derzhrezervu-iaka-vidpovidatyme-zakhidnym-standartam-ta-potrebam-ukrainy-iuliia-svyrydenko>
22. Transformatsiia derzhavnogo materialnogo rezervu: uriad ukhvalyv stratehiu reformuvannia systemy [Transformation of the state material reserve: the government has adopted a strategy for reforming the system]. Available at: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=d8625c46-6890-446b-bdb2-163877e428b9&title=TransformatsiiaDerzhavnogoMaterialnogoRezervu-UriadUkhvalivStrategiiuReformuvanniaSistemi>
23. The Draft Law of Ukraine "On State Reserves" Available at: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&isSpecial=True&id=0cd6b74b-a8bb-4c48-9165-65bb3bb772b3&title=ProektZakonuUkrainiproDerzhavniRezervi>

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Chechel O. Essence and content of the management process by the state reserve of Ukraine. Reality of Politics. *Estimates-Comments-Forecasts*. 2021. 2(16), 24–37.
2. Про державний матеріальний резерв : Закон України від 24 січня 1997 року № 51/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/51/97-%D0%B2%D1%80#Text>
3. Про затвердження Положення про Державне агентство резерву України : постанова Кабінету Міністрів України від 8 жовтня 2014 р. № 517. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/517-2014-%D0%BF#Text>
4. Публічний звіт за 2022 рік т. в. о. Голови Державного агентства резерву України. Державне агентство резерву України. URL: <https://rezerv.gov.ua/image/catalog/video/publicnijzvvit.pptx>
5. Про Державний бюджет України на 2022 рік : Закон України від 2 грудня 2021 року № 1928-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1928-20#Text>
6. Бюджет 2022 року. Міністерство фінансів України. URL: [https://mof.gov.ua/uk/budget\\_2022-538](https://mof.gov.ua/uk/budget_2022-538)
7. Про спрямування коштів до резервного фонду державного бюджету : постанова Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2022 р. № 401. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/401-2022-%D0%BF#Text>
8. Звіт про результати аудиту ефективності управління матеріальними цінностями державного матеріального резерву : рішення Рахункової палати від 26.02.2019 р. № 4-4. URL: [http://www.rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2019/4-4\\_2019/Zvit\\_4-4\\_2019.pdf](http://www.rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2019/4-4_2019/Zvit_4-4_2019.pdf)
9. Талавиря М.П., Ващенко В.В. Державний матеріальний резерв України: проблеми та перспективи функціонування. *Науковий вісник НУБіП України. Серія : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2018. 290, 251–259.
10. Геворкян А. та ін. Структура державного матеріального резерву України та регулювання відносин щодо його формування. *Грааль науки*. 2021. 9, 100–113.
11. Голінка І.В., Білоконь Ю.М. Створення запасів матеріальних цінностей державного матеріального резерву у сучасних умовах. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. 3(97), 41–46.
12. Потетюєва М.В. Мобілізаційний резерв як складова системи забезпечення безпеки держави. *Social development & Security*. 2018. 3(5), 66–75.
13. Sucupira G., Saab F., Demo G., Bermejo P.H. Innovation in public administration: Itineraries of Brazilian scientific production and new research possibilities. *Innovation & Management Review*. 2019. 1(16), 72–90.
14. Якименко С.В. Концептуальні засади становлення інноваційного механізму державного управління в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. 6, 104–108.
15. Костенко Д.М. Використання новітніх технологій у публічному управлінні в контексті забезпечення національної

- безпеки. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. 12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1353>
16. Шишак А.О. Систематизація наукових підходів щодо визначення сутності поняття «інновація в публічному управлінні». *Державне будівництво*, 2020. 2. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1236600.pdf>
17. Луциків І.В., Сорокіська О.А., Котовська І.В. Дослідження особливостей інноваційного розвитку системи публічного управління в Україні. *Економіка і суспільство*. 2017. 12, 124–128.
18. Федорчак О.В. Інноваційний механізм державного управління: підходи до формування. *Ефективність державного управління*. 2012. 33, 150–157.
19. Ющенко Л.І. Напрями вдосконалення механізму впровадження інновацій в діяльності органів публічної влади. *Державне управління: удосконалення і розвиток*. 2018. 10. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2018/102.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/102.pdf)
20. Про схвалення Стратегії реформування системи державного матеріального резерву на період до 2025 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 19 серпня 2022 р. № 771-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771-2022-%D1%80#Text>
21. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/reformuiemo-suchasnu-systemu-derzhrezervu-iakavidpovidatyme-zakhidnym-standartam-ta-potrebam-ukrainy-iuliia-svyrydenko>
22. Трансформація державного матеріального резерву: уряд ухвалив стратегію реформування системи. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=d8625c46-6890-446b-bdb2-163877e428b9&title=TransformatsiiaDerzhavnogoMaterialnogoRezervu-UriadUkhvalivStrategiiuReformuvanniaSistemi>
23. Про державні резерви: проект Закону України. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&isSpecial=True&id=0cd6b74b-a8bb-4c48-9165-65bb3bb772b3&title=ProektZakonuUkrainiproDerzhavniRezervi>

## ІННОВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ДЕРЖАВНИМ МАТЕРІАЛЬНИМ РЕЗЕРВОМ

Олег Миколайович Чечель<sup>1</sup>, Алла Іванівна Башук<sup>2</sup>

*Управління державним матеріальним резервом є однією з ключових функцій сучасної держави і відіграє важливу роль у забезпеченні національної безпеки, особливо в умовах повномасштабної російської військової агресії в Україні. У статті досліджуються інноваційні підходи до управління державним матеріальним резервом та його значення у вирішенні актуальних питань, спричинених наявною проблематикою у вказаній сфері. У дослідженні проаналізовано загальні питання функціонування системи державного матеріального резерву та основні напрями інноваційних змін у державному управлінні, які можуть підвищити ефективність і результативність управління матеріальним резервом. Виокремлено кілька ключових інновацій, які сприятимуть реалізації відповідних функцій держави. Інтеграція спеціалізованих систем управління та передових технологій може оптимізувати процеси, підвищити точність прогнозування та дозволить вчасно реагувати на різного роду надзвичайні та мінливі ситуації. Постійний перегляд і адаптація стратегій є важливими для задоволення як нагальних потреб, що змінюються, так і забезпечення стійкості системи управління резервами. Ефективне управління державними матеріальними резервами є життєво важливим для забезпечення національної безпеки, пом'якшення наслідків російської військової агресії, економічних криз, стихійних лих та інших надзвичайних ситуацій. Окрім того, дослідження доводить необхідність розроблення відповідної законодавчої бази та реалізації державної політики для успішного впровадження інноваційних підходів. Окремо підкреслено важливість запровадження інноваційних підходів в управлінні державними матеріальними резервами, особливо в умовах російської військової агресії в Україні. Впроваджуючи інновації (сучасні аналітичні інструменти, цифрові технології, стратегії управління ризиками), країна може посилити національну безпеку, ефективно реагувати на кризи та забезпечити наявність критично важливих матеріальних ресурсів для підтримки оборонних зусиль і захисту добробуту громадян. Імплементация інновацій матиме вплив на ефективність витрачання державних ресурсів, сприятиме прогресивному розвитку систем управління державними резервами та досягненню більш стійкого й ефективного функціонування всієї держави.*

**Ключові слова:** інновації, державний матеріальний резерв, державне управління, сучасні технології.

Стаття надійшла до редакції 11.08.2023

The article was received August 11, 2023

<sup>1</sup> Чечель Олег Миколайович, доктор наук з державного управління, доцент, Заступник директора Українського державного науково-дослідного інституту «Ресурс» Державного агентства резерву України

<sup>2</sup> Башук Алла Іванівна, доктор наук із соціальних комунікацій, доцент, доцент кафедри реклами та зв'язків з громадськістю Київського національного університету імені Тараса Шевченка

## 2. ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ВИРОБНИЦТВА

DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2023.101.03>

УДК 330.341.42

### ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ У ДЕТЕРМІНАНТНОМУ ФОРМУВАННІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТУ

Тетяна Валентинівна Заплітна<sup>1</sup>, Ірина Василівна Кукушка<sup>2</sup>

В статті розглянуто роль людського капіталу у формуванні інноваційного розвитку транспортних підприємств. Доведено, що людський капітал являється головним чинником для впровадження інноваційного розвитку на підприємствах транспорту. Досліджено та зазначено, що тісний взаємозв'язок між ефективністю, мобільністю та інноваційністю у формуванні людського капіталу безпосередньо розкриває тотожність з детермінантними складовими інноваційного розвитку транспорту. Доведено, що інноваційний розвиток транспорту на пряму залежить від людського капіталу, який його обслуговує та визначає диверсифікацію індексів економічного зростання. Людський капітал на транспорті – це один з напрямів диверсифікації технологічних інновацій та людського потенціалу, метою яких є поєднання гарантій індикаторів ефективності, конкурентоспроможності та мобільності: автоматизація технологічного транспорту та інтелектуальне накопичення активів, як пріоритет інноваційного розвитку в цілому. Також, досліджено, що національна економіка характеризується нерівномірністю розвитку секторального виробництва, по-перше через нерівномірний перерозподіл економічних ресурсів, по-друге віддача у накопиченні капіталу не спрямовується на розвиток інфраструктури кожної з галузей, по-третє її головне через нерівність у ефективному розподілі кожної з галузей людського потенціалу. З огляду на дослідження, проведені в цій статті, можна відзначити наступне: людський капітал є основною умовою інноваційного розвитку транспортних підприємств з урахуванням глобального впливу цифровізації.

**Ключові слова:** людський капітал, людський потенціал, індекс людського розвитку, диверсифікація, ефективність, інноваційність, мобільність, продуктивність праці, міграція, конкурентоспроможність, інноваційний технології, транспортні підприємства, інноваційний розвиток транспорту.

**Постановка проблеми.** Сьогодні усі суспільні процеси підпорядковані загальноекономічним концепціям спрямованих на економічний розвиток, й особливу роль призначено формаційному механізму управління людським капіталом та підходам у присвоєнні йому пріоритетів інноваційного господарювання. Постіндустріальне суспільство потребує новітніх підходів у визначенні методологічного індивідуалізму, тобто людини інноваційної з індивідуальними ціннісними надбаннями, яка не лише створює саморозвиток, а й впливає на його ефективну адаптацію та акумулювання людського потенціалу до сучасного розвитку в цілому. Практична складова цього аспекту визначається відтворенням людського капіталу та підпорядкуванням показників ефективності у генеруванні детермінантного впливу на інноваційний розвиток.

#### Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Сучасні підходи до вивчення проблематики людського капіталу заслуговують уваги більшість науковців світового та національного рівня: один з перших фундатор економічної науки Адам Сміт в своєму дослідженні про природу та причини багатства народів наголошував на формацію створення людського капіталу у пропорційній залежності багатства народів від поділу праці; [1] здобутки Нобелівського лауреата Гері С. Беккера, який довів, що оцінка економічної віддачі людського капіталу залежить від інвестицій в освіту і порівнюється з інвестиціями в основні засоби бізнесу. Він виділяв серед специфічних властивостей людського капіталу – географічну мобільність та пошук інформації; [14] Іллон Кноу та Єва Мілгром роблять висновки про відносну значимість людського капіталу фірми та конкретної професії, визначаючи залежність та специфіку

<sup>1</sup> Заплітна Тетяна Валентинівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки Національного транспортного університету, e-mail: [ztv2000ztv@gmail.com](mailto:ztv2000ztv@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6880-8511>

<sup>2</sup> Кукушка Ірина Василівна, аспірантка кафедри економіки Національного транспортного університету, e-mail: [irina.n0586@gmail.com](mailto:irina.n0586@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9878-2028>

неоднорідності в професіях та посадах [16]. Звертаючи увагу на українських вчених, наприклад, Головка Л. про соціально-економічні аспекти формування людського капіталу в сучасних умовах; [2] Соколова Л. та Дюжев В. про залежність економічного зростання від розвитку людського капіталу [9]; Точиліна Ю. про підходи виділення базового та специфічного людського капіталу [11].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** При такому значному та об'ємному дослідженні поняття «людський капітал», варто все ж зупинити увагу на недостатньо розкритому питанні щодо впливу людського капіталу на інноваційний сталий розвиток транспорту. Усе це обумовило актуальність даного дослідження та сформувало його мету.

**Формулювання цілей статті** (постановка завдання). Метою статті є розкриття ролі людського капіталу як детермінант впливу на формування інноваційного розвитку транспорту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В світовому просторі завжди суспільство оцінювало ефективність створення інновацій через впровадження виробничих потужностей як призми суспільного розвитку, в цьому аспекті завжди первинність та обмеженість ресурсного потенціалу вбирала в себе суб'єктивізм розподілу на всіх рівнях суспільних систем від підприємництва до бізнесу. Так суспільство навчилось за законами економічної поведінки впровадженій у ринковий механізм управляти обмеженими земельними ресурсами, капітал перерозподіляти на інвестиційні потоки і лише до людських ресурсів та створення людського капіталу залишалась незмінна позиція у ланці виробництва. Тобто, людський капітал оцінювався лише в умовах конкурентоспроможності та ефективності секторального виробництва, а інноваційність обмежувалась знаннями та досвідом задля його відтворення. При такому багатогранному дослідженні поняття «людський капітал», варто все ж зупинити увагу на недостатньо розкритому питанні щодо впливу людського капіталу на інноваційний сталий розвиток транспорту. Усе це обумовило актуальність даного дослідження та сформувало його мету.

В умовах сьогодення, коли природа капіталу перетворюється на мобільність, а швидкоплинні процеси визначають первинність інших економічних ресурсів як саме інформація в автоматизації і комп'ютеризації виробництва, можна погодитись, що значення людського капіталу недооцінене та залишається дефіцитним для створення інновацій у зростанні ролі сфери послуг. Такі трансформації по-новому враховують роль людських ресурсів як носія людського капіталу в основних засобах виробництва, а на суспільному рівні людський капітал отримує призначення «драйвера» соціально-економічного розвитку у всіх формаціях: формування, розвиток та збереження людського капіталу.

Людський капітал у детермінантному формуванні інноваційного розвитку лише підкреслює унікальність та необмеженість людських ресурсів будь-якого

виробництва. Наприклад, для виявлення формаційних складових у транспорті людський капітал не лише забезпечує створення інноваційного продукту, а й прямолінійно забезпечує інноваційність послуг, забезпечуючи інноваційний розвиток дорожно-транспортного комплексу в цілому.

Науковці традиційно задля методологічного вивчення проблематики надають своє бачення та визначення людського капіталу. На нашу думку, кожне з визначень заслуговує наукової уваги і має право на продовження концептуального підходу в управлінні як ресурсами так і потенціалом задля інноваційного розвитку та досягнення індикаторів мобільності людського розвитку. Хочемо запропонувати задля досягнення теоретико-методичної основи в концепції людського розвитку визначення практичної адаптації людського капіталу саме на транспорті.

Людський капітал на транспорті – це один з напрямів диверсифікації технологічних інновацій та людського потенціалу, метою яких є поєднання гарантій індикаторів ефективності, конкурентоспроможності та мобільності: автоматизація технологічного транспорту та інтелектуальне накопичення активів, як пріоритет інноваційного розвитку в цілому.

Суспільство сприймає людський капітал як найцінніший ресурс, який вартує набагато більше, ніж накопичене багатство та природні ресурси. Людський капітал є принциповим детермінантом, який впливає на конкурентоспроможність, на ефективне економічне зростання, ніж матеріальні ресурси, так як саме людська праця напряму впливає на дохід підприємства при виробництві будь-якого продукту.

Національна економіка досі характеризується нерівномірністю розвитку секторального виробництва, по-перше через нерівномірний перерозподіл економічних ресурсів, по-друге віддача у нарощуванні капіталу не спрямовується на розвиток інфраструктури кожної з галузей, по-третє й головне через нерівність у ефективному розподілі кожною з галузей людського потенціалу. Така ускладненість, на наш думку, викривляє ефективність показників ринку праці у перерозподілу людських ресурсів, співставленні кількісних та якісних показників нагромадження людського капіталу, й головне не враховується мобільність людського капіталу у створенні доданої вартості національного продукту.

Суттєвим зауваженням відзначається аналітичний підхід у неоднозначному ставленні до нарощування людського потенціалу за урахуванням національних показників які обчислюють рівень конкурентоспроможності та ефективності людського капіталу. Майже відсутності практичних дій і єдності поглядів держави, господарюючих суб'єктів, домогосподарств у розвитку людини та людського потенціалу, невизнання людини, як найважливішого ресурсу держави – створюють проблеми для кожного суб'єкта економіки. Підтвердженням цьому є випереджаючі темпи смертності над темпами народжуваності, бідність населення в співставленні з розвинутими країнами світу, незадо-

вільний стан охорони здоров'я в країні, «відтік мозків» які не знаходять в країні належного визнання та можуть створити нормальний рівень життя для себе і своєї родини і далі спустошує людський капітал як країни так і провідних галузей, незважена інвестиційна політика в людський капітал на рівні держави та підприємництва, слабкість зв'язку між системою освіти та виробництвом, що є причиною незбалансованості між наявністю робочих місць та пропозицією трудових ресурсів і деформацією ринку професійної освіти, посиленні залежності економіки України від системи міжнародного розподілу праці, рівень безробіття та інші проблеми [7, с. 254]. Це свідчить про актуальність дослідження концепції людського капіталу та можливості її практичного застосування, у тому числі на національних підприємствах транспорту.

Трансформаційні умови ринкового механізму, щодо ціноутворення та створення конкурентоспроможних умов управління людським капіталом для транспорту залишається не визначеними. Наприклад, водію приватному секторі перевезень середній дохід пропонується від 52000 грн до 80 000 грн, водію на фірмі пропонується від 41 000 до 54 000 грн, в транспортній компанії водій може розраховувати в середньому на дохід до 35 000 грн [17]. Це свідчить про недооціненість у формуванні властивостей людського капіталу та викривлення пріоритетів ціноутворюючих чинників на створення людського капіталу, а як результат в утворенні диспропорцій рівноважних норм пропозиції та споживання людського капіталу. В управлінні людського капіталу залишається поза вагою й інвестування у фізичний капітал та транспортну інфраструктуру України, але без достатніх вкладень у людський капітал не дадуть очікуваних дивідендів [4].

Лише за такої різниці людський потенціал не відповідає нормам формування, розвитку та збереження, а активи людини не відповідають ціннісним надбанням у створенні доданої вартості національного продукту, тобто недооцінки ціноутворюючих чинників які сьогодні вимагають формувати інноваційний розвиток.

Одними з перших кроків до визначення стратегічних пріоритетів формаційних складових людського капіталу запропоновані для України за прикладом розвинених країн, що започаткувало диверсифікаційні процеси концептуальної та практичної адаптації інноваційних технологій у присвоєнні людському капіталу індикаторів управління людським розвитком. Ще у 2019 році запропоновано концепцію розвитку людського потенціалу та запроваджено Стратегію людського розвитку [10], на основі ціннісних складових та інтегральних індикаторів, які відображають узагальнені характеристики людського капіталу з урахуванням здоров'я, доступу до знань і культури, тривалості і рівня життя населення.

За оцінками Світового банку, економічна політика України закріпила за собою конкурентну перевагу у відтворювальних процесах накопичення людського розвитку, створення конкурентоспроможного люд-

ського потенціалу для реалізації в усіх сферах життєдіяльності, що є рушієм економічного та соціального розвитку держави, але частка людського капіталу в національному багатстві залишається невеликою. [10] У підвищенні пріоритетів інноваційного розвитку ключову роль у стимулюванні інноваційної діяльності, формуванні, відтворенні та збереженні інноваційного людського капіталу має враховувати основні тенденції ринку праці та сприяння підприємств накопиченню інноваційного людського капіталу, який спроможний в довгостроковій перспективі до виробництва та поширення інновацій.

Управління людським капіталом є нічим іншим, як застосування інструментів, які дають можливість вимірювати ефективність його використання та ефективність інвестицій у нього. Сучасний технічний та технологічний стан, а також рівень інноваційності транспортних підприємств довели необхідність розробки та впровадження нових заходів, які на пряму стосуються людського капіталу.

На відміну від інших секторів національної економіки транспорт розпоряджається лівовою часткою людського потенціалу, а для країни залишаються відображенням інтегральних пріоритетів високотехнологічного та інноваційного розвитку. Оптимізація зв'язку між інноваційним розвитком транспорту і людським розвитком зумовлено збільшенням інвестицій у якісне оновлення інфраструктури як ключової сфери людського розвитку, розширенням обсягу фінансування та диверсифікація інструментів підтримки людського потенціалу, модернізації соціальної сфери та формування дієвого механізму інноваційного накопичення продуктивності праці, контрольованої міграції робочої сили, посилення конкурентоспроможності та досягнення збалансованого розподілу економічних ресурсів.

Для здійснення інноваційної діяльності підприємствам транспорту необхідно ефективно використовувати наявний людський потенціал, щоб постійно підвищувати ефективність та конкурентоспроможність потрібно зосередитись на ефективному використанні людського капіталу з урахуванням детермінантних складових на інноваційні бізнес-процеси в основі сучасних інформаційних технологій. Інноваційний розвиток транспорту та його стійкість тісно пов'язані з притягненням висококваліфікованого інноваційно-спрямованого людського капіталу, тому питанням впровадження інновацій приділятиметься значна увага всіма суб'єктами господарювання.

Враховуючи представлені детермінантні складові у формуванні та накопиченні інноваційних процесів у визначенні людського капіталу, можна зазначити, що усі вони вказують на розробку практичних підходів, які дадуть можливість розрахувати актуальність впливу людського капіталу на перспективні напрями інноваційного розвитку підприємств транспорту.

**Висновки.** Узагальнюючи проведене дослідження можна зазначити, що людський капітал займає ключове місце при інноваційному розвитку підприємств тран-

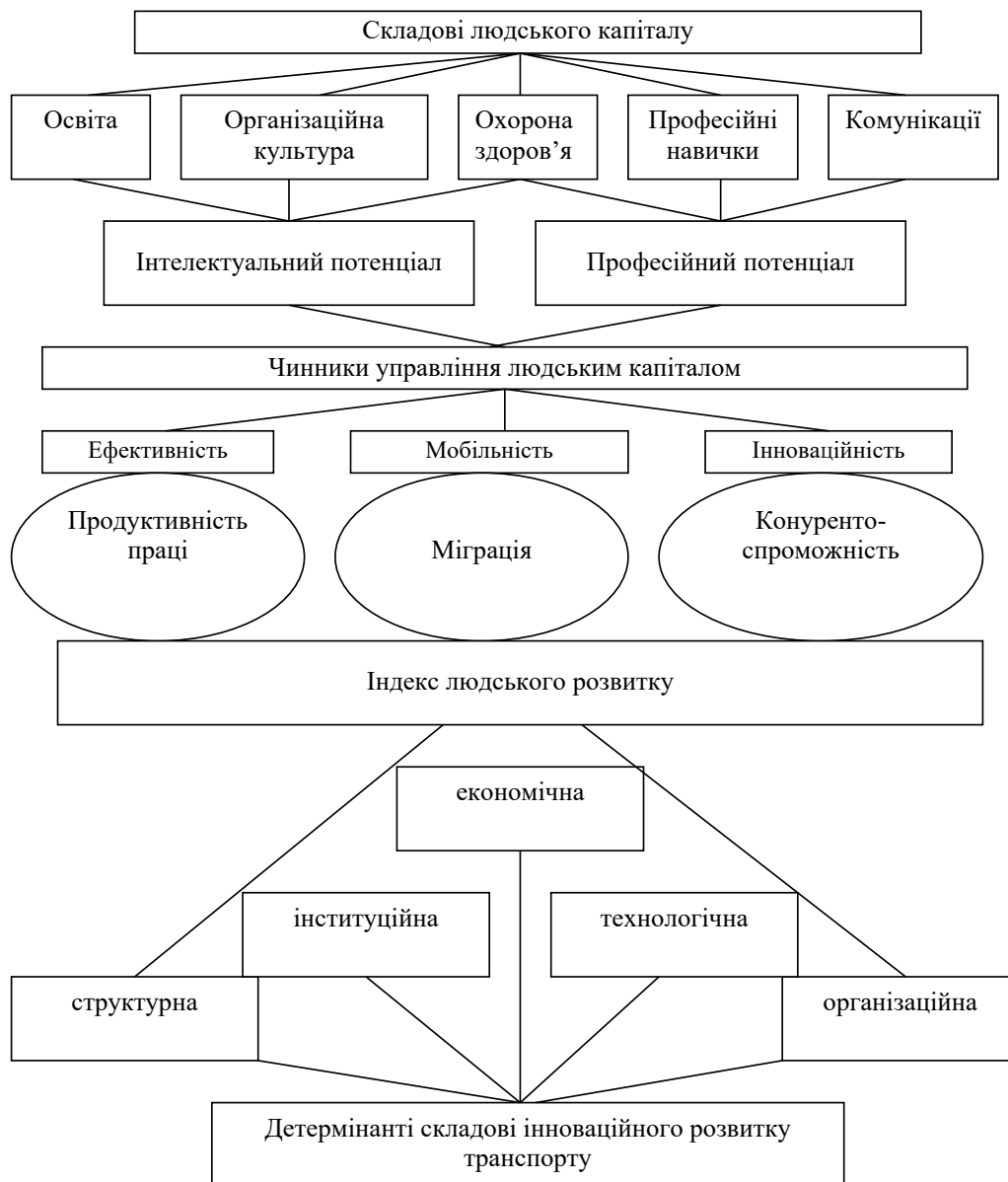


Рисунок 1 – Диверсифікація людського капіталу в оцінці людського розвитку, як детермінантного формування інноваційного розвитку транспорту

спорту з урахуванням впливу сучасного ставлення до інноваційного потенціалу; отримані результати дослідження вказують, що послідовні процедури, які необхідні для управління людським капіталом повинні враховувати людський потенціал в умовах інноваційних змін

в транспортній галузі. Детермінантний вплив на інноваційний розвиток транспорту залежатиме від інформаційних технологій та основним носієм інноваційного людського капіталу визначатиме економічне зростання як для самого транспорту, так і для всієї національної економіки.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Дослідження\\_природи\\_та\\_причин\\_багатства\\_народів](https://uk.wikipedia.org/wiki/Дослідження_природи_та_причин_багатства_народів)
2. Головка Л.С. Людський капітал як ресурс економічного розвитку. *Економічний нобелівський вісник*. 2014. 1(7), 122–127. URL: <https://www.researchgate.net>
3. Данилків Х.П., Горбова Х.В., Побурко О.Я. Інноваційний розвиток транспортної системи України. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. 28(4), 31–35. DOI: <https://doi.org/10.15421/40280405>
4. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С. Маркетингове управління інтелектуальним капіталом підприємства в контексті його інноваційного розвитку. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. 6(1), 64–78.
5. Кубіній В.В. Оцінка ефективності людського капіталу. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2011. Спецвипуск 33. Частина 4. С. 59–62. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/4713/1/A3.pdf>



6. Назарко С.О., Канцур І.Г., Познанська І.В. Управління людським капіталом в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. 41, 66–73.
7. Петухова Т.О. Теоретичні підходи до формування та управління людським капіталом залізничної галузі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. 26, 254–257. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/8714/1/Петухова.pdf>
8. Скрипка Є.О. Інноваційний розвиток автотранспортних підприємств: досвід ЄС та можливості України. *Проблеми розвитку економіки підприємства: погляд молоді: Матеріали XI Міжнародної студентської наукової конференції (м. Харків, 16 березня 2018 р.)*. Харків : ХНАДУ, 2018. С. 78–79.
9. Соколова Л.В., Дюжев В.Г. На шляху економічного зростання: людський капітал. *Економіка та управління національним господарством*. 2022. 68, 57–66. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure68-10>
10. Стратегія людського розвитку від 2 червня 2021 року № 225/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/225/2021#n11>
11. Точиліна Ю.Ю. Структура людського капіталу та особливості його формування. *Економічний простір*. 2020. 160, 7–11. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/160-1>
12. Україна має звернути увагу на інвестиції в людський капітал – віце-президент СБ. URL: <https://interfax.com.ua/news/investments/767476.html>
13. Шипуліна Ю.С. *Управління формуванням інноваційної культури промислових підприємств* : монографія. Суми : ТОВ «Триторія», 2017. 432 с.
14. Becker G. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. First Edition. N.Y., 1964.
15. Germany has adopted already the second Program designed to cover the period of 2017 to 2022. Digital Single Market. URL: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en>
16. Kwon I., Meyerson Milgrom E.M. *Specificity of Human Capital and Promotions*. University at Albany, Stanford University. 2010.
17. Водій: середня зарплата в Україні. URL: <https://www.work.ua/>

#### REFERENCES:

1. Smit A. *Doslidzhennia pro pryrodu i prychny bahatstva narodiv*. Available at: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Doslidzhennia\\_pryrody\\_ta\\_prychn\\_bahatstva\\_narodiv](https://uk.wikipedia.org/wiki/Doslidzhennia_pryrody_ta_prychn_bahatstva_narodiv)
2. Holovko L.S. (2014) Liudskiy kapital yak resurs ekonomichnoho rozvytku. *Ekonomichnyi nobelevskiy visnyk*, 1(7), 122–127. Available at: <https://www.researchgate.net>
3. Danykiv Kh.P., Horbova Kh.V., Poburko O.Ia. (2018) Innovatsiyni rozvytok transportnoi systemy Ukrainy. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, 28(4), 31–35. DOI: <https://doi.org/10.15421/40280405>
4. Illiashenko S.M., Shypulina Yu.S., Illiashenko N.S. (2022) Marketynhove upravlinnia intelektualnym kapitalom pidpriemstva v konteksti yoho innovatsiynoho rozvytku. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii*, 6(1), 64–78.
5. Kubinii V.V. (2011) Otsinka efektyvnosti liudskoho kapitalu. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya Ekonomika*, spetsvyypusk 33, ch. 4, 59–62. Available at: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/4713/1/A3.pdf>
6. Nazarko S.O., Kantsur I.H., Poznanska I.V. (2022) Upravlinnia liudskym kapitalom v umovakh viiny. *Ekonomika ta suspilstvo*, 41, 66–73.
7. Pietukhova T.O. (2009) Teoretychni pidkhody do formuvannia ta upravlinnia liudskym kapitalom zaliznychnoi haluzi. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 26, 254–257. Available at: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/8714/1/Pietukhova.pdf>
8. Skrypka Ye.O. (2018) Innovatsiyni rozvytok avtotransportnykh pidpriemstv: dosvid YeS ta mozhlyvosti Ukrainy. *Problemy rozvytku ekonomiky pidpriemstva: pohliad molodi: Materialy XI Mizhnarodnoi studentskoi naukovoï konferentsii (m. Kharkiv, 16 bereznia 2018 r.)*. Kharkiv: KhNADU, 78–79.
9. Sokolova L.V., Diuzhev V.H. (2022) Na shliakhu ekonomichnoho zrostannia: liudskiy kapital. *Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom*, 68, 57–66. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure68-10>
10. Stratehiia liudskoho rozvytku vid 2 chervnia 2021 roku No. 225/2021. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/225/2021#n11>
11. Tochylyna Yu.Iu. (2020) Struktura liudskoho kapitalu ta osoblyvosti yoho formuvannia. *Ekonomichnyi prostir*, 160, 7–11. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/160-1>
12. Ukraina maie zvernuty uvahu na investytsii v liudskiy kapital – vitse-prezydent SB. Available at: <https://interfax.com.ua/news/investments/767476.html>
13. Shypulina Yu.S. (2017) *Upravlinnia formuvanniam innovatsiynoi kultury promyslovykh pidpriemstv*: monohrafiia. Sumy: TOV "Trytoriia", 432 p.
14. Becker G. (1964) *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. First Edition. N.Y.
15. Germany has adopted already the second Program designed to cover the period of 2017 to 2022. Digital Single Market. Available at: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en>
16. Kwon I., Meyersson Milgrom E.M. (2010) *Specificity of Human Capital and Promotions*. University at Albany, Stanford University.
17. Vodii: serednia zarplata v Ukraini. Available at: <https://www.work.ua/>

## HUMAN CAPITAL IN THE DETERMINANT FORMATION OF INNOVATIVE TRANSPORT DEVELOPMENT

Tetiana V. Zaplitna<sup>1</sup>, Iryna V. Kukushka<sup>2</sup>

*This article reveals the role of human capital as a foundation of determinants of influence on the formation of innovative transport development. Human resources today are perceived by the world society as the most valuable thing that a company has, even more valuable than natural resources or accumulated wealth. The article explores that every person has human capital, regardless of employment status. At the same time, human resources are the owners of human capital. Every person has human capital, and it does not depend on the state of employment, that is, whether a person works or does not work. The article proves that enterprises more often choose the concept of human capital management than human resources management. Human capital management belongs to company managers who manage each employee and on whom the performance and behavior of employees depend. At the same time, human resources are the owners of human capital. Every person has human capital, and it does not depend on the state of employment, that is, whether a person works or does not work. The article proves that enterprises more often choose the concept of human capital management than human resources management. Human capital management belongs to company managers who manage each employee and on whom the performance and behavior of employees depend. Human capital in transport is one of the directions of diversification of technological innovations and human potential, the purpose of which is to combine guarantees of indicators of efficiency, competitiveness and mobility: automation of technological transport and intellectual accumulation of assets, as a priority of innovative development in general. Also, it was researched that the national economy is characterized by the uneven development of sectoral production, firstly due to uneven redistribution of economic resources, secondly, the return on capital accumulation is not directed to the development of the infrastructure of each of the branches, thirdly and most importantly due to the inequality in the effective distribution of human potential in each of the branches. Taking into account the research carried out in this article, the following can be noted: human capital is the main condition for the innovative development of transport enterprises, taking into account the global impact of digitalization.*

**Key words:** human capital, human potential, human development index, diversification, efficiency, innovativeness, mobility, labor productivity, migration, competitiveness, innovative technologies, transport enterprises, innovative development of transport.

**JEL Classification:** J24, J41, O15

*Стаття надійшла до редакції 07.07.2023*

*The article was received July 7, 2023*

---

<sup>1</sup> Tetiana V. Zaplitna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics, National Transport University

<sup>2</sup> Iryna V. Kukushka, Postgraduate Student of the Department of Economics, National Transport University

## ГРАНТОВІ МОЖЛИВОСТІ ПРОГРАМИ «ЄРОБОТА» ДЛЯ СТАРТУ ТА РОЗВИТКУ ВЛАСНОЇ СПРАВИ ВЕТЕРАНІВ ТА ЧЛЕНІВ ЇХ РОДИН

Мар'яна Ярославівна Кобеля-Звір<sup>1</sup>

*У статті розглянуто основні грантові можливості урядової програми «ЄРобота» для ветеранів та членів їх родин. Окреслено основні можливості програми, зокрема: отримання грантового фінансування на придбання меблів, обладнання та транспортних засобів для комерційного використання; ліцензійного програмного забезпечення; сировини, матеріалів, товарів та послуг, необхідних для реалізації бізнесу, а також на тварин або саджанці для створення ферм; послуги з маркетингу та реклами; оренду нежитлових приміщень та обладнання; придбання франшизи. Зазначено, хто може отримати грант, а саме: учасники бойових дій, особи з інвалідністю внаслідок війни, а також їхні дружини або чоловіки. Акцентовано, що грант може отримати ФОП або фізична особа, яка планує відкрити власний бізнес. Продемонстровано умови отримання грантового фінансування. Розглянуто перспективи залучення грантової безповоротної допомоги для започаткування та розвитку власної справи в будь-якій сфері. Продемонстровано специфіку та пріоритети грантової програми для підтримки ветеранів та членів їх родин. Розглянуто перспективи створення нових робочих місць, утвердження ветеранської підприємницької діяльності, зміцнення економіки України. Визначено основні перепони та бар'єри, з якими стикаються ветерани та ветеранки та члени їх родин, у процесі залучення грантових інструментів урядової програми «ЄРобота». Проаналізовано причини не надто активного використання підприємцями ветеранської спільноти грантового фінансування. Зокрема, це: довготривалі та ускладнені бюрократичними процедурами процес отримання статусу учасника бойових дій, виявлені погіршеності в діловій репутації заявника, умова отримання максимального фінансування до 1 млн грн – щонайменше 3 роки мати зареєстрований ФОП, складність в розробці бізнес-плану на участь у грантовій програмі. Запропоновано методи подолання цих перепон. Продемонстровано основні можливості розвитку ветеранського бізнесу України завдяки використанню грантових інструментів програми «ЄРобота», що дасть ветеранам дієвий поштовх до започаткування та розвитку власної справи, від чого залежить не лише їх добробут, але й зміцнення економіки України у воєнний та повоєнний час.*

**Ключові слова:** гранти для бізнесу, грантова підтримка ветеранів, ветеранський бізнес, гранти програми «ЄРобота», гранти для ветеранів та членів їх родин.

**Постановка проблеми.** Ще 2021 року Міністерство у справах ветеранів України розпочало роботу з підготовки Стратегії розвитку ветеранського бізнесу до 2030 року. Успішний ветеран-підприємець, який активно розвиває власну справу, свою громаду та державу – так розробники визначили ціль, яка мала б бути досягнута у результаті реалізації цієї Стратегії [10]. Значення цього документа значно зросло після повномасштабного вторгнення Росії на територію України. Ключові причини цього: економіку України неможливо зміцнити без активізації підприємницьких ініціатив; чим довше триватиме війна, тим більшою буде кількість ветеранів і ветеранок війни. Значна частина ветеранів російсько-української війни є людьми працездатного віку: 68% мають вік від 27 до 48 років [1].

А тому використання підприємницького потенціалу цієї категорії українців для відродження України має стати одним із ключових завдань державної ветеранської політики. Частково на її виконання від 10 квітня 2023 року працює програма «ЄРобота», в межах якої ветерани, ветеранки та члени їх родин мають можливість отримати грантове фінансування на започаткування та розвиток власної справи. Проте грантові

інструменти цієї програми є недоступними для більшості ветеранів через ряд причин.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню аспектів розвитку ветеранського бізнесу в Україні приділяли увагу ряд науковців, серед яких: Денисенко Т., Краус К.М., Ігнатюк А.І., Краус Н.М., Ілларіонов О., Тарновська І.В., Власова В.П., Немненко А.А., Нагорна Н.С., Максом К.В. та ін. В огляді можливостей для розвитку бізнесу Денисенко Т., Краус К.М., Ігнатюк А.І., Краус Н.М. згадали про грантові можливості для ветеранів в Україні [2; 5]. Міжнародний досвід, зокрема Хорватії та Данії, грантової підтримки ветеранського бізнесу вивчали Тарновська І.В., Власова В.П. [12]. Ілларіонов О. зазначав: «Можна розглянути можливість прийняття окремого Закону України про ветеранське підприємництво. В такому комплексному акті викласти всі особливості здійснення такого різновиду господарської діяльності, додаткові соціальні гарантії, трудові права, нюанси державної допомоги, пільг, страхування тощо» [6]. Краус К.М., Ігнатюк А.І., Краус Н.М. наголошували, що на порядку денному в 2023 році перед урядом нашої країни ставиться амбітна задача до виконання, а саме: формування якісної, дієвої державної та місцевої полі-

<sup>1</sup> Кобеля-Звір Мар'яна Ярославівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри підприємництва, торгівлі та логістики Львівського торговельно-економічного університету, e-mail: [marianakobelia@gmail.com](mailto:marianakobelia@gmail.com)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5627-9408>

тики підтримки становлення й розвитку ветеранського підприємництва в усіх галузях національної економіки [5]. Тарновська І.В., Власова В.П. зробили висновок, що в Україні існують регіональні, міжнародні й урядові програми, спрямовані на адаптацію ветеранів до мирного життя. Переважна більшість із них ставлять перед собою завдання не тільки організувати фізичну реабілітацію, а й активізувати підприємницьку діяльність ветеранів [12].

Попри значну увагу до аспектів розвитку ветеранського бізнесу в Україні, практично залишилися поза увагою науковців грантові можливості програми «єРобота» для ветеранів та членів їх родин.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є аналіз грантових можливостей програми «єРобота» для розвитку ветеранського бізнесу, виявлення її специфіки та пріоритетів, а також окреслення основних перепон в отриманні грантової підтримки ветеранами та членами їх родин.

**Методи дослідження.** Теоретико-методологічною основою дослідження стали положення конкурсної документації програми «єРобота», наукові праці вітчизняних і закордонних учених. Для вирішення поставлених завдань застосовувалися загальнонаукові та спеціальні методи: діалектичний і абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення і формування висновків); індукції й дедукції (при зборі, систематизації, обробці інформації, осмисленні проблеми); соціометричний (анкетне обстеження і вибіркове опитування потенційних грантоотримувачів); системного й порівняльного аналізу, а також синтезу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** 10 квітня 2023 року Уряд розширив програму «єРобота» та запустив нові грантові програми для ветеранів, в їх межах учасники та учасниці бойових дій, а також їхні дружини або чоловіки можуть подати заяву та отримати фінансування від держави на старт чи розвиток власної справи. Так, вони зможуть запустити або масштабувати свій бізнес, створити нові робочі місця для населення, інтегруватися в мирне життя й отримувати прибуток. Проект запущено з ініціативи Прем'єр-міністра України Дениса Шмигала, Міністерства економіки України спільно з Міністерством цифрової трансформації України, Міністерством аграрної політики та продовольства України, Державною службою зайнятості України та Ощадбанком за підтримки «Проекту підтримки Дія», що реалізується Програмою розвитку ООН в Україні за фінансової підтримки Швеції [4].

Грантова програма створена для учасників бойових дій, осіб із інвалідністю внаслідок війни, а також їхніх дружин або чоловіків. Грант може отримати ФОП або фізична особа, яка планує відкрити власний бізнес. Участь у грантовій програмі неможлива для тих, хто:

- перебувають і ведуть діяльність на окупованій території, в Росії або Білорусі;
- перебувають під санкціями;
- мають відкриті провадження у справі про банкрутство;

– зареєстровані як кредитні або страхові організації, інвестиційні або недержавні пенсійні фонди, учасники ринку цінних паперів та ломбарди;

– займаються обміном валют, виробництвом або виготовленням зброї, алкоголю чи тютюнових виробів;

– притягнені до кримінальної відповідальності через корупцію;

– мають державну заборгованість [3].

Кошти можна витратити на: меблі, обладнання та транспортні засоби для комерційного використання; ліцензійне програмне забезпечення (до 50% коштів); сировину, матеріали, товари та послуги, необхідні для реалізації бізнес-плану, а також на тварин або саджанці для створення ферм (до 70% коштів); послуги з маркетингу та реклами (до 10% коштів); оренду нежитлових приміщень (до 25% коштів); оренду обладнання (до 30% коштів); лізинг обладнання, крім власних транспортних засобів (до 50% коштів); придбання франшизи [3; 7].

Розмір гранту може становити:

– до 250 тис. грн – подати заяву можуть лише ветерани. Отримувач гранту повинен створити 1 робоче місце;

– до 500 тис. грн – подати заяву може чоловік або дружина ветерана. Програма покриває до 70% вартості проекту, а одержувач гранту має створити 2 робочі місця;

– до 1 млн грн – подати заяву може ветеран, що зареєстрований як ФОП від 3 років. Програма покриває 70% вартості проекту. Отримувач гранту має створити 4 робочі місця, два з яких повинні зайняти учасники бойових дій [7].

У разі отримання гранту грантоотримувач повинен: створити кількість робочих місць, що відповідає розміру гранту; провадити діяльність не менше 3 років; сплачувати податки. Важливо: робочі місця потрібно створити протягом 6 місяців із моменту отримання коштів і підписати з працівниками контракт мінімум на 2 роки [3]. Як і інші, гранти цієї програми є безповоротними, проте грантоотримувач повинен повернути суму гранту, лише якщо не виконає зобов'язання перед державою, тобто: не створить робочих місць відповідно до суми гранту. Якщо заяву на отримання фінансування подає дружина або чоловік, підписати її мають обидва з подружжя. Для цього обом потрібно скористатися електронним підписом [3; 7].

Проаналізувавши конкурсну документацію програми «єРобота», можна дійти висновку, що отримання гранту залежить від кількох факторів, серед основних: хороша ділова репутація заявника, життєздатність та реалістичність бізнес-ідеї й якість розробки описової та фінансової частини бізнес-плану. А за результатами опитування, проведеного «Центром розвитку «ЧАС ЗМІН» [13] серед представників ветеранів, визначено ряд перепон, із якими стикаються потенційні грантоотримувачі з-поміж ветеранської спільноти на шляху до отримання гранту.

**1. Довготривалий та ускладнений бюрократичними процедурами процес отримання статусу учасника бойових дій.** Цей статус отримують укра-

їнські військовослужбовці, що брали участь в обороні України та у захисті безпеки населення та інтересів держави у зв'язку з вторгненням РФ. Для отримання статусу потрібно зібрати чимало документів із підписами, докази участі у бойових діях, поінформувати командира або іншого керівника військової частини про бажання отримати статус тощо. Керівники військових частин мають надати відповідні довідки, які є підставою для надання особам статусу учасника бойових дій. Рішення про надання статусу УБД ухвалюють на підставі: звернення командира частини, який подає документи на підлеглих військовослужбовців; особистого звернення військовослужбовця; особистого звернення особи, яка звільнена з військової служби, через територіальний центр комплектування та соціальної підтримки. Після звернення документи військового надсилаються до спеціальної комісії. Варто зазначити, що спершу документи відправляють на розгляд комісії з питань розгляду матеріалів про визнання УБД. Якщо статус був наданий, упродовж місяця комісія поінформує Державну службу у справах ветеранів війни та учасників антитерористичної операції про це. Якщо ж питання з приводу надання статусу спірне, комісія надсилає документи на розгляд міжвідомчої комісії, яка розглядає документи та в разі потреби уточнює інформацію про осіб, стосовно яких їх подано (надсилає необхідні запити тощо) [8]. Як зізнаються ветерани, цей процес зараз схожий на «10 кругів пекла», а тому для отримання гранту стає на заваді неможливість отримання статусу УБД, що є обов'язковою умовою грантового фінансування. Найефективнішим методом для подолання цього бар'єру є пришвидшити процес спрощення процедури отримання статусу УБД. Народні депутати підтримали у першому читанні законопроект № 9141 авторства Єгора Чернева. За законопроектом чиновники повинні будуть самостійно збирати документи, необхідні для надання статусу, якщо такі документи не будуть подані на розгляд комісії заявником. Всі процедури мають бути проведені у термін, що не перевищує 30 днів [9].

**2. Виявлені погрішності в діловій репутації заявника.** Ділову репутацію експерти програми вивіряють за критеріями: корупційні дії; наявність судових справ, зокрема кримінальних проваджень, у яких отримувач є обвинуваченим, підозрюваним або засудженим; відкриті виконавчі провадження, у яких отримувач є боржником; наявність справи про банкрутство; наявність податкового боргу; арешт майна; шахрайство; санкційні списки. Як показала практика розгляду грантових пропозицій у програмі «eРобота» в 2022–2023 рр., трапляється, що заявник переконаний у відсутності негативних факторів, але у відповідних базах містяться відомості про протилежне. А тому заявникам (ветеранам, ветеранкам та членам їх родин), щоб пересвідчитися, що ділова репутація відмінна, перш ніж подавати заявку на участь у грантовому конкурсі, рекомендуємо перевірити відповідність і правдивість інформації про

себе в нижченаведеному переліку основних реєстрів: електронний кабінет платника – перевірка боргів по податках, єдиний реєстр боржників, єдиний державний реєстр виконавчих проваджень, стан розгляду справ, єдиний державний реєстр підприємств і організацій України, реєстр платників податку на додану вартість, державний електронний інформаційний ресурс МВС, в якому обробляється інформація з питань судимостей, єдиний державний реєстр осіб, які вчинили корупційні правопорушення.

**3. Умова отримання максимального фінансування до 1 млн грн – щонайменше 3 роки мати зареєстрований ФОП.** Отримати грант від 250 000 до 1 млн грн може ветеран, що зареєстрований як ФОП від 3 років. Ця вимога грантодавця стає на заваді отримання гранту для переважної більшості охочих ветеранів, адже до війни вони не вели підприємницької діяльності. За результатами дослідження, проведеного IREX «Реінтеграція ветеранів», майже три чверті ветеранів (72%) до війни були працевлаштовані, а 7% взагалі не працювали [11]. Дієвим механізмом подолання цієї перепони є перегляд урядом умови щодо наявності зареєстрованого ФОП, ліквідувавши цей часовий поріг.

**4. Складність в розробці бізнес-плану на участь у грантовій програмі.** Отримання грантового фінансування в програмі «eРобота» залежить не тільки від ділової репутації заявника, прозорості, реалістичності його бізнес-ідеї, але й уміння якісно описати її та коректно сформулювати фінансову частину бізнес-плану. Щоб претендувати на грант, ветерани та ветеранки мусять мати хоча б базові навички формування проектних пропозицій. Наразі переважна більшість потенційних грантоотримувачів такою майстерністю не володіє. А тому дієвим методом для подолання цього бар'єру є збільшення кількості майстер-класів, роз'яснювальних зустрічей практичного спрямування за участі представників програми «eРобота», регіональних центрів зайнятості та Ощадбанку.

Оскільки понад половина ветеранів висловлюють незадоволення своїм економічним становищем (24% «дуже незадоволені», 32% «здебільшого незадоволені») [11], а значна частина охочих отримати грант нарікають на суттєві перепони, то уряду України варто переглянути умови отримання грантового фінансування представниками ветеранської спільноти, аби сприяти процесу розвитку ветеранського підприємництва, а також покращити добробут тих, хто захищав Україну безпосередньо на фронті. За умови подолання зазначених бар'єрів як основних, що відділяють потенційних грантоотримувачів від ефективного використання грантів, ветерани та ветеранки, а також члени їх родин мають можливість пришвидшено пройти шлях соціалізації та інтеграції до цивільного життя. Використання грантових інструментів дасть їм дієвий поштовх до започаткування та розвитку власної справи, від чого залежить не лише їх добробут, але й зміцнення економіки України у воєнний та повоєнний час.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, аналіз грантової програми «Робота» для розвитку ветеранського бізнесу в Україні продемонстрував значні можливості для відкриття та розвитку власної справи в різних галузях підприємницької діяльності для колишніх військовослужбовців та членів їх родин. Виявлено специфіку та пріоритети грантової програми «Робота» у процесах підтримки представників ветеран-

ської спільноти, а також окреслено основні перепони у використанні грантових можливостей ветеранами та ветеранками. Поза увагою залишилися практичні аспекти формування бізнес-плану на отримання грантового фінансування. У подальших дослідженнях буде приділено увагу алгоритму формування проектних пропозицій від ветеранів та членів їх родин на отримання гранту для старту та розвитку власної справи.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ветеранське підприємництво: проблеми та можливі рішення. 2023. URL: [https://zp.gov.ua/upload/editor/dodatok\\_veteranske\\_pidpriemnictvo.pdf](https://zp.gov.ua/upload/editor/dodatok_veteranske_pidpriemnictvo.pdf) (дата звернення: 25.07.2023).
2. Денисенко Т. *Розвиток малого підприємництва в реаліях сьогодення*. URL: <http://surl.li/joiija> (дата звернення: 27.07.2023).
3. Гранти для ветеранів та членів їх родин. URL: <https://diia.gov.ua/services/grant-dlya-veteraniv-ta-chleniv-yihnih-simej> (дата звернення: 23.07.2023).
4. «Робота»: Уряд запускає гранти для ветеранів на старт чи розвиток бізнесу. 2023. URL: <https://diia.gov.ua/news/yerobota-uryad-zapuskaye-granti-dlya-veteraniv-na-start-chi-rozvitok-biznesu> (дата звернення: 28.07.2023).
5. Краус К.М., Ігнатюк А.І., Краус Н.М. *Ветеранське підприємництво та бізнес в Україні: інституційна, фінансова та проектна складова практичної реалізації*. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/185/151> (дата звернення: 25.07.2023).
6. Ілларіонов О. Ветеранський бізнес: правові засади підтримки та розвитку. URL: <https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/article/view/692/709> (дата звернення: 29.07.2023).
7. Постанова КМУ «Деякі питання надання грантів бізнесу». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 27.07.2023).
8. Про затвердження Порядку надання та позбавлення статусу учасника бойових дій осіб, які захищали незалежність, суверенітет та територіальну цілісність України і брали безпосередню участь в антитерористичній операції, забезпеченні її проведення чи у здійсненні заходів із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії Російської Федерації в Донецькій та Луганській областях, забезпеченні їх здійснення, у заходах, необхідних для забезпечення оборони України, захисту безпеки населення та інтересів держави у зв'язку з військовою агресією Російської Федерації проти України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/413-2014-%D0%BF/paran10#n16> (дата звернення: 25.07.2023).
9. Проект Закону про внесення змін до Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» щодо спрощення процедури присвоєння статусу ветерана. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/41621> (дата звернення: 25.07.2023).
10. Проект Стратегії розвитку підприємницьких ініціатив ветеранів війни. URL: <https://mva.gov.ua/ua/npa/proyekt-strategiyi-rozvitku-pidpriyemnickih-initsiativ-veteraniv-vijni> (дата звернення: 22.07.2023).
11. Результати дослідження «Реінтеграція ветеранів» щодо поточних умов працевлаштування. URL: <https://www.irex.org/sites/default/files/Veterans%E2%80%99%20Current%20Employment%20Conditions%20%E2%80%93%20Ukrainian.pdf> (дата звернення: 20.07.2023).
12. Тарновська І.В., Власова В.П. Активізація підприємницької ініціативи як спосіб забезпечення зайнятості ветеранів АТО/ООС: українська практика та світовий досвід. *Проблеми економіки*. 2021. 4(50). URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2021-4\\_0-pages-203\\_210.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2021-4_0-pages-203_210.pdf) (дата звернення: 25.07.2023).
13. Центр розвитку «ЧАС ЗМІН». URL: <http://www.chaszmin.com.ua/granty-2023/> (дата звернення: 24.07.2023).

### REFERENCES:

1. Veterans'ke pidpriemnytstvo: problemy ta mozhlyvi rishennia (2023) [Veteran entrepreneurship: problems and possible solutions]. Available at: [https://zp.gov.ua/upload/editor/dodatok\\_veteranske\\_pidpriemnictvo.pdf](https://zp.gov.ua/upload/editor/dodatok_veteranske_pidpriemnictvo.pdf) (accessed July 25, 2023).
2. Denysenko T. Rozvytok maloho pidpriemnytstva v realiiakh s'ohodennia [Development of small entrepreneurship in today's realities]. Available at: <http://surl.li/joiija> (accessed July 27, 2023).
3. Hranty dlia veteraniv ta chleniv ikh rodyn [Grants for veterans and their family members]. Available at: <https://diia.gov.ua/services/grant-dlya-veteraniv-ta-chleniv-yihnih-simej> (accessed July 23, 2023).
4. ieRobota: Uriad zapuskaie hranty dlia veteraniv na start chy rozvytok biznesu (2023) [There is work: The government launches grants for veterans to start or develop a business]. Available at: <https://diia.gov.ua/news/yerobota-uryad-zapuskaye-granti-dlya-veteraniv-na-start-chi-rozvitok-biznesu> (accessed July 28, 2023).
5. Kraus K.M., Ihnatiuk A.I., Kraus N.M. Veterans'ke pidpriemnytstvo ta biznes v Ukraini: instytutsijna, finansova ta proektna skladova praktychnoi realizatsii [Veteran entrepreneurship and business in Ukraine: institutional, financial and project components of practical implementation]. Available at: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/185/151> (accessed July 25, 2023).
6. Illarionov O. Veterans'kyj biznes: pravovi zasady pidtrymky ta rozvytku [Veteran business: legal framework for support and development]. Available at: <https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/article/view/692/709> (accessed July 29, 2023).
7. Postanova KMU "Deiaki pytannia nadannia hrantiv biznesu" [Resolution of the CMU Some issues of granting business grants]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-2022-%D0%BF#Text> (accessed July 27, 2023).

8. Pro zatverdzhennia Poriadku nadannia ta pozbavlennia statusu uchashnyka bojovykh dij osib, iaki zakhyschaly nezalezhnist', suverenitet ta terytorial'nu tsilnist' Ukrainy i braly bezposeredniu uchast' v antyterrorystychnij operatsii, zabezpechenni i provedennia chy u zdijsnenni zakhodiv iz zabezpechennia natsional'noi bezpeky i oborony, vidsichi i strymuvannia zbrojnoi ahresii Rosijs'koi Federatsii v Donets'kij ta Luhans'kij oblastiakh, zabezpechenni ikh zdijsnennia, u zakhodakh, neobkhdnykh dlia zabezpechennia oborony Ukrainy, zakhystu bezpeky naseleння ta interesiv derzhavy u zv'iazku z vijs'kovoiu ahresieiu Rosijs'koi Federatsii proty Ukrainy [On the approval of the Procedure for granting and withdrawing the status of combatant of persons who defended the independence, sovereignty and territorial integrity of Ukraine and took direct part in the anti-terrorist operation, ensuring its conduct or in the implementation of measures to ensure national security and defense, repel and deter armed aggression of the Russian Federation in the Donetsk and Luhansk regions, ensuring their implementation, in the measures necessary to ensure the defense of Ukraine, the protection of the safety of the population and the interests of the state in connection with the military aggression of the Russian Federation against Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/413-2014-%D0%BF/paran10#n16> (accessed July 25, 2023).

9. Proekt Zakonu pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy "Pro status veteraniv viny, harantii ikh sotsial'noho zakhystu" schodo sproschennia protsedury prysvoiennia statusu veterana [Draft Law on Amendments to the Law of Ukraine "On the Status of War Veterans, Guarantees of Their Social Protection" on simplifying the procedure for assigning veteran status]. Available at: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/41621> (accessed July 25, 2023).

10. Proiekt Stratehii rozvytku pidpriemnyts'kykh initsiatyv veteraniv viny. [Project of the Strategy for the Development of Business Initiatives of War Veterans.]. Available at: <https://mva.gov.ua/ua/npa/proyekt-strategiyi-rozvitku-pidpriyemnyts'kykh-initsiatyv-veteraniv-vyni> (accessed July 22, 2023).

11. Rezul'taty doslidzhennia "Reintehratsiia veteraniv" schodo potochnykh umov pratsevlashtuvannia [Results of the "Reintegration of Veterans" study on current employment conditions]. Available at: <https://www.irex.org/sites/default/files/Veterans%E2%80%99%20Current%20Employment%20Conditions%20%E2%80%93%20Ukrainian.pdf> (accessed July 20, 2023).

12. Tarnovs'ka I.V., Vlasova V.P. (2021) Aktyvizatsiia pidpriemnyts'koi initsiatyvy iak sposib zabezpechennia zajniatosti veteraniv ATO/OOS: ukrains'ka praktyka ta svitovyj dosvid [Activation of the entrepreneurial initiative as a way to ensure the employment of veterans of the ATO/OOS: Ukrainian practice and world experience]. *Problemy ekonomiky – Problems of the economy*, 4(50). Available at: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2021-4\\_0-pages-203\\_210.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2021-4_0-pages-203_210.pdf) (accessed July 25, 2023).

13. Tsentr rozvytku "ChAS ZMIN" ["TIME OF CHANGE" development center]. Available at: <http://www.chaszmin.com.ua/granty-2023/> (accessed July 24, 2023).

## GRANT OPPORTUNITIES OF THE "YEROBOTA" PROGRAM FOR STARTING AND DEVELOPING THE OWN BUSINESS OF VETERANS AND MEMBERS OF THEIR FAMILIES

Maryana Ya. Kobelya-Zvir<sup>1</sup>

*The article examines the main grant opportunities of the "eRobota" government program for veterans and their family members. The main possibilities of the program are outlined, in particular: obtaining grant funding for the purchase of furniture, equipment and vehicles for commercial use; licensed software; raw materials, materials, goods and services necessary for the implementation of business, as well as for animals or seedlings to create farms; marketing and advertising services; rental of non-residential premises and equipment; purchase of a franchise. It is specified who can receive a grant, namely combatants, persons with disabilities as a result of war, as well as their spouses or husbands. It is emphasized that the grant can be received by a sole proprietorship or an individual who plans to open his own business. The conditions for obtaining grant funding have been demonstrated. The prospects of attracting non-refundable grant aid for starting and developing one's own business in any field are considered. The specifics and priorities of the grant program to support veterans and their family members have been demonstrated. Prospects for creating new jobs, establishing veteran business activities, and strengthening Ukraine's economy were considered. The main obstacles and barriers faced by veterans and their family members in the process of attracting grant tools of the government program "eRobota" have been identified. The reasons for not too active use of grant funding by entrepreneurs of the veteran community were analyzed. In particular, these are: the process of obtaining the status of a participant in hostilities that is long and complicated by bureaucratic procedures, identified errors in the applicant's business reputation, the condition for receiving the maximum financing up to UAH 1 million – to have a registered FOP for at least 3 years, the difficulty in developing a business plan for participation in the grant program. Methods of overcoming these obstacles are proposed. The main opportunities for the development of veteran business in Ukraine have been demonstrated thanks to the use of grant tools of the "eRobota" program, which will give veterans an effective impetus to start and develop their own business, which depends not only on their well-being, but also on strengthening the economy of Ukraine in war and post-war times.*

**Key words:** grants for business, grant support for veterans, veteran business, grants of the YeRobota program, grants for veterans and their family members.

**JEL Classification:** G30, M29, O16, O19

Стаття надійшла до редакції 01.08.2023  
The article was received August 1, 2023

<sup>1</sup> Maryana Ya. Kobelya-Zvir, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics, Lviv University of Trade and Economics

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРИ ПЕРЕХОДІ НА ДИСТАНЦІЙНУ ФОРМУ ПРАЦІ

Олена Вікторівна Прохоренко<sup>1</sup>, Павло Володимирович Брін<sup>2</sup>,  
Валентин Ігорович Ковшик<sup>3</sup>

*В останні роки використання дистанційної праці стало одним з головних викликів для менеджерів через безпрецедентну пандемію. Для багатьох українських організацій у 2022 році необхідність здійснення ще більш радикального переходу на віддалену працю була викликана російським вторгненням в Україну та пов'язаним з цим переміщенням населення. Перехід до нової форми роботи в умовах невизначеності, разом з чіткою потребою підтримувати та покращувати результативність, посилюють інтерес до цієї теми. Однією з найактуальніших проблем при цьому є забезпечення комфортних умов праці. Метою дослідження є вивчення очікувань та вимог працівників щодо дистанційної праці, порівняння цих вимог з потребами менеджменту і визначення напрямків вдосконалення роботи в цій сфері. Дослідження ґрунтується на аналізі емпіричних даних онлайн-опитування працівників та керівників організації. Визначено потенціал для вдосконалення управління дистанційною роботою за рахунок технічного забезпечення, роз'яснення нових робочих процедур та навчання персоналу для роботи в нових умовах. Крім того, виявлено взаємозв'язок між потребами та вимогами працівників і такими факторами, як вік, стать та функціональні обов'язки. З практичної точки зору результати дослідження можуть бути використані менеджерами різних рівнів для кращого розуміння потреб працівників, розробки операційних стратегій та стратегій управління людськими ресурсами в сучасних умовах.*

**Ключові слова:** дистанційна праця, віддалена праця, менеджмент, організація праці, результативність організації, управління персоналом.

**Постановка проблеми.** Виклики останніх трьох років, а саме пандемія COVID-19 та війна на території України, стали каталізатором розвитку дистанційних технологій із запровадженням їх у різні області та сфери діяльності: виконання робіт, надання послуг, торгівлю та освіту. Дистанційна праця стала можливою завдяки розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), які привели до істотного зростання можливостей передачі інформації та навіть управління операціями. Переведення працівників на дистанційну роботу та гнучкий режим робочого часу може відбуватися не тільки під час пандемії чи військового стану. Останні десятиліття поширення фрілансу та збільшення числа самозайнятих осіб [1] свідчать про розвиток дистанційного виконання робіт, та про перспективи зростання віртуального ринку праці на дистанційній основі. В таких умовах стає актуальним питання дослідження забезпечення результативності організації за умов дистанційної форми праці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зазначеній проблематиці присвячені роботи багатьох науковців. Так, Ніксон і Сіддонс [2, с. 8–12] розглядають

надомну роботу з позицій передачі інформації, логістики та продуктивності, а також спеціальних потреб, що виникають у працівників дистанційної форми. Зуб М.Я. [3, с. 246] в результаті дослідження виділяє два основних типи дистанційної роботи: «тип зайнятості», тобто по суті наймані працівники підприємств та організацій, та «тип самозайнятості», що здійснюється індивідуальними підприємцями. Авторка також класифікує дистанційну працю в залежності від місця та характеру і робить висновок щодо впливу типів дистанційної праці на підвищення продуктивності та поліпшення добробуту співробітників.

Галанті Т. та ін. [4, с. e431] приходять до висновку, що персональні та робочі аспекти як заважають, так і сприяють дистанційній праці під час спалаху COVID-19. За дослідженнями Озімека А. [5, с. 6] менеджери з найму працівників визначають переваги віддаленої праці, і очікують, що компанії мають значно збільшити плани щодо віддаленого найму в майбутньому.

Певним викликом для власника/керівника організації при дистанційній організації виконання робіт може стати необхідність можливої адаптації системи оплати праці,

<sup>1</sup> Прохоренко Олена Вікторівна, кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедри менеджменту Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», e-mail: [olena.prokhorenko@khpi.edu.ua](mailto:olena.prokhorenko@khpi.edu.ua)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-000-7069-1431>

<sup>2</sup> Брін Павло Володимирович, кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», e-mail: [pavlo.brin@khpi.edu.ua](mailto:pavlo.brin@khpi.edu.ua)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7374-3727>

<sup>3</sup> Ковшик Валентин Ігорович, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», e-mail: [valentin.kovshik@khpi.edu.ua](mailto:valentin.kovshik@khpi.edu.ua)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1121-0674>



адже за таких умов схильність оплати за результат, а не за витрачений час або зусилля, очевидно, зростає.

Дослідження [6] свідчать про те, що вимушене застосування віддаленої роботи через COVID могло збільшити бажання працівників отримати добровільну віддалену роботу після COVID. Також автори зазначають, що респонденти сприймають позитивний вплив на свою власну продуктивність і продуктивність своїх підлеглих, однак застерігають щодо необхідності врахування впливу демографічних змінних, характеру роботи та рівня посади, тривалості роботи та ступеня контролю на продуктивність праці.

До визначальних чинників, що обумовлюють необхідність методичної організації та ефективного контролю діяльності підприємством на відстані, Ковшова та Ілько [7, с. 25–26] відносять неефективність роботи співробітників за умов безпосередньої відсутності керівника; неготовність людей працювати без прямих вказівок; відсутність налаштованих каналів передачі інформації між підлеглими та керівниками; об'єктивний ефективний вплив технологій та додатків на організацію праці. Автори наводять послідовність і ранжування чинників за важливістю: 1) розробка робочого плану відповідно до стратегії; 2) підготовка та перенавчання штату; 3) налаштування каналів комунікації; 4) програмне забезпечення; 5) вибір локації для дистанційного управління.

Інформаційно-технічна складова системи інфраструктури, що включає мережі, бази даних, численні засоби обчислювальної техніки, комунікаційного обладнання, технічних пристроїв, що використовуються для збору, реєстрації, зберігання, обробки, передачі і відображення інформації, а також програмне забезпечення, відмічається і в роботі Зуб М. [3, с. 246].

Автори іншого дослідження [8, с. 93] виділили важливі проблеми, пов'язані з віддаленою роботою, для вирішення яких потрібний мотиваційний підхід від керівника: відчуття ізоляції створює труднощі для формування особистих відносин у працівників і взаємної довіри, управління балансом між роботою й особистим часом; обмежуються можливості працівників у просуванні кар'єрними сходами. Автори [8, с. 97] не наводять джерело таких даних, але наголошують про необхідність з боку керівників надання підлеглим можливості для особистого спілкування і вживання необхідних заходів, щоб допомогти дистанційним співробітникам впоратися зі складнощами, властивими віртуальним комунікаціям. Подібної думки щодо психологічного комфорту та балансу між робочими та особистими комунікаціями додержується і Марк Браун [9]. Група авторів [10, с. 19] дійшли висновку, що за умов дистанційної праці найпозитивнішими результатами є скорочення витрат і гнучкість для сприяння балансу між роботою та особистим життям, тоді як комунікаційні та технічні питання, а також процес управління є найбільш хвилюючими для професіоналів.

Грунтовне дослідження групи співавторів з Казахстану, Словенії, Туреччини, Румунії, Польщі, Пів-

денної Кореї, Великобританії, Індонезії та Малайзії [11, с. 8] визначає основні фактори, що призводять до продуктивності та задоволення від віддаленої роботи: здоров'я та безпека, умови праці, засоби, ІКТ та доступність інших факторів у створеному середовищі. В результаті досліджень авторами не підтверджено лише зв'язок продуктивності та задоволеності дистанційною працею з комфортними умовами у створеному середовищі (світло, шум, вологість, температура та повітря в приміщенні).

На основі огляду літератури та власних попередніх досліджень [12], ми дійшли висновків, що ставлення до дистанційної форми організації праці визначаються чинниками економічної доцільності, професійного комфорту та особистого комфорту, і може бути вираховано як зміна у сприйнятті таких факторів як працівниками, так і керівниками підприємств або структурних підрозділів. Дистанційна форма організації праці оцінюється по-різному працівниками – виконавцями функцій (скоріше позитивно) та керівниками (власниками) компаній (скоріше негативно). Керівники компанії відмічають зниження результативності організації в цілому. Зважаючи на певний розрив у ставленні працівників та керівників, вважаємо актуальним подальше дослідження можливостей рішення проблемних питань, що виникають у працівників та керівників у зв'язку з переходом на віддалену працю.

#### **Формування цілей статті (постановка завдання).**

Метою статті є дослідження вимог до організування ефективної дистанційної праці як з точки зору керівника (або власника, роботодавця), так і з позиції працівника або виконавця, та визначення найбільш доцільних заходів зі створення позитивного впливу на результативність організації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Дослідження проводилось методом анонімного онлайн-анкетування. На початку анкетування респондентам було запропоновано обрати приналежність до групи «А» (співробітник організації, виконавець певних функцій, робіт) або групи «В» (власник/керівник підприємства або структурного підрозділу). Питання анкети були покликані визначити побажання до організації дистанційної праці вказаних груп, та визначити розбіжності між ними.

Відповіді 270 респондентів (з них 219 – група «А», 51 – група «В»), отримані під час опитування, були оброблені за допомогою Microsoft Excel та програмного забезпечення для статистичного аналізу Jamovi (версія 2.3.23). Інтерпретацію результатів проведено з використанням критерію узгодженості Пірсона (тест  $\chi^2$ ) для оцінки статистичної значущості та оцінки потенційної залежності відповідей респондентів від їх статі, віку, галузі та виконуваних функцій. Респонденти мали змогу приховати в своїх відповідях особисту інформацію про стать та вік. Відповідні варіанти відповідей також враховувалися в розрахунках, проте варто зазначити, що переважна більшість респондентів надала повні відповіді на питання анкети.

Оцінка респондентами ступеню необхідності певних заходів в організації дистанційної праці проводилась за шкалою від 0 до 3, де 3 – необхідний захід, 0 – непотрібний або зайвий захід.

Серед основних побажань щодо організації дистанційної роботи абсолютна більшість групи «А» (працівники) вказала технічне та/або інформаційне забезпечення робочого місця з боку керівництва (оцінки «2» і «3», що означають відповідно «бажану» і «необхідну» дію, вказали загалом 81,8% учасників опитування). Відповіді щодо цього питання не залежать суттєво від віку ( $\chi^2(df=15, N=219)=11,2; p=0,74$ ): у всіх вікових групах відсоток позитивних відповідей наближається до 80% і серед працівників віком 50+ років він перевищує 90%. Жінки і чоловіки по-різному оцінюють потребу в технічному забезпеченні дистанційної роботи: 89,3% жінок та 74,5% чоловіків вважають його потрібним, що свідчить про наявність можливого зв'язку цієї оцінки з гендерними особливостями ( $\chi^2(df=9, N=219)=17,5; p=0,041$ ).

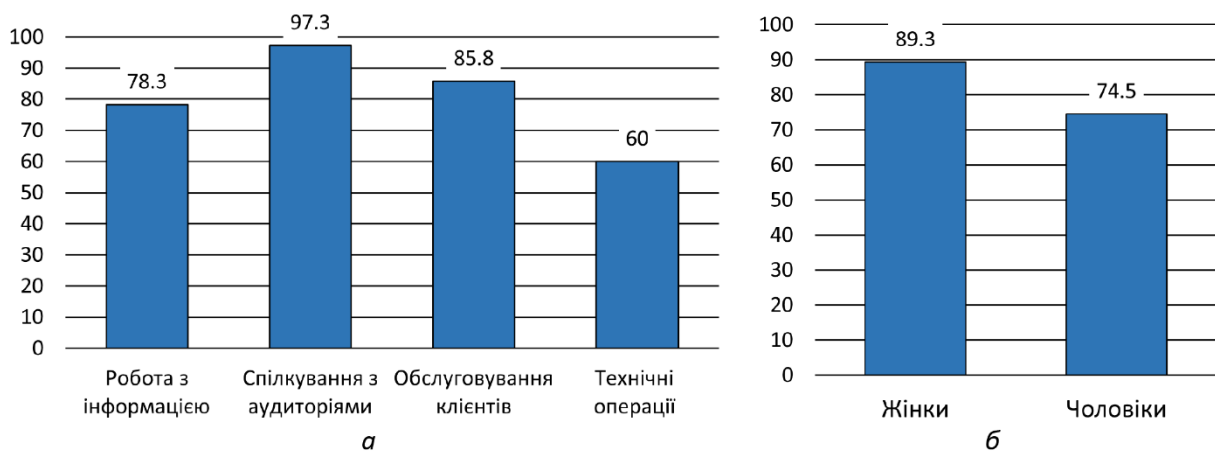
Дані розподілу за виконуваними функціями виявились також доволі цікавими ( $\chi^2(df=9, N=219)=20,1; p=0,017$ ), рисунок 1. Так, найбільш вимогливими до технічних засобів виявились представники роботи з аудиторіями: 97,3% позитивних оцінок; на другому місці – обслуговування клієнтів 85,8%; на третьому – представники роботи з інформацією 78,3%; найменш вимогливими виявились виконавці операцій з матеріальними об'єктами – 60%. Варто зазначити, що суттєвих закономірностей, які б вказували на зв'язок між галуззю та сприйняттям працівниками необхідності технічного забезпечення віддаленої праці не було виявлено ( $\chi^2(df=36, N=219)=29,6; p=0,764$ ).

Організацію навчання персоналу вважають необхідною або бажаною 57,1% респондентів, при чому відсоток незначно зростає з віком групи опитування, що не дає змоги підтвердити наявність залежності оцінки від віку ( $\chi^2(df=15, N=219)=19,14; p=0,207$ ). В той же час статистично значущою є різниця за статтю ( $\chi^2(df=9, N=219)=31,56; p=0,0002$ ): більше до навчання

воліють жінки (67%), ніж чоловіки (46,9%), рисунок 2. Також чітко ( $\chi^2(df=9, N=219)=25,09; p=0,0029$ ) прослідковується зв'язок оцінки та виконуваних функцій: найбільше навчання потребують представники функцій спілкування з аудиторіями (78,4%), найменше – виконавці операцій з механізмами (45%).

Проте пояснення протоколів або чіткого визначення результатів роботи потребують переважна більшість респондентів – 70,8%. При цьому загальні тенденції розподілу за виконуваними функціями та за віком приблизно збігаються з попередньою потребою. Найбільше цього вимагають люди віком 50+ (81,3%), найменше – люди 30-40 років (61,3%), проте вказана закономірність не є статистично значущою, як і в попередніх оцінках ( $\chi^2(df=15, N=219)=16,94; p=0,323$ ). Жінки більш вимогливі в цьому питанні, ніж чоловіки, але незначною мірою (75,5% проти 69%,  $\chi^2(df=9, N=219)=6,89; p=0,649$ ). Залежність потреби в поясненнях та інструкціях від функцій близька до такої, що може вважатись підтвердженою ( $\chi^2(df=9, N=219)=15,39; p=0,0807$ ), проте це питання, як і галузеві відмінності, має бути уточнено в подальших дослідженнях. Загалом, найбільше потребують визначення чітких результатів роботи представники функції спілкування з аудиторіями 91,9%, менше всіх (55%) – виконавці операцій з матеріальними об'єктами, представники роботи з інформацією – 67% і обслуговування клієнтів – 69,6%. Значно менша кількість респондентів вважає доцільною зміну системи оплати праці (48,4%). В цілому, оцінки щодо доцільності або недоцільності такого заходу розподілені майже рівномірно.

Спостерігається певний зв'язок між відповідями на це запитання, віком ( $\chi^2(df=9, N=219)=25,95; p=0,0385$ ) та статтю ( $\chi^2(df=9, N=219)=20,94; p=0,0129$ ) респондентів. Дещо більше респондентів, що вважають такий захід доцільним або необхідним, серед людей 50+ років (62,5% проти ~42-50% в інших вікових групах). І майже протилежних думок щодо цього питання дотримуються чоловіки і жінки: так, чоловіки скоріше



**Рисунок 1 – Потреба в технічному забезпеченні робочого місця за виконуваними операціями (а) та за статтю працівників (б), % респондентів**

Джерело: авторська розробка

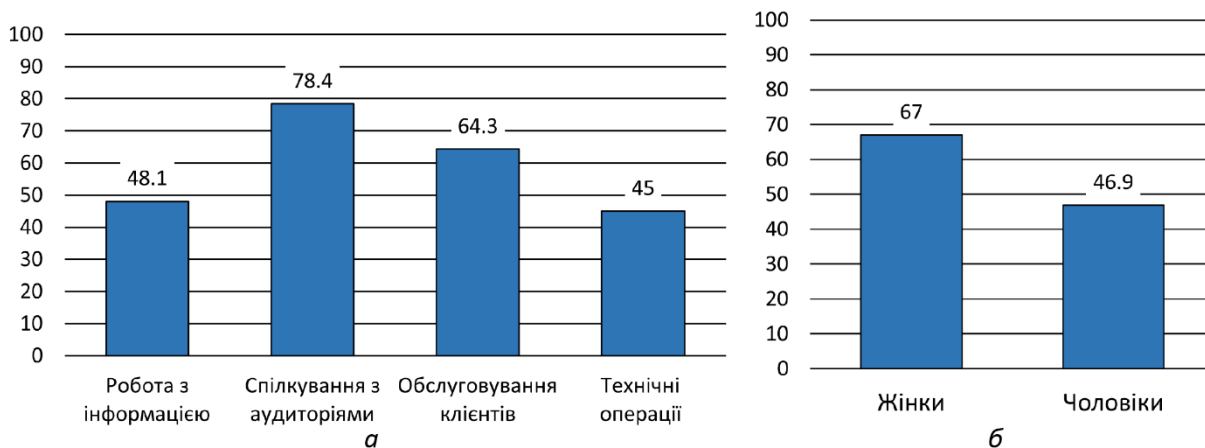


Рисунок 2 – Потреба в організації навчання з нових методів роботи за виконуваними функціями (а) та за статтю працівників (б), % респондентів

Джерело: авторська розробка

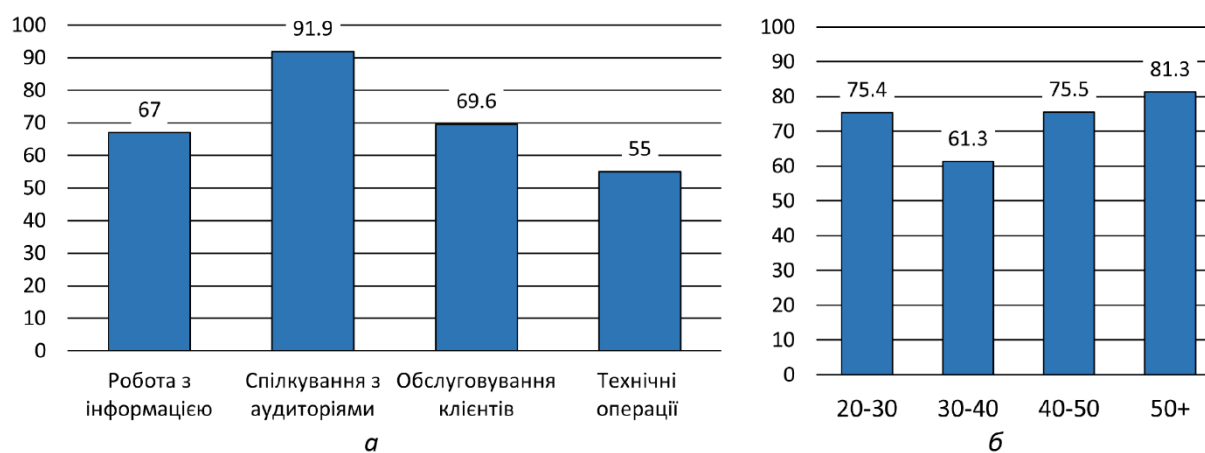


Рисунок 3 – Потреба в поясненні протоколів або чіткого визначення результатів роботи за виконуваними операціями (а) та за віком працівників (б), % респондентів

Джерело: авторська розробка

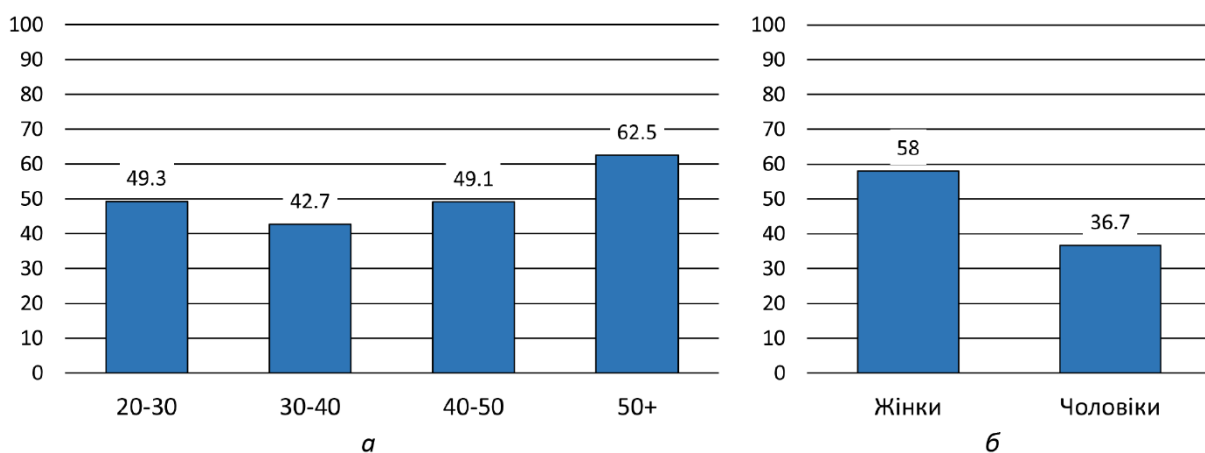


Рисунок 4 – Потреба в зміні системи оплати праці за віком (а) і статтю (б) працівників, % респондентів

Джерело: авторська розробка

**Таблиця 1 – Значення ступеня доцільності заходів з організації дистанційної праці за оцінками працівників**

Заходи з організації дистанційної праці	Оцінка	Відхилення від нейтрального значення	Ступінь доцільності, %
Технічне/інформаційне забезпечення	2,26	0,76	50,67
Чіткі пояснення протоколів роботи та/або очікуваних результатів	2,03	0,53	35,33
Організація навчання (тренінгу, консультування) з нових методів роботи	1,71	0,21	14,00
Зміни системи оплати праці відповідно до нових протоколів або результатів роботи	1,52	0,02	1,33

вважають недоцільним перегляд системи оплати праці (63% опитуваних), а 58% жінок, навпаки, вважають такі зміни слухними.

Підсумовуючи наведені респондентами групи А оцінки, можна вирахувати ступінь доцільності вказаних заходів у відсотках. Оскільки при оцінці була запропонована шкала від 0 до 3, де «3» і «2» означало відповідно необхідність і доцільність заходів, а «1» і «0» – відповідно недоцільність та зайвість заходів, то відхилення середнього значення оцінок від нейтрального значення (1,5) може бути перетворено на загальний відсоток доцільності чи недоцільності впровадження тих чи інших заходів (табл. 1).

Таким чином, за результатами аналізу даних опитування, співробітники компанії в своїх очікуваннях щодо віддаленої праці надають перевагу технічному та інформаційному забезпеченню та чітким поясненням протоколів робіт; значно менш доцільним вважають організацію навчання та зміни в системі оплати праці.

Оцінки побажань керівників (група «В») щодо забезпечення (покращення функціонування) дистанційної форми праці розподілились таким чином (рисунок 5). Переважна більшість керівників (80,4%) вважають необхідним або дуже доцільним технічне/інформаційне забезпечення підлеглих, щодо важ-

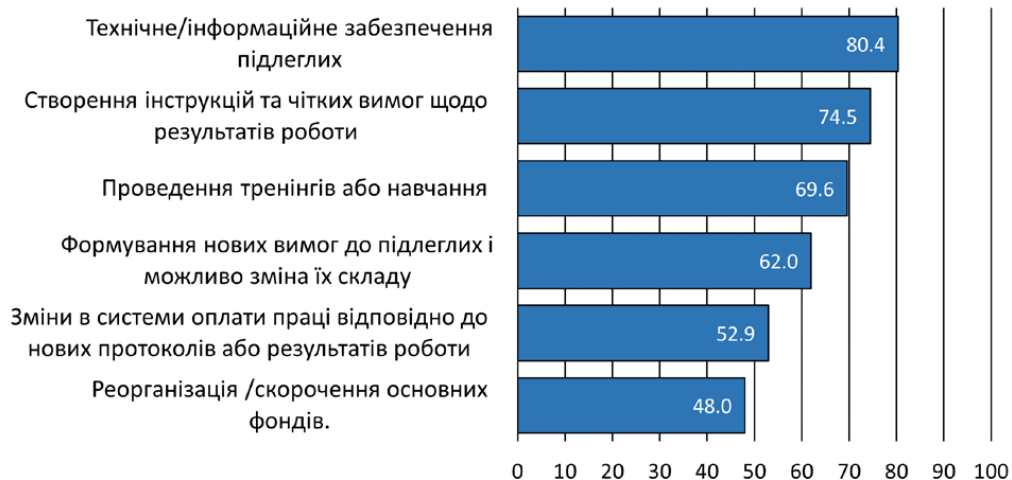
ливості створення інструкцій та чітких вимог щодо результатів роботи висловились майже 75% керівників, доцільність проведення тренінгів або навчання сягає майже 70%. Найбільше на користь даних заходів висловлювались представники галузей освіти, торгівлі, фінансової сфери та промисловості B2B сектору.

Меншої актуальності за оцінками керівників одержав напрям формування нових вимог до підлеглих і можливо зміна їх складу: на користь цих заходів висловились 62% респондентів.

Ще нижчою є оцінка доцільності змін в системі оплати праці відповідно до нових протоколів або результатів роботи, за доцільність цього заходу висловились 52,9% опитаних керівників. Менше половини (48%), в основному представники галузей освіти, торгівлі і промисловості B2B сектору, висловились за доцільність реорганізації (скорочення) основних фондів підприємства.

Оцінка доцільності заходів з організації дистанційної праці за думкою керівників проведена аналогічно до оцінки, наведеної у таблиці 1, виглядає наступним чином (таблиця 2).

На підставі порівняння результатів попередніх досліджень [12, с. 240] з отриманими даними спостерігаємо цікаве співвідношення: керівники визначили



**Рисунок 5 – Доцільність заходів при організації дистанційної праці за оцінками керівників, % респондентів, що підтримують заходи**

Джерело: авторська розробка

Таблиця 2 – Середні значення ступеня доцільності заходів з організації дистанційної праці за оцінками керівників (роботодавців)

Заходи з організації дистанційної праці	Оцінка	Відхилення від нейтрального значення	Ступінь доцільності, %
Технічне/інформаційне забезпечення підлеглих	2,36	0,86	57,14
Створення інструкцій / протоколів роботи або ж чітке формулювання очікуваних результатів	2,21	0,71	47,62
Організація навчання (тренінгу, консультування тощо) підлеглих	1,88	0,38	25,40
Формування нових вимог до підлеглих і можливо зміна їх складу	1,69	0,19	12,70
Зміни системи оплати праці відповідно до нових протоколів або результатів роботи	1,67	0,17	11,11
Реорганізація /скорочення основних фондів	1,48	-0,02	-1,59

зниження результативності організації в цілому, але для виправлення цієї ситуації вони більш воліють до навчання, інструктажу і формування нових вимог до підлеглих, ніж до зміни системи оплати праці. За таких умов, на нашу думку, необхідним для керівника стає саме визначення актуальних для організації КРІ, заснованих саме на результативності праці співробітників.

Порівняння потреб/вимог працівників та керівників виглядає таким чином (таблиця 3).

З таблиці ми бачимо, що пріоритети вимог обох груп однакові. Але оцінки доцільності дещо відрізняються, що свідчить про більш свідоме ставлення керівників до організації віддаленої праці.

Найбільше обидві групи усвідомлюють потребу в технічному та/або інформаційному забезпеченні підлеглих, хоча розрив в оцінках даного напрямку найменший. Незадоволеність керівників результатами переходу до дистанційної праці [12, с. 240] призводить до більшого усвідомлення ними необхідності в поясненні протоколів робіт та очікуваних результатів. Керівники не виключають можливості зміни системи оплати праці чи навіть зміни складу працівників, оскільки дистанційна праця вимагає нових навичок.

Узагальнені результати проведених нами поточного та попередніх [12] досліджень представлені у вигляді моделі забезпечення результативності організації при переході на дистанційну організацію праці, що показана на рисунку 6.

**Висновки.** Найвагомим з чинників, що обумовлює збереження або підвищення результативності організації за умов переходу зі звичайного режиму на дистанційний режим організації праці є комфортні умови праці, і задля їх досягнення важливими є заходи з інформаційного/технічного забезпечення та формування чітких протоколів робіт або очікуваних результатів. Доцільність цих заходів отримала найвищі оцінки як у керівників організацій, так і у працівників-виконавців.

Для забезпечення психологічного комфорту доцільними є проведення тренінгів, навчання новим умовам праці, спілкування з обміну досвідом. Керівники менше розглядають можливості досягнення економічної доцільності через реформування системи оплати праці та реорганізацію основних фондів, і більше воліють до перегляду вимог до працівників. Така думка відповідає високим оцінкам з боку керівників щодо доцільності проведення навчання /тренінгів працівників.

Наступні дослідження в цій сфері можуть бути спрямовані на подальше уточнення інформації про галузеві відмінності впровадження дистанційної праці в Україні та світі, дослідження потенціалу вдосконалення управлінських процесів в цій сфері та дослідження факторів, зокрема гендерних відмінностей, що впливають на забезпечення результативності організації при переході на дистанційну організацію праці.

Таблиця 3 – Порівняння ступеня доцільності заходів для організації дистанційної праці за оцінками працівників та керівників, %

Оцінка вимог/побажань	Працівники	Керівники	Різниця
Технічне/інформаційне забезпечення	50,67	57,14	6,47
Чіткі пояснення протоколів роботи та/або очікуваних результатів	35,33	47,62	12,29
Організація навчання (тренінгу, консультування) з нових методів роботи	14,00	25,40	11,4
Зміни системи оплати праці відповідно до нових протоколів або результатів роботи	1,33	12,70	11,37
Формування нових вимог до підлеглих і можливо зміна їх складу	не розглядалось	11,11	
Реорганізація/скорочення основних фондів	не розглядалось	-1,59	

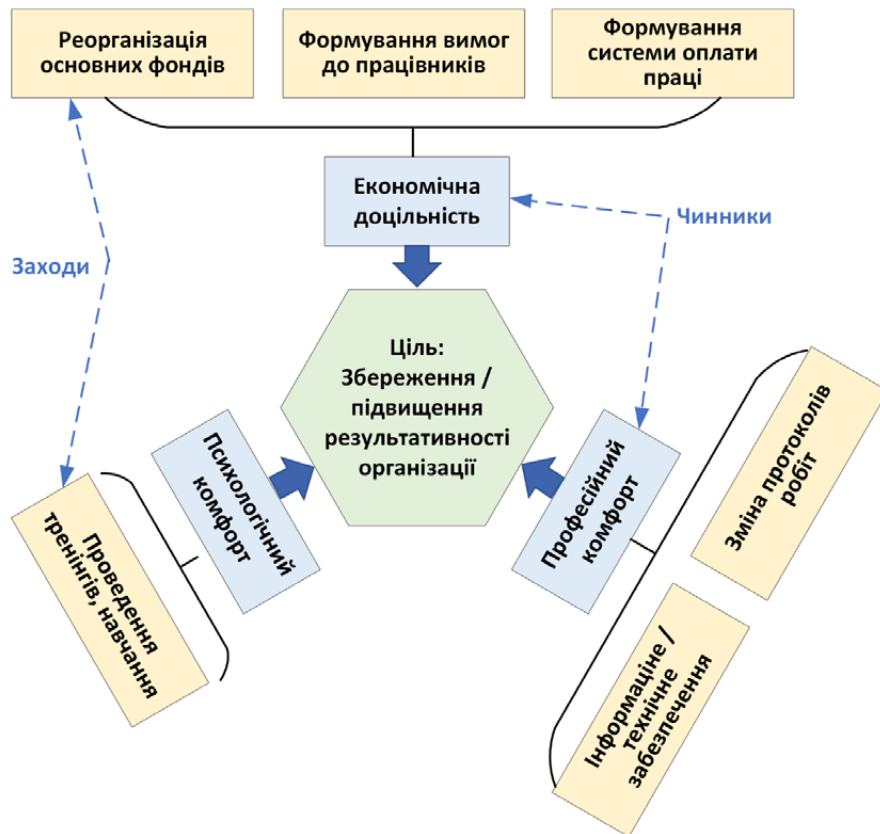


Рисунок 6 – Модель забезпечення результативності організації при переході на дистанційну організацію праці

Джерело: авторська розробка

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Державна служба статистики України. Демографічна та соціальна статистика. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/rp/zn/arh\\_zn\\_smsz\\_19\\_u.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/rp/zn/arh_zn_smsz_19_u.htm) (дата звернення: 10.06.2023).
2. Nickson D., Siddons S. *Remote working*. Routledge, 2012. 240 p.
3. Зуб М.Я. Інфраструктура дистанційної роботи в умовах коронакризи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. 2(6), 245–250. DOI: 10.31891/2307-5740-2021-300-6/2-40
4. Galanti T., Guidetti G., Mazzei E. et al. Work from Home During the COVID-19 Outbreak. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. 2021. 63(7). P. e426–e432. DOI: 10.1097/JOM.0000000000002236
5. Ozimek A. *The Future of Remote Work*. URL: <https://papers.ssrn.com/abstract=3638597> (дата звернення: 08.07.2023).
6. Baudot L., Kelly K. *A survey of perceptions of remote work and work productivity in the United States during the COVID-19 shutdown*. URL: <https://ssrn.com/abstract=3646406> (дата звернення: 08.07.2023).
7. Ковшова І., Ілько Л. Організація дистанційного менеджменту на підприємстві. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. 2(20), 21–27.
8. Кривошеєва В., Васюренко Л. Мотивуюча компонента за дистанційної форми зайнятості персоналу. *Економіка та управління АПК*. 2020. 1, 93–100. DOI: 10.33245/2310-9262-2020-155-1-93-100
9. Brown M.A. *The Empathic Enterprise: Winning by Staying Human In A Digital Age*. Vero Beach, FL : Merchant Trask Press, 2016. 166 p.
10. Ferreira R., Pereira R., Bianchi I.S. et al. Decision factors for remote work adoption: advantages, disadvantages, driving forces and challenges. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2021. 7(7), 70.
11. Tleuken A., Turkyilmaz A., Sovetbek M. et al. Effects of the residential built environment on remote work productivity and satisfaction during COVID-19 lockdowns: An analysis of workers' perceptions. *Building and Environment*. 2022. 219. DOI: 10.1016/j.buildenv.2022.109234
12. Прохоренко О.В., Брінь П.В., Ковшик В.І. Наслідки переходу на дистанційну форму організації праці: ставлення керівників та працівників. *Економічний аналіз*. 2023. 33(1), 227–242. DOI: 10.35774/econa2023.01.227

**REFERENCES:**

1. State Statistics Service of Ukraine. Demographic and social statistics. Labor market. Employment and unemployment]. Available at: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/rp/zn/arh\\_zn\\_smsz\\_19\\_u.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/rp/zn/arh_zn_smsz_19_u.htm) (accessed June 10, 2023).

2. Nickson D., Siddons S. (2012) *Remote working*. Routledge, 240 p.
3. Zub M. (2021) Infrastruktura dystantsiinoi roboty v umovakh koronakryzy [Remote work infrastructure in the context of the coronavirus crisis]. *Visnyk Khmelnytskoho Natsionalnoho Universytetu – Herald of Khmelnytskyi national university*, 2(6), 245–250. DOI: 10.31891/2307-5740-2021-300-6/2-40
4. Galanti T., Guidetti G., Mazzei E., Zappalà S., Toscano F. (2021) Work From Home During the COVID-19 Outbreak. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(7), e426–e432. DOI: 10.1097/JOM.0000000000002236
5. Ozimek A. (2020) *The Future of Remote Work*. Available at: <https://papers.ssrn.com/abstract=3638597> (accessed July 08, 2023).
6. Baudot L., Kelly K. (2020) *A survey of perceptions of remote work and work productivity in the United States during the COVID-19 shutdown*. Available at: <https://ssrn.com/abstract=3646406> (accessed July 08, 2023).
7. Kovshova I., Ilko L. (2017) Orhanizatsiia dystantsiinoho menedzhmentu na pidpriemstvi [Organization of remote management at the enterprise]. *Economics. Management. Business*, 2 (20), 21–27.
8. Kryvosheieva V., Vasiurenko L. (2020) Motyvuiucha komponenta za dystantsiinoi formy zainiatosti personalu [Motivational component in the remote form of employment]. *Ekonomika Ta Upravlinnia APK – AIC Economics and Management*, 1, 93–100. DOI: 10.33245/2310-9262-2020-155-1-93-100
9. Brown M.A. (2016) *The Empathic Enterprise: Winning by Staying Human In A Digital Age*. Vero Beach, FL: Merchant Trask Press, 166 p.
10. Ferreira R., Pereira R., Bianchi I.S., da Silva M. M. (2021) Decision factors for remote work adoption: Advantages, disadvantages, driving forces and challenges. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7, 70.
11. Tleuken A., Turkyilmaz A., Sovetbek M. et al. (2022) Effects of the residential built environment on remote work productivity and satisfaction during COVID-19 lockdowns: An analysis of workers' perceptions. *Building and Environment*, 219. DOI: 10.1016/j.buildenv.2022.109234
12. Prokhorenko O., Brin P., Kovshik V. (2023) Naslidky perekhodu na dystantsiinu formu orhanizatsii pratsi: ctavlennia kerivnykiv ta pratsivnykiv [Consequences of the transition to remote work: attitudes of managers and employees]. *Ekonomichnyy analiz – Economic Analysis*, 33(1), 227–242. DOI: 10.35774/econa2023.01.227

## ENSURING THE PERFORMANCE OF AN ORGANIZATION IN THE TRANSITION TO REMOTE WORK

**Olena V. Prokhorenko<sup>1</sup>, Pavlo V. Brin<sup>2</sup>, Valentin I. Kovshik<sup>3</sup>**

*In recent years, the wide use of remote work became one of the main challenges for managers worldwide due to the unprecedented pandemic. For many Ukrainian organizations and their managers, the need to implement an even more radical transition to remote workflow was caused by the Russian invasion of Ukraine in 2022 and the consequent movements of the population. The transition to the new form of work in conditions of uncertainty and high risk, together with the clear requirement to continue business activity as well as to maintain and improve performance, attract new interest to the topic of remote work management. One of the most prominent problems in this field is ensuring comfortable work conditions that contribute to the high performance of the organization. This study is aimed to fill the gap in the knowledge of current expectations and requirements of employees regarding remote work, the relation of these requirements to the managerial point of view, and to identify the most important directions of activities that should be implemented by management at companies and organizations that experience the challenges of remote work. The research is based on the analysis of empirical data obtained in the process of conducting an online survey of employees and managers of various types of organizations. The analysis shows the high potential for improvements in remote work management that are directed to the technical aspect of remote work organizing, clarification of the new work procedures, and personnel training as a part of the work in the new environment. Also, the study reveals the relationship between employees' needs and requirements and such factors as age, gender, and functional responsibilities. From the practical perspective, the results of this study can be used by managers of various levels to better understand the needs of employees, to develop operational and human resource management strategies in modern conditions, and to form better workflow and more efficiently organize operations using remote work. Also, the results of the analysis provided in the article can be valuable for the wide range of future studies in the field of management.*

**Key words:** remote work, telework, management, labor organization, organization performance, human resource management.

**JEL Classification:** M54, M12, L25

*Стаття надійшла до редакції 11.08.2023*

*The article was received August 11, 2023*

<sup>1</sup> Olena V. Prokhorenko, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Management, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

<sup>2</sup> Pavlo V. Brin, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Management, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

<sup>3</sup> Valentin I. Kovshik, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

## PROBLEM AREA DIFFERENCES IN THE CONCEPTS OF CUSTOMER CENTRICITY AND CUSTOMER ORIENTATION

Inna M. Repina<sup>1</sup>, Olena V. Potienko<sup>2</sup>

*In recent years, business literature has shifted its focus from customer focus to customer centricity, which is positioned as a fundamentally new concept, a paradigm of doing business. The purpose of this article is to understand the correlation of these concepts for the correct interpretation of the latter. A review of the scientific literature using the built-in analysis option of SCOPUS.com showed that the main components of this concept (definition, genesis, prerequisites, consequences, differences from other concepts, positives, barriers, etc.) were developed long ago – at the beginning of the 21st century. To increase the validity and remove bias in the interpretation of the distinctive features of the concept, a conceptual computer analysis of 2 arrays of information was carried out: titles and abstracts of 270 scientific publications published in the SCOPUS scientometric database with the keyword "customer focus" and 460 scientific publications with the keyword "customer centricity". The sample comprised 5,856 publications with one of the possible terms describing the attitude towards the client (orientation, focus, focus) in the title or abstract. The text arrays were processed using WordStat 2023.0.1, a special text analysis module developed by Provalis Research (Canada). The computer analysis conducted with the help of the WordStat software allowed to establish a list of words that are most often found in scientific periodicals (articles and abstracts) included in the relevant sample; a list of phrases that are most often found in scientific periodicals (articles and abstracts) included in the relevant sample; leading topics that are considered within the formed samples (6 topics that characterise the problem field of customer focus research and 10 leading topics of publications on customer centricity). The objective data obtained proves that while at the level of words there is an identity of concepts, at the level of phrases and top topics there is a clear shift in focus from marketing issues (customer focus, customer satisfaction, customer relations, customer requirements, customer-centric service, customer-centric experience, customer relationship management, etc.). In addition to the traditional aspects (customer centricity, customer relations), the leading aspects described in the literature on customer centricity are making the right decisions in all links of the supply chain, the problems of developing appropriate information systems and technologies, creating and using social networks, developing tools for empathy with the customer, and predicting his or her behaviour – as the basis for real customer centricity. It was also found that customer centricity is recognised as a priority for the development of products and services in such new areas as energy saving and electric vehicles. Thus, the conceptual computer analysis conducted with the help of the WordStat software product allows to interpret customer centricity as a qualitatively new level of development of the customer orientation concept, which implies the extension of the concept's scope to all components and processes of the business model, the acquisition by organisations of a new status of "customer-oriented"; recognition of the customer as the most important, central figure and driving force of business development.*

**Key words:** customer centricity, customer-centric business model, customer-centric organisation, customer focus, comparative analysis of concepts, conceptual computer analysis, WordStat, top topics of customer centricity research.

**JEL Classification:** J53, M11

**Statement of the problem.** Taking into account the requirements and preferences of customers when developing products and services, organising their sales and after-sales service has been considered an indisputable business axiom for many decades. In the Ukrainian-speaking world, this requirement has been argued and implemented within the framework of the concept of customer focus and is at the centre of research in marketing and customer relationship management.

Over the past decades, leading academics and world-class consulting agencies have conducted numerous in-depth studies that have proven the importance of customer focus and identified the benefits that come with it – higher ROI: organisations that focus on customer solutions rather than product promotion have demonstrated a 150 per cent

return on shareholder value, outperforming the Standard & Poor's 500 (S&P) Index by 14 per cent over the same time period. Sales of such organisations grew by 143% compared to 53% growth of the S&P [1]; a 1% increase in customer satisfaction leads to a 2.37% increase in ROI, while a 1% decrease in customer satisfaction leads to a 5.08% decrease in ROI [2]. A report by Deloitte and Touche [3] states that customer-centred companies were 60% more profitable than non-customer-centred ones. In the case of a customer-centred CEO, this percentage increases to 64%.

Despite the perception and understanding of the undeniable benefits, the adoption of the concept of customer centricity has slowed over time. According to a study by the CMO Council [4], only 14% of marketers believe that customer focus is a distinctive feature of their companies,

<sup>1</sup> Inna M. Repina, Professor at the Department of Business Economics and Entrepreneurship, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, e-mail: [rephousenew@gmail.com](mailto:rephousenew@gmail.com);  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9141-0117>

<sup>2</sup> Olena V. Potienko, Postgraduate Student, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, e-mail: [olena/potienko@gmail.com](mailto:olena/potienko@gmail.com)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4941-6766>



and only 11% think that their customers would agree with this characteristic.

Recently, the concept of customer focus has been replaced in business literature by the concept of customer centricity. It is presented by business experts as a fundamentally new conceptual direction, a paradigm of doing business. For example, [5] interprets customer centricity as "a radically different approach" and gives a very interesting analogy – "it offers a transition from hunting (which is inherent in the concept of customer focus) to herding, from disorderly relations to family life".

Is customer centricity really a new innovative concept? Is it so different from customer orientation that it can be considered a new business paradigm? And what are the essential differences and advantages of this approach? The desire to find answers to these questions prompted the authors to conduct this study.

**Analysis of recent research and publications.** According to the analysis of publications in the SCOPUS.com scientometric database (built-in analysis option), over the last 20 years in the English-language literature various terms have been used to characterise the interaction between business entities and consumers, taking into account the interests of customers in planning and conducting business, in particular marketing activities, selling products and providing services, such as "customer-oriented", "customer-focused" and "customer-centric", as well as other (derived) spellings of these words.

The results of the searches clearly confirm that the most used term is "CUSTOMER ORIENTATION" – 2,821 document results since 1974; the second place (1,177 documents, since 1980) is occupied by the term "CUSTOMER FOCUSED". The least used term is "CUSTOMER CENTRICITY", which appears in the titles and abstracts of only 312 scientific publications since 2001. The trends for publications with all terms are steadily increasing, confirming the relevance of this topic.

The terms under consideration are interdisciplinary, and no differences (preferences) in their use in different fields of knowledge have been identified. That is, it cannot be stated that specialists in any field of knowledge prefer one of the 3 terms considered.

It is also impossible to confirm the thesis that the term "customer centricity" is new – it was introduced into scientific circulation at the beginning of the 21st century, and is not an innovation of recent years.

Over 20 years of use, the concept of customer centricity has acquired all the necessary attributes.

The genesis of the development of this concept since the 1950s is presented in [6]. Many publications provide an interpretation of the term: both independent and focused on a specific object – marketing, organisation, management system and organisational structure, information system, etc. (Table 1); identify the main challenges that prevent organisations from becoming customer-centric and set out a roadmap for such a transformation. In [7] the author compares customer centricity with product and customer orientation, identifies the advantages and disadvantages of

this approach, and describes in detail the barriers to implementing the customer centric paradigm, such as organisational culture, structure, processes and financial capabilities. The paper [8] argues that companies that build their business model, product offering and business processes around customer needs are more likely to meet those needs and create better value for customers. Building loyalty and partnerships with customers, involving them in the innovation process, is recognised as the basis for building customer capital, an asset that is difficult for competitors to replicate. It is their presence that ensures long-term competitive advantage and long-term business success.

Note the year of the cited publications: the first or early second decade of the 21st century. It was then, according to the authors, that the theoretical and methodological foundations of this concept were laid, but recognition and dissemination came much later – only at the end of the 2nd and beginning of the 3rd decade of the 21st century, i.e., in the last 5 years. The reason for the paradigm shift was, on the one hand, the limited and insufficient effectiveness of the marketing approach (customer focus of marketing, sales and service, i.e., only processes related to customer service) and, on the other hand, digitalisation, which created software and technological possibilities for the implementation of the formed ideas and proposals – "placing" the customer at the centre of the entire business model, taking into account his/her needs, demands and interests in the implementation of all business processes. This is what made it possible to transform into a customer-centric organisation.

**Formation of the objectives of the article (task statement).** Reflecting on the above definitions, one can agree with those experts who point out the differences between customer focus and customer centricity. However, the opinions of these experts and others may be subjective, and the publications cited may not reflect the common understanding of these concepts in scientific circles. In view of the above, the purpose of this article is to find objective evidence for this position using modern information technologies, in particular tools for analysing complex and unstructured textual information (titles and abstracts of scientific publications).

**Research methodology.** In order to substantiate the differences between the concepts of "customer focus" and "customer centricity", the methodology of computerised conceptual analysis of literature sources was used. As argued in [10–12], for a meaningful review of the literature on a given concept, and in particular to determine its distinctive features, it is sufficient to analyse the basic semantics (the so-called "language units": words, phrases, topics) of the debate that scientists use in the titles of articles and develop in their abstracts. The titles and abstracts of scientific articles are recognised as "relevant texts for analysis because the terms appearing in them are key to describing the article in terms of both its primary assumptions and its fundamental results" [13].

**Summary of the main research material.** The advantage of this type of computer-based analysis is that

**Table 1 – Definition of the concept of "customer centricity" and derivative terms in scientific publications**

Definition of customer centricity	Definition
Sheth et al. (2000)	Customer centricity is an approach that "focuses on the needs, wants and resources of customers as the starting point of the planning process".
Sheth, Jagdish N., Rajendra S. Sisodia, and Arun Sharma (2000)	Customer-centric marketing: understanding and meeting the needs, wants and resources of individual consumers and customers, rather than mass markets or market segments.
Bolton (2004)	Customer centricity of business processes: all business processes and all employees are focused on identifying and meeting customer needs.
Jayachandran et al. (2005)	Customer-centric management system: consists of structural aspects that ensure that organisational actions are driven by customer needs rather than internal functional concerns.
Liang and Tanniru (2006)	Customer-centric information system: an information system that is able to configure the four main components – customer, process, technology and product/service – to meet the customer’s needs.
Shah, D., Rust, R.T., Parasuraman, A., Staelin, R., & Day, G. S. (2006)	Customer centricity: all decisions start with the customer and the opportunities to benefit.
Kumar, Venkatesan, and Reinartz (2008)	Customer-focused sales campaigns: displays sales campaigns in which salespeople coordinate their contact strategy across product categories, salespeople, and time to meet the core needs of customers that are changing dynamically.
Cheng and Dogan (2008)	Customer-centric marketing: refers to the practice in which "marketers evaluate each customer individually and decide whether to serve that customer directly or through a third party" and which "focuses on the needs, wants and resources of customers as the starting point of the planning process".
Burmann, Meurer, and Kanitz (2011)	Customer centricity: focusing all marketing activities and processes on the customer.
Lamberti (2013)	Client-centric firm: manifested in constant interaction with clients aimed at obtaining information and understanding of clients’ explicit and implicit needs; systematic involvement of clients in marketing and R&D decisions; a well-coordinated organisational structure that promptly collects and exchanges client information and manages the interface at all stages of interaction; and a supply chain that is aligned with the firm and is able to adapt to client requirements.
Frankenberger, Weiblen, and Gassmann (2013)	Customer-centricity of the solution: the extent to which the company is customer-centric in its co-delivery of solutions.
Lee et al. (2015)	Customer-centric structure: an organisational design that aligns each business unit with a specific customer group.
Lee, Sridhar, and Palmatier (2017)	Customer-aligned structural projects: structures that seamlessly align their internal departments with external customers.
Crececius et al. (2019)	Firm’s customer-centric structure: the extent to which a firm’s business units are focused on specific client groups.
Habel, J., Kassemeier, R., Alavi, S., Haaf, P., Schmitz, C., & Wieseke, J. (2020)	Perceived client-centricity: the extent to which the client perceives the firm to put the client’s interests at the centre of all its actions.

Source: cited from [9]

it "allows a well-informed review of previous work, as it starts with a systematic analysis of the main content of articles, which is not filtered by the researcher". This not only reduces bias during the review process (e.g., bias due to researchers’ prior knowledge of the topic), but also allows identifying common discussions in existing studies by determining the semantics used by researchers: words and phrases – phrases that occur most often in a given text. This allows identifying the main topics of ongoing discussions (debates).

Computer analysis of a set of publications does not preclude further, more detailed familiarisation with the text of individual publications, critical analysis of their content and participation in the discussion contained in the articles. However, at the preliminary stage of processing a large number of scientific products, it allows

to identify and recognise the variety of semantics (language units) used by researchers and thus to make an expert judgement on the common and different content of the publications presented in the publication samples – the names of the concepts being compared. Computer analysis allows to identify the leading clusters (research topics), publications on which it is advisable to study together, keeping in mind the main focus of these studies.

**The information base for computer analysis was formed in 2 stages:**

– At the first stage, 5856 publications were selected using the query TITLE-ABS-KEY ("customer-centric") or TITLE-ABS-KEY ("customer-oriented") or TITLE-ABS-KEY ("customer-focused") available in the SCOPUS scientometric database, i.e. publications with one of the

possible terms describing the relationship to the customer (orientation, focus, centring) in the title or abstract;

– At the second stage, based on the initially formed database of publications, 2 sets of publications were selected: the first set of publications with the keyword "customer orientation" (CO) – 270 articles, the second set of publications with the keyword "customer centricity" (CC) – 460 articles. In other words, scientific publications were selected in which the terms "CO" and "CC" were indicated by the authors as keywords.

**Database preparation.** Article title information and abstract text were exported into separate CSV Excel files. In Excel, the stored information was "columnised" and unnecessary information was removed. This resulted in 2 Excel files containing 2 variables: the titles of all publications and the text of their abstracts (placed in the first and second columns, respectively).

**Database processing.** The Excel files prepared in this way were loaded (imported) into WordStat 2023.0.1 [14], a dedicated text analysis module developed by Provalis Research (Canada), a leading global developer of text analysis software with 20 years of experience and innovative programmes for qualitative, quantitative and mixed methods.

Provalis Research has a 20-year history of excellence in developing and bringing to market the tools that researchers and data scientists need today. The company's clients include more than 6,000 institutions, including universities, governmental and non-governmental organisations, and corporations in more than 80 countries on all 5 continents. Provalis Research software products cover a wide range of applications: political science, media analysis, survey analysis, business intelligence, market research, aviation security and international crime analysis, etc.

The software product allows the processing of large amounts of unstructured textual information – the text of articles, speeches, open-ended questions, interviews, e-mail messages, etc. WordStat can be used to automatically categorise text using a dictionary approach or various text mining methods, to develop and test new categorisation dictionaries, and to detect differences in word usage. WordStat includes numerous tools for data analysis, as well as several graphical visualisation tools, which are used to explore the relationships within the semantic field (between selected language units).

Basic WordStat settings and procedures were used, such as lemmatisation and extraction, which are performed by default using the Universal English Dictionary (given that the annotations/articles are written in English). The topic modelling was also performed with the basic settings suggested by WordStat to avoid any bias.

The results obtained allowed to perform both quantitative and qualitative content analysis of the generated text arrays. The statistical methods underlying thematic modelling in software analysis include topic extraction analysis [15], hierarchical classification based on correspondence analysis [10] and computational modelling [11]. On the basis of these types of analyses, the occurrence of words

was quantified using a consistency test, and the frequency of use of language units (words and phrases) specific to each text mass was measured using factor analysis. The information thus obtained was used to carry out a qualitative analysis of each set of publications.

**Research results.** The WordStat program was used to automatically generate:

– Lists of words that are most commonly found in scientific periodicals (articles and abstracts) included in the respective sample (Table 2);

– a list of phrases that are most often found in scientific periodicals (articles and abstracts) included in the relevant sample (Table 3);

– the leading topics that are considered within the formed samples were identified: – 6 topics that characterise the problematic field of CO research and 10 leading topics of CC publications (Table 4).

A critical analysis of the information provided suggests the following.

1. A comparison of the words used in the two sets of textual material showed that they are essentially identical. Most of the words are repeated. In particular, these are the following words APPROACH, BASED, BUSINESS, CUSTOMER, CUSTOMERS, DATA, DESIGN, DEVELOPMENT, MANAGEMENT, MODEL, PAPER, PRODUCT, QUALITY, RESEARCH, SERVICE, SERVICES, STUDY. Only the following words were new for publications with the keyword "CC": ANALYSIS CENTRIC INFORMATION PROCESS SYSTEM(s). At the same time, it should be noted that the frequency of use of certain words is changing: in particular, marketing vocabulary (decreasing) and managerial (business) vocabulary (increasing).

2. The comparison of the most frequently used phrases by the authors provided new arguments in favour of differentiating the concept of customer centricity. Only 8% of the phrases were found to be identical, but, as in the previous case, the frequency of use varies: the frequency of use of phrases corresponding to the managerial vocabulary increases. An examination of the most frequently used phrases suggests that publications with the keyword "customer centricity" do not only deal with traditional marketing topics, in particular: customer orientation, customer satisfaction, customer relations, customer requirements, customer-centred service, customer experience, customer relationship management, etc. New aspects that are being studied are: a customer-centric approach to building a business in general, creating a customer-centric business model, customer-centric development of products and services, adapting all business processes in the organisation to meet the needs and requirements of customers, developing and implementing a customer database, developing and implementing information systems and information technologies that allow real-time changes in all aspects of doing business in accordance with changing customer needs, which is the key to long-term competitiveness.

3. WODSTAT's built-in artificial intelligence identified the top topics of discussion common to the relevant series

of publications, which ultimately proved the fundamental difference between the concepts of customer focus and customer centrality.

The main topics of customer orientation were: general issues of describing the concept of "CUSTOMER-ORIENTED" (98.15% of cases), effects (efficiency) of customer orientation (91.48%), product development (80.74%), satisfaction with the quality of service (77.78%). Taking into account the long existence of this concept, many publications are dedicated to empirical research, which is due to the selection of topics such as : "APPROACH TO METHODOLOGY DESIGN" (-52.22%) and "IMPLICATIONS OF RESEARCH LIMITATIONS" (49.26%).

The range of issues addressed in publications on customer centrality is much wider. They deal with issues such as CUSTOMER CENTRIC (95.29% of cases) – interpretation of the content, components, advantages, prerequisites and problems of implementing customer centrality, CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT CRM (76.23%) – the problems of creating and developing customer relationships, which remain one of the fundamental provisions and conditions for the growth of customer loyalty, DECISION MAKING SUPPLY CHAIN (51.35%) – customer centrality as a prerequisite for making the right decisions in all links of the supply chain, DATA MINING CRM SYSTEM (49.10% – the problems of developing relevant information systems and technologies), SOCIAL MEDIA BRAND COMMUNITY (34, 30%) – creation and use of social communities for operational communication and long-term partnership, HUMAN SENSATION SIMULATION (19.28%) – development of tools for empathy with the customer, prediction of his behaviour – as a basis for real customer centrality. ENERGY EFFICIENCY (7.85%) is one of the new perspectives – a new industry (field of activity), where the concept of customer centrality is recognised as a priority for the development of products and services.

The conceptual computer analysis carried out by means of Word Stat allowed to identify the frequency and dynamics of use in the analysed arrays of text documents of the key term of the dissertation research ("service design") conducted by the author of this article (O. Potienko). This is an innovative tool for studying the needs, pains, desires and interests of consumers (customers), the use of which makes it possible to develop truly customer-centric products and services, design business processes and implement a customer-centric business model. The frequency of use of the phrase "SERVICE DESIGN" increased from 10 to 22 cases, i.e., from 0.74% to 1.79% of cases. The low but growing use of this term indicates the insufficient development and relevance of the topic of the dissertation research.

**Conclusions.** The conceptual computer analysis of the set of academic publications, carried out using the Word Stat software product, allowed to clearly understand the conceptual context of the concepts of customer focus and customer centrality by identifying the most frequently used words and short phrases, as well as the leading areas of discussion and research focus. This allows the differences between these concepts to be defined in an unbiased and reasoned manner, as well as identifying the leading areas of discussion and research within the concept of customer centrality.

The authors' further research is aimed at developing the theoretical and methodological foundations for the design of customer-centred innovations based on the use of service design tools. The conceptual computer content analysis carried out confirmed the innovative nature of this topic and the growing attention of the scientific community to the study of the practice of its use. WordStar made it possible to identify scientific publications in which the term is used. Further efforts will be made to study them in detail in order to understand the existing developments and to identify problems that are relevant and practically significant for further research.

### REFERENCES:

1. Ranjay G. (2010) *Reorganize for Resilience: Putting Customers at the Center of Your Business* Harvard Business Press (January 19, 2010). 288 p.
2. Gupta S., Zeithaml V. (2006) Customer Metrics and Their Impact on Financial Performance. *Marketing Science*, 25, 718–739. <https://doi.org/10.1287/mksc.1060.0221>
3. Wealth Management Digitalization changes client advisory more than ever before (2016). Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/WM%20Digitalisierung.pdf>
4. Mastering Adaptive Customer Engagements (2014). Available at: <https://www.cmocouncil.org/thought-leadership/reports/mastering-adaptive-customer-engagements>
5. The one who is in the centre of the world pays. Available at: <https://carway.info/ru/magazine/issue/2020-04/platit-tot-kto-v-centre-mira>
6. Shah D., Rust R.T., Parasuraman A., Staelin R., Day G.S. (2006) The Path to Customer Centrality. *Journal of Service Research*, 9(2), 113–124. DOI: 10.1177/1094670506294666
7. Bonacchi M., Perego P. (2011) Improving profitability with customer-centric strategies: the case of a mobile content provider. *Strategic Change*, 20(7-8), 253–267. DOI: 10.1002/jsc.899
8. Moormann J., Palvölgyi E.Z. (2013) *Customer-Centric Business Modeling: Setting a Research Agenda*, in: *Proceedings of 2013 IEEE International Conference on Business Informatics*, Wien, 173–179. DOI: <http://doi.ieeecomputersociety.org/10.1109/CBI.2013.33>
9. Habel J., Kassemeier R., Alavi S., Haaf P., Schmitz C. Wieseke J. (2020) When do customers perceive customer centrality? The role of a firm's and salespeople's customer orientation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 40(1), 25–42, DOI: 10.1080/08853134.2019.1631174

10. Greenacre M. (1993) Correspondence Analysis in Practice. London: Academic Press.
11. Stephen T. (1999) Computer-Assisted Concept Analysis of HCR's First 25 Years. *Hum. Commun. Res.*, 25, 498–513.
12. Stephen T. Differentiating the US. regional communication journals: A computer assisted concept analysis. *In Proceedings of the Conference of International Communication Association. Washington, DC, USA, (24-28 May 2001).*
13. Illia L. (2010) How Business Disciplines Discuss Multiple Identities in Organizations. *Corp. Reput. Rev.*, 12, 327–344.
14. WordStat. Available at: <https://provalisresearch.com/products/content-analysis-software/>
15. Péladeau N., Davoodi E. Comparison of Latent Dirichlet Modeling and Factor Analysis for Topic Extraction: A Lesson of History. *In Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences, Waikoloa Village, Hawaii, USA, (2-6 January 2018),* 615–623.

## ІДЕНТИФІКАЦІЯ ВІДМІННОСТЕЙ КОНЦЕПЦІЙ КЛІЄНТОЦЕНТРИЧНОСТІ ТА КЛІЄНТООРІЄНТОВАНOSTІ

Інна Миколаївна Рєпіна<sup>1</sup>, Олена Вікторівна Потіснюк<sup>2</sup>

В останні роки в бізнес-літературі акцент уваги змістився з клієнторієнтованості на клієнтоцентричність, яка позиціонується як принципова нова концепція, парадигма ведення бізнесу. Метою підготовки даної статті стало прагнення авторів розібратися в співвідношенні даних концепцій для коректного трактування останньої. Проведений огляд наукової літератури за допомогою вбудованої опції аналізу SCOPUS.com показав що основні складові даної концепції (визначення, генезис становлення, передумови, наслідки, відмінності від інших концепцій, позитиви, бар'єри тощо) були розроблені достатньо давно – це на початку 21 сторіччя. Термін клієнтоцентричність набув застосування не тільки як загальна назва, але і як прикметник (клієнтоцентричний), який характеризує особливості маркетингу, бізнес-моделі, системи управління, організації тощо. Для підвищення обґрунтованості та зняття упередженості щодо трактування відмінних особливостей концепції був проведений концептуальний комп'ютерний аналіз 2-х масивів інформації: назв та анотацій 270 наукових публікацій, які розміщені в наукометричній базі SCOPUS, з ключовим словом «клієнтоорієнтованість» та 460 наукових публікацій з ключовим словом «клієнтоцентричність». Вибірка здійснена з 5856 публікацій в назві або анотації яких використовується один з можливих термінів, що характеризує відношення до клієнта – орієнтація, фокусування, постановка в центрі. Обробка масивів текстової інформації здійснена за допомогою програми WordStat 2023.0.1 – спеціального модулю аналізу тексту, розробленого Provalis Research (Канада). Проведений комп'ютерний аналіз засобами WordStat дозволив встановити: перелік слів та фраз, які найчастіше зустрічаються у науковій періодиці. Виокремлені провідні теми, які розглядаються в межах сформованих вибірок: 6 тем, які характеризують проблемне поле досліджень з клієнтоорієнтованості та 10 провідних тем публікацій з клієнтоцентричності. Отримані неупереджені докази доводять, що якщо на рівні слів має місце тотожність концепцій, то на рівні фраз та топових тем чітко видно перенесення центру уваги з маркетингової проблематики (орієнтація на клієнта, задоволеність клієнтів, відносини з клієнтами, вимоги клієнта; обслуговування, орієнтоване на клієнта, клієнтський досвід, управління відносинами з клієнтами тощо) на менеджерську (бізнесову)- бізнес-модель, процеси, організація, структура управління тощо. Провідними аспектами, які розглядаються в літературі з клієнтоцентричності стають: прийняття клієнтоцентричних рішень в усіх ланках логістичного ланцюгу, проблематика розвитку відповідних інформаційних систем та технологій, створення та використання соціальних мереж, розвиток інструментарію емпатії до клієнта, прогнозування його поведінки. Клієнтоцентричність визнається пріоритетом для розробки продуктів та сервісів в такій новій сфері діяльності як енергозбереження та електроавтомобілі. Таким чином, проведений з використанням програмного продукту WordStat концептуальний комп'ютерний аналіз дозволяє трактувати клієнтоцентричність як якісно новий рівень розвитку концепції клієнтоорієнтованості. Він передбачає поширення сфери дії концепції на усі складові та процеси бізнес-моделі, набуття організаціями нового статусу – «клієнтоцентрична»; визнання клієнта найважливішою, центральною фігурою та рушійною силою розвитку бізнесу.

**Ключові слова:** клієнтоцентричність, клієнтоцентрична бізнес-модель, клієнтоцентрична організація, клієнтоорієнтованість, порівняльний аналіз концепцій, концептуальний, WordStat, топові теми досліджень клієнтоцентричності.

Стаття надійшла до редакції 09.08.2023

The article was received August 9, 2023

<sup>1</sup> Рєпіна Інна Миколаївна, професор кафедри економіки підприємства та підприємництва Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

<sup>2</sup> Потіснюк Олена Вікторівна, аспірант Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

Table 2 – Words most often used in publications with the keywords "customer focus" and "customer centrality" (italics – identical words, bold – unique words)

CUSTOMER ORIENTED										CUSTOMER CENTRIC						
	FREQUENCY	% SHOWN	% PROCESSED	% TOTAL	NO. CASES	% CASES	TF • IDF		FREQUENCY	% SHOWN	% PROCESSED	% TOTAL	NO. CASES	% CASES	TF • IDF	
<i>APPROACH</i>	156	2	15%	0	47%	0	27%	<b>ANALYSIS</b>	165	0	59%	0	36%	0	20%	
<i>BASED</i>	146	2	1%	0	44%	0	25%	<i>APPROACH</i>	207	0	74%	0	46%	0	25%	
<i>BUSINESS</i>	173	2	38%	0	53%	0	30%	<i>BASED</i>	330	1	18%	0	73%	0	41%	
<i>CUSTOMER</i>	1405	19	33%	4	27%	2	42%	<i>BUSINESS</i>	343	1	23%	0	76%	0	42%	
<i>CUSTOMERS</i>	247	3	40%	0	75%	0	42%	<b>CENTRIC</b>	551	1	97%	1	22%	0	68%	
<i>DATA</i>	140	1	93%	0	43%	0	24%	<i>CUSTOMER</i>	1322	4	74%	2	92%	1	63%	
<i>DESIGN</i>	174	2	39%	0	53%	0	30%	<i>CUSTOMERS</i>	351	1	26%	0	78%	0	43%	
<i>DEVELOPMENT</i>	117	1	61%	0	36%	0	20%	<i>DATA</i>	295	1	6%	0	65%	0	36%	
<b>EMPLOYEES</b>	164	2	26%	0	50%	0	28%	<i>DESIGN</i>	279	1	0%	0	62%	0	34%	
<b>FINDINGS</b>	147	2	2%	0	45%	0	25%	<i>DEVELOPMENT</i>	199	0	71%	0	44%	0	25%	
<i>MANAGEMENT</i>	166	2	28%	0	50%	0	29%	<b>INFORMATION</b>	211	0	76%	0	47%	0	26%	
<b>MARKETING</b>	151	2	8%	0	46%	0	26%	<i>MANAGEMENT</i>	285	1	2%	0	63%	0	35%	
<i>MODEL</i>	158	2	17%	0	48%	0	27%	<i>MODEL</i>	325	1	16%	0	72%	0	40%	
<i>ORGANIZATIONAL</i>	119	1	64%	0	36%	0	20%	<i>PAPER</i>	307	1	10%	0	68%	0	38%	
<b>ORIENTATION</b>	530	7	29%	1	61%	0	91%	<b>PROCESS</b>	179	0	64%	0	40%	0	22%	
<i>ORIENTED</i>	416	5	72%	1	27%	0	72%	<i>PRODUCT</i>	227	0	81%	0	50%	0	28%	
<i>PAPER</i>	188	2	59%	0	57%	0	32%	<i>QUALITY</i>	162	0	58%	0	36%	0	20%	
<b>PERFORMANCE</b>	294	4	4%	0	89%	0	51%	<i>RESEARCH</i>	245	0	88%	0	54%	0	30%	
<i>PRODUCT</i>	147	2	2%	0	45%	0	25%	<i>SERVICE</i>	384	1	38%	0	85%	0	47%	
<i>QUALITY</i>	125	1	72%	0	38%	0	21%	<i>SERVICES</i>	294	1	5%	0	65%	0	36%	
<b>RELATIONSHIP</b>	177	2	43%	0	54%	0	30%	<i>STUDY</i>	240	0	86%	0	53%	0	30%	
<i>RESEARCH</i>	265	3	65%	0	81%	0	46%	<b>SYSTEM</b>	209	0	75%	0	46%	0	26%	
<b>RESULTS</b>	151	2	8%	0	46%	0	26%	<b>SYSTEMS</b>	165	0	59%	0	36%	0	20%	

Table 3 – Phrases most often found in publications with the keywords "customer focus" and "customer centricity" (italics – the same words)

CUSTOMER ORIENTED						CUSTOMER CENTRIC					
	FREQUENCY	NO. CASES	% CASES	LENGTH	TF • IDF		FREQUENCY	NO. CASES	% CASES	LENGTH	TF • IDF
<i>CUSTOMER ORIENTED</i>	358	218	80,74%	2	33,3	<i>CUSTOMER CENTRIC</i>	491	356	79,82%	2	48,1
CUSTOMER ORIENTATION	433	146	54,07%	2	115,6	CASE STUDY	54	47	10,54%	2	52,8
PUBLISHING LIMITED	58	58	21,48%	2	38,7	RIGHTS RESERVED	47	47	10,54%	2	45,9
DESIGN METHODOLOGY APPROACH	54	54	20,00%	3	37,7	<i>CUSTOMER ORIENTED</i>	70	45	10,09%	2	69,7
PRACTICAL IMPLICATIONS	43	42	15,56%	2	34,7	CUSTOMER CENTRIC APPROACH	38	34	7,62%	3	42,5
EMERALD GROUP PUBLISHING LIMITED	34	34	12,59%	4	30,6	<i>CUSTOMER SATISFACTION</i>	47	31	6,95%	2	54,4
STRUCTURAL EQUATION	30	30	11,11%	2	28,6	DECISION MAKING	44	31	6,95%	2	51
RESEARCH LIMITATIONS IMPLICATIONS	30	30	11,11%	3	28,6	PAPER PRESENTS	32	30	6,73%	2	37,5
CUSTOMER FOCUSED	44	28	10,37%	2	43,3	<i>CUSTOMER RELATIONSHIP</i>	49	26	5,83%	2	60,5
CASE STUDY	30	24	8,89%	2	31,5	CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT	45	24	5,38%	3	57,1
EMERALD PUBLISHING LIMITED	24	24	8,89%	3	25,2	BUSINESS MODEL	44	24	5,38%	2	55,8
PURPOSE OF THIS PAPER	23	23	8,52%	4	24,6	SPRINGER NATURE	21	21	4,71%	2	27,9
RIGHTS RESERVED	21	21	7,78%	2	23,3	PRODUCT DEVELOPMENT	38	20	4,48%	2	51,2
<i>CUSTOMER CENTRIC</i>	35	20	7,41%	2	39,6	INFORMATION SYSTEMS	30	20	4,48%	2	40,4
<i>CUSTOMER SATISFACTION</i>	39	20	7,41%	2	44,1	CUSTOMER CENTRIC BUSINESS	24	20	4,48%	3	32,4
FUTURE RESEARCH	16	16	5,93%	2	19,6	<i>COMPETITIVE ADVANTAGE</i>	22	20	4,48%	2	29,7
RESULTS SHOW	18	16	5,93%	2	22,1	BUSINESS MODELS	21	19	4,26%	2	28,8
STRUCTURAL EQUATION MODELING	16	16	5,93%	3	19,6	CUSTOMER REQUIREMENTS	26	18	4,04%	2	36,2
<i>CUSTOMER ORIENTED BEHAVIORS</i>	20	16	5,93%	3	24,5	CUSTOMER CENTRIC SERVICE	24	18	4,04%	3	33,5
CUSTOMER ORIENTED SERVICE	27	16	5,93%	3	33,1	BUSINESS PROCESSES	22	18	4,04%	2	30,7
TAYLOR FRANCIS	15	15	5,56%	2	18,8	INFORMATION TECHNOLOGY	21	18	4,04%	2	29,3
<i>LONG TERM</i>	20	15	5,56%	2	25,1	PRODUCTS AND SERVICES	20	18	4,04%	3	27,9

(End of Table 3)

	CUSTOMER ORIENTED						CUSTOMER CENTRIC					
	FREQUENCY	NO. CASES	% CASES	LENGTH	TF • IDF		FREQUENCY	NO. CASES	% CASES	LENGTH	TF • IDF	
SERVICE QUALITY	27	15	5,56%	2	33,9		18	18	4,04%	2	25,1	
FRONTLINE EMPLOYEES	25	14	5,19%	2	32,1		34	17	3,81%	2	48,2	
CUSTOMER RELATIONSHIP	27	14	5,19%	2	34,7		18	17	3,81%	2	25,5	
MCB UP LIMITED	14	14	5,19%	3	18		28	16	3,59%	2	40,5	
POSITIVE EFFECT	16	13	4,81%	2	21,1		17	16	3,59%	2	24,6	
CUSTOMER ORIENTED SELLING	40	13	4,81%	3	52,7		18	15	3,36%	2	26,5	
JOB SATISFACTION	30	12	4,44%	2	40,6		17	15	3,36%	2	25	
CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT	20	12	4,44%	3	27		17	15	3,36%	2	25	
CONCEPTUAL FRAMEWORK	16	11	4,07%	2	22,2		15	15	3,36%	2	22,1	
SALES PERFORMANCE	24	11	4,07%	2	33,4		18	14	3,14%	2	27,1	
RELATIONSHIP BETWEEN CUSTOMER ORIENTATION	16	11	4,07%	4	22,2		14	14	3,14%	2	21	
INFORMATION SYSTEMS	10	6	2,22%	2	16,5		16	9	2,02%	2	27,1	
HOTEL INDUSTRY	10	6	2,22%	2	16,5		12	9	2,02%	2	20,3	
INTERNAL MARKETING	16	6	2,22%	2	26,5		12	9	2,02%	2	20,3	
MARKET ORIENTATION	18	6	2,22%	2	29,8		11	9	2,02%	3	18,6	
SMALL AND MEDIUM SIZED	10	6	2,22%	4	16,5		11	9	2,02%	3	18,6	
BANKING INDUSTRY	10	5	1,85%	2	17,3		10	9	2,02%	2	17	
PERFORMANCE OUTCOMES	11	5	1,85%	2	19,1		10	9	2,02%	3	17	
SALES FORCE	12	5	1,85%	2	20,8		22	8	1,79%	2	38,4	
BUSINESS PROCESSES	12	5	1,85%	2	20,8		20	8	1,79%	2	34,9	
FIRM PERFORMANCE	14	5	1,85%	2	24,3		18	8	1,79%	2	31,4	
CUSTOMER FOCUS	14	5	1,85%	2	24,3		17	8	1,79%	2	29,7	
ADAPTIVE SELLING	18	5	1,85%	2	31,2		13	8	1,79%	2	22,7	
EMPLOYEE CUSTOMER ORIENTATION	11	5	1,85%	3	19,1		11	8	1,79%	2	19,2	



Table 4 – Discussion topics identified by WordStat AI in sample publications with the keywords "customer focus" and "customer centricity"

CUSTOMER ORIENTED						CUSTOMER CENTRIC							
TOPIC	ORDER	COHERENCE (NPMI)	EIGENVALUE	FREQ	CASES	% CASES	TOPIC	ORDER	COHERENCE (NPMI)	EIGENVALUE	FREQ	CASES	% CASES
CUSTOMER ORIENTED	4	0,424	1,42	1135	265	98,15%	CUSTOMER CENTRIC	3	0,439	2,15	1730	425	95,29%
CUSTOMER ORIENTATION PERFORMANCE	3	0,506	1,45	1827	247	91,48%	CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT CRM	2	0,452	2,35	804	340	76,23%
PRODUCT DEVELOPMENT	5	0,448	1,34	538	218	80,74%	DECISION MAKING SUPPLY CHAIN	4	0,376	2,1	363	229	51,35%
JOB SATISFACTION SERVICE QUALITY	1	0,465	2,17	499	210	77,78%	DATA MINING CRM SYSTEM	5	0,393	2,07	404	219	49,10%
DESIGN METHODOLOGY APPROACH	2	0,479	1,63	322	141	52,22%	SOCIAL MEDIA BRAND COMMUNITY	1	0,443	2,57	336	153	34,30%
RESEARCH LIMITATIONS IMPLICATIONS	6	0,501	1,3	300	133	49,26%	HUMAN SENSATION SIMULATION	7	0,426	1,95	187	86	19,28%
							CASE STUDY	6	0,35	2	85	70	15,70%
							RIGHTS RESERVED	9	0,213	1,91	47	47	10,54%
							ENERGY EFFICIENCY	8	0,284	1,93	61	35	7,85%

## ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ У ПРИЙМАЮЧІ ГРОМАДИ

Леся Хотіївна Тихончук<sup>1</sup>, Марина Юріївна Боровик<sup>2</sup>

*У статті розглянуто публічні механізми інтеграції внутрішньо переміщених осіб в приймаючі громади. Виокремлено основні аспекти успішної інтеграції внутрішньо переміщених осіб в громаді: забезпечення зайнятості, підтримка соціальних послуг, соціокультурна адаптація, підтримка соціального благополуччя, подолання дискримінації, міжкультурна взаємодія, участь у громадському житті, економічна підтримка і юридичний захист. Розглянуто та проаналізовано можливості для розвитку громади за участю внутрішньо переміщених осіб. Досліджено роль органів місцевого самоврядування в наданні не лише кризової допомоги, а й сприянні довгостроковій інтеграції переміщених осіб у місцеве життя. Досліджено механізми державного регулювання інтеграції внутрішньо переміщених осіб під час війни. Підсумовано, що розвиток громад та регіонів відбуватиметься при умові якісних інтеграційних процесів ВПО та ефективного публічного управління цими процесам за участю всіх учасників – громадян, громадських організацій, органів місцевого самоврядування, держави та іноземних партнерів.*

**Ключові слова:** інтеграція, внутрішньо переміщені особи, приймаючі громади, зайнятість, соціокультурна адаптація, міжкультурна взаємодія.

**Постановка проблеми.** Війна росії проти України викликала не тільки гостре політичне та військове напруження, але й серйозні гуманітарні наслідки. Дана проблема у 2022 в порівнянні з 2014 роком досягла світових гуманітарних масштабів. Істотно збільшилася кількість внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Втікаючи від агресора, шукаючи захисту та безпеки, дані громадяни залишали свої рідні домівки та зупинялися в інших куточках України. На сьогодні по приблизним даним це вісім мільйонів осіб.

Поступово, з відведенням активних бойових дій та звільненням певних територій в Україні, частина ВПО отримала можливість повернутися до своїх домівок. Проте велика кількість людей залишається в складних умовах через продовження військових дій та втрату власних осель. Це створює необхідність для них шукати нове проживання в інших громадах. Там вони змушені адаптуватися до нових умов та знаходити способи інтеграції в місцеве життя.

У цей непростий період волонтери, органи місцевого самоврядування та держава проявили турботу та надали підтримку ВПО в забезпеченні їх базових потреб (житло, харчування, гігієна). Це надзвичайно важливо для забезпечення гідних умов життя переміщених громадян. Але в процесі проживання виникають додаткові завдання для довгострокової інтеграції у нових громадах.

Дуже шкода, але частина приймаючих громад не розглядають ВПО як потенційний ресурс для їх розвитку. Такі підходи органів місцевого самоврядування є

неприпустимими. Частина переміщених громадян планує залишитися на довгий термін в даних громадах, або й навіть назавжди. Тому бездіяльність приймаючих місцевих громад в інтеграційних процесах ускладнює процес соціальної інтеграції в громаду. Це негативно впливає на потенційні можливості для спільного розвитку та реалізації ВПО з місцевими мешканцями. Та як наслідок – стримує розвиток населених пунктів з використанням потенціалу нових мешканців. Тому важливо, щоб місцеві органи самоврядування не лише надавали кризову допомогу, але й активно сприяли інтеграції ВПО у місцеве життя.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями інтеграції внутрішньо переміщених осіб у територіальні громади займалися такі вітчизняні вчені Новікова О.Ф., Антонюк В.П., Панькова О.В., Хандій О.О., Лях О.В., Сидорук О.Г. та інші.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Дослідження здійснено з метою аналізу ролі держави та органів місцевого самоврядування в інтеграції внутрішньо переміщених осіб у приймаючі громади та розробки рекомендацій для покращення даних процесів. Важливим є напрацювання та використання дорожньої карти інтеграційних рекомендацій від ВПО через уповноважених в Радах та контроль за їх виконанням, проведення в подальшому комплексних опитувань громадян про якість прийнятих рішень.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сприяння інтеграційним процесам внутрішньо переміщених осіб (ВПО) у приймаючі громади є важливим

<sup>1</sup> Тихончук Леся Хотіївна, доктор наук з державного управління, доцент кафедри менеджменту та публічного управління Національного університету водного господарства та природокористування, e-mail: 0677832904 lestix@ukr.net  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6807-8232>

<sup>2</sup> Боровик Марина Юріївна, магістр Інституту післядипломної освіти Національного університету водного господарства та природокористування  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-6774-6359>

соціальним і політичним завданням публічних органів в умовах конфліктів, природних лих або інших надзвичайних ситуацій. Дані обставини змушують людей покидати свої домівки та переїжджати в інші регіони чи країни. Цей процес вимагає спільних зусиль як з боку держави та міжнародних організацій, так і з боку самої спільноти, яка приймає ВПО.

Реалізація державної політики з питань допомоги внутрішньо переміщеним особам здійснюється центральним органом виконавчої влади Міністерством з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України. Через півтора року після початку війни 04 серпня 2023 року КМУ ухвалив Постанову «Про затвердження Типового положення про Раду з питань внутрішньо переміщених осіб». Проект даного документу було розроблено Мінреінтеграції на виконання Стратегії державної політики щодо внутрішнього переміщення на період до 2025 року. «Через збройну агресію РФ проти України з'явилася велика кількість внутрішньо переміщених осіб. У деяких громадах були створені Ради ВПО, які допомагають інтеграції внутрішніх переселенців і роботі органів місцевої влади для забезпечення прав та інтересів ВПО. Щоб врегулювати діяльність таких рад і сприяти їх створенню на всій території України ухвалюється дана Постанова» [1].

Згідно зі Стандартним положенням щодо Ради з внутрішньо переміщених осіб, вони будуть сприяти реалізації регіональної політики щодо осіб, які були змушені внутрішньо переселитися. Зокрема, їхній роботі сприятиме підтримка адаптації та інтеграції цих осіб у місцеві спільноти. Серед основних завдань таких рад буде допомога забезпеченню соціального захисту внутрішньо переміщених осіб, допомога у знаходженні роботи, забезпеченні житлом, а також надання психосоціальної, медичної та правової допомоги. Рада буде складатися з 18 членів, з них 9 будуть внутрішньо переміщеними особами, 6 представниками органу, що створив Раду, і 3 представниками громадських організацій, які працюють над захистом прав внутрішньо переміщених осіб.

Постановою також рекомендовано:

– до 1 вересня 2023 року обласним, міським та районним військовим адміністраціям створити Ради з питань

внутрішньо переміщених осіб і затвердити положення про ці Ради згідно зі Стандартним положенням;

– органам місцевого самоврядування також рекомендовано створити Ради з питань внутрішньо переміщених осіб та затвердити положення про ці Ради [1].

На рис 1. представлено ключові аспекти інтеграції внутрішньо-переміщених осіб (ВПО) у приймаючі громади.

Аналіз даних інтеграційних кроків надав можливість відобразити їх в коротких дорожніх картах для публічних органів.

1. *Підтримка соціальних послуг.* Забезпечення доступу до основних соціальних послуг для ВПО у приймаючих громадах включає в себе ряд конкретних заходів та ініціатив, спрямованих на забезпечення їхнього матеріального, фізичного та психологічного благополуччя. Частково деталізовані аспекти цієї підтримки:

– передбачення можливостей для отримання житла (включаючи можливість надання тимчасового житла, прийняття в оренду або надання субсидій для оренди житла); розгляд можливостей реабілітації та відновлення житлового фонду у приймаючій громаді;

– забезпечення доступу до медичної допомоги та медичних послуг, включаючи реєстрацію у місцевих медичних закладах, забезпечення ліками та медичним обладнанням, організацію вакцинацій та психологічну підтримку;

– забезпечення можливостей для отримання освіти, включаючи доступ до шкіл, коледжів та університетів; організація спеціальних програм для підготовки дітей ВПО, які можуть відставати у навчанні через конфліктну або стресову ситуацію;

– забезпечення доступу до основної комунальної інфраструктури (електроенергія, вода, каналізація, теплопостачання, транспортні засоби тощо); вдосконалення інфраструктури приймаючих громад з урахуванням потреб нових мешканців;

– організація програм професійної підготовки та навчання, спрямованих на забезпечення необхідними навичками для здобуття роботи; встановлення зв'язків з роботодавцями для забезпечення можливостей працевлаштування;

– надання психологічної підтримки та консультацій, організація групових сесій, терапій та ресурсів для підтримки психологічного благополуччя;

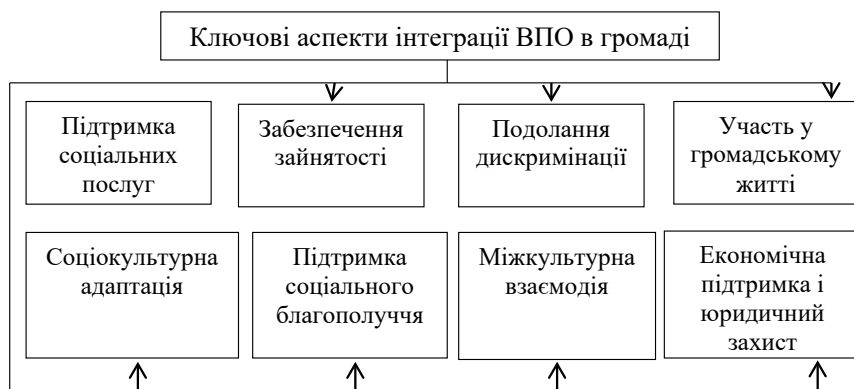


Рисунок 1 – Ключові аспекти інтеграції ВПО в громаді

– розробка програм та заходів, спрямованих на забезпечення активної участі даних громадян у соціокультурному житті приймаючих громад: організація культурних подій, мовних курсів та інших заходів для сприяння інтеграції та взаєморозумінню;

– гарантування юридичного захисту прав ВПО, включаючи право на житло, працю, освіту та захист від будь-якої форми дискримінації [2].

2. *Забезпечення зайнятості* у приймаючих громадах є важливим кроком у процесі інтеграції та створення умов для сталого самостійного життя. Цей аспект має суттєвий вплив на економічне благополуччя, психологічну стійкість та взаємодію з місцевими жителями. Першим кроком у забезпеченні зайнятості для ВПО є визначення їхніх професійних навичок та потенціалу. Розроблення та проведення спеціалізованих професійних курсів, тренінгів та навчання, спрямованих на розвиток необхідних навичок для конкретних робочих сфер. Це допоможе переміщеним громадянам підготуватись до вимог ринку праці. Допомога в підготовці резюме, пошуку відповідних вакансій та підготовці до співбесіди. Це може включати індивідуальну консультацію професійних менеджерів по підбору спеціалістів або кар'єрних консультантів. Співпраця з підприємствами та роботодавцями для створення можливостей працевлаштування. Встановлення діалогу з бізнес-середовищем допомагає вирішувати потреби ринку праці та підготувати переміщених мешканців до конкретних вакансій. Створення програм підтримки для тих, хто бажає розпочати власний бізнес або самозайнятість. Це може включати навчання підприємницьких навичок, консультації з бізнес-консультантами та фінансову підтримку для розвитку підприємницьких ідей.

Забезпечення зайнятості для ВПО вимагає комплексного підходу, де поєднуються навчання, підтримка, співпраця з роботодавцями та адаптація до змін. Цей процес сприяє не тільки індивідуальному успіху громадян, але й створює позитивні економічні та соціокультурні впливи на приймаючі громади та суспільство в цілому [3].

3. *Міжкультурна взаємодія* в контексті інтеграції внутрішньо переміщених осіб у приймаючі громади – це сприяння обміну культурним досвідом та традицією між інтегрованими та місцевими жителями. В такий спосіб будуються позитивні відносини та створюється відкрите та толерантне соціокультурне середовище [4].

4. *Участь у громадському та політичному житті* приймаючих громад сприяє зміцненню демократичних цінностей та взаєморозумінню між різними соціокультурними групами. Це допомагає стати активними учасниками громадського життя, вирішувати спільні проблеми та сприяє розбудові співпраці. Залучення до обговорення та прийняття рішень щодо важливих питань громадського життя (розвиток інфраструктури, забезпечення соціальних послуг, охорона навколишнього середовища тощо) допомагає відчувати себе частинами спільноти та впливати на формування свого оточення. Сприяння у розвитку лідерських навичок

та вмінню організовувати громадські заходи, ініціювати проекти та виступати голосом своєї спільноти. Це допоможе громадянам активній участі та впливу на громадське життя в даних громадах. Важливим аспектом є створення механізмів для взаємної комунікації та інформаційного обміну між переміщеними та місцевими жителями. Це допомагає підтримувати відкритий діалог, уникати непорозумінь та вирішувати можливі конфлікти.

Переміщені громадяни можуть мати позитивний вплив на приймаючу громаду, вони мають значний потенціал для зміцнення та її розвиток, на внесення позитивних змін у різні аспекти місцевого життя. Творчий і інтелектуальний потенціал даних громадян може бути використаний для створення інновацій, розвитку науки та реалізації прав людини на щоденному рівні. Залучення до участі у наукових дослідженнях та інноваційних проектах може сприяти розвитку нових технологій, методів та продуктів, що покращать якість життя громади. Нові знання та досвід можуть сприяти розробці нових рішень у галузі охорони здоров'я, освіти, екології та інших важливих сфер регіонів. Активна участь ВПО в житті громади сприятиме реалізації прав людини на щоденному рівні – вони можуть бути агентами позитивних змін у вирішенні питань, пов'язаних з доступом до освіти, медичної допомоги, житла та інших соціальних послуг. При цьому зможуть відіграти важливу роль у протидії корупції через свою громадянську активність та нагляд за діяльністю органів влади через допомогу у виявленні випадків корупції та сприяння створення прозорих та ефективних механізмів управління. Дана участь також може передбачати організацію навчальних заходів, семінарів, тренінгів та інших форм просвіти для місцевих громадян. Це також сприяння обміну досвідом між різними громадами та сприяння розвитку економіки через підтримку місцевих підприємств.

Забезпечення державою та органами місцевого самоврядування якісної та ефективної інтеграції впливає на подальший розвиток та зміцнення громад як в приймаючих регіонах так і в подальшому в захоплених або звільнених регіонах (бо досвід буде передаватись). Творчий та інтелектуальний потенціал, громадянська активність переміщених громадян можуть сприяти інноваційному розвитку регіонів, розвитку науки, посиленню захисту прав людини та протидії корупції. Як наслідок ще призведе до активної участі у формуванні стратегії розвитку громади та її реалізації, сприятиме покращенню якості життя всієї громади за рахунок сталого соціально-економічного піднесення, розвитку людського потенціалу та зміцнення цінностей гуманізму й демократії.

**Висновки.** Інтеграція внутрішньо переміщених осіб у громади є не лише соціальною відповідальністю держави, але й важливим стратегічним кроком для її сталого розвитку. Цей процес впливає на всі аспекти життя – від гуманітарних питань до економіки та політики. Дані механізми сприяють не тільки наданню

допомоги тим, хто опинився у скрутному становищі через війну, але й створює можливості для громад загалом. Вони допомагають використати професійний та соціальний досвід даних громадян для розвитку інновацій, покращення економіки, збагачення культурної спадщини та сприяють побудові взаєморозуміння.

Процес інтеграції вимагає активної підтримки держави через створення спеціальних програм: освіта, медична допомога, підтримка при отриманні робочих місць та розвиток підприємництва. Дана підтримка не може обмежуватись лише матеріальними складовими. Це й також створення сприятливого середовища для адаптації, розбудови взаємодії з місцевими жителями, створення умов та можливостей для самореалізації. Інтеграція внутрішньо переміщених осіб в громади не є одностороннім процесом. Вона корисна для всіх учасників даного процесу: переміщені особи можуть знайти нові можливості для життя та розвитку, а громади отримують доступ до нових ідей, знань та ресур-

сів, сприяння та участь в розвитку різних сфер громадського життя.

Публічне якісне та ефективне управління процесами інтеграції громадян у приймаючі громади та регіони це не тільки гуманітарний аспект управління. Це інвестиція в майбутнє громади, регіонів та держави в цілому. Швидкі та якісні інтеграційні процеси переміщення громадян збагачують суспільство різноманітністю, зміцнюють соціальну єдність та створюють передумови для сталого розвитку на всіх рівнях. Держава, підтримуючи інтеграцію ВПО, відкриває двері до нового її етапу розвитку. Це може сприяти також поверненню громадян з-за кордону на Україну. Кожен член громади буде мати можливість надати свій внесок у побудову кращого майбутнього для всіх. Перемога в державі, відбудова та відновлення регіонів, підтримка розвитку громад вимагає швидких, структурованих та дієвих інтеграційних процесів для переміщених громадян та ефективного публічного управління цими процесам.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Уряд затвердив положення про Ради з питань ВПО при місцевих органах влади. 4 серпня 2023 рік. URL: <https://minre.gov.ua/2023/08/04/uryad-zatverdyyv-polozhennya-pro-rady-z-pytan-vpo-pry-misczevyh-organah-vlady/>
2. Аналітичний звіт за результатами фокус-групового дослідження. «Інтеграція внутрішньо переміщених осіб у приймаючих громадах». URL: <https://www.vplyv.org.ua/wp-content/uploads/2023/06.pdf>
3. Інтеграція внутрішньо переміщених осіб: як над цим працюють об'єднані територіальні громади? URL: <http://www.nrcu.gov.ua/news.html?newsID=92119>
4. Результати дослідження «Ставлення, виклики та можливості інтеграції ВПО». URL: <https://yednanniazaradydii.org.ua/rezultaty-doslidzhennia-stavlennia-vyklyky-ta-mozhlyvosti-intehratsii-vpo/>
5. Новікова О.Ф., Антонюк В.П., Панькова О.В. *Інтеграція внутрішньо переміщених осіб у територіальні громади: діагностика стану та механізми забезпечення* : монографія. Київ : НАН Укра-їни, Ін-т економіки пром-сті, 244 с.

### REFERENCES:

1. Uriad zatverdyv polozhennia pro Rady z pytan VPO pry mistsevykh orhanakh vlady (August 4, 2023). Available at: <https://minre.gov.ua/2023/08/04/uryad-zatverdyyv-polozhennya-pro-rady-z-pytan-vpo-pry-misczevyh-organah-vlady/>
2. Analytychnyi zvit za rezultatamy fokus-hrupovoho doslidzhennia. «Intehratsiia vnutrishno peremishchenykh osib u pryimaiuchykh hromadakh». Available at: <https://www.vplyv.org.ua/wp-content/uploads/2023/06.pdf>
3. Intehratsiia vnutrishno peremishchenykh osib: yak nad tsym pratsiuut obiednani terytorialni hromady? Available at: <http://www.nrcu.gov.ua/news.html?newsID=92119>
4. Rezultaty doslidzhennia "Stavlennia, vyklyky ta mozhlyvosti intehratsii VPO". Available at: <https://yednanniazaradydii.org.ua/rezultaty-doslidzhennia-stavlennia-vyklyky-ta-mozhlyvosti-intehratsii-vpo/>
5. Novikova O.F., Antoniuk V.P., Pankova O.V. (2018) *Intehratsiia vnutrishno peremishchenykh osib u terytorialni hromady: diahnostryka stanu ta mekhanizmy zabezpechennia*: monohrafiia. Kyiv: NAN Ukra- yiny, In-t ekonomiky prom-sti, 244 p.

## PUBLIC MANAGEMENT OF INTEGRATION PROCESSES OF INTERNALLY DISPLACED PERSONS IN HOST COMMUNITIES

Lesia H. Tykhonchuk<sup>1</sup>, Maryna Yu. Borovyk<sup>2</sup>

*The article examines public mechanisms for the integration of internally displaced persons into host communities. The main aspects of the successful integration of internally displaced persons into the community are highlighted: ensuring employment, supporting social services, socio-cultural adaptation, supporting social well-being, overcoming discrimination, intercultural interaction, participation in public life, economic support and legal protection. Possibilities for community development with the participation of internally displaced persons were considered and analyzed. Mechanisms of state regulation of the integration of internally displaced persons during the war have been studied. Gradually, with the withdrawal of active hostilities and the liberation of certain territories in Ukraine, part of the IDPs got the opportunity to return to their homes. However, a large number of people remain in difficult conditions due to the continuation of hostilities and the loss of their homes. This makes it necessary for them to look for new accommodation in other communities. There they are forced to adapt to new conditions and find ways to integrate into local life. During this difficult period, volunteers, local self-government bodies and the state showed care and provided support to IDPs in providing their basic needs (housing, food, hygiene). This is extremely important for ensuring decent living conditions for displaced citizens. But in the process of living, additional tasks arise for long-term integration in new communities. It is a pity, but some of the host communities do not consider IDPs as a potential resource for their development. Such approaches of local self-government bodies are unacceptable. Some displaced citizens plan to stay in these communities for a long time, or even forever. Therefore, the inactivity of the host local communities in integration processes complicates the process of social integration into the community. This negatively affects the potential opportunities for joint development and implementation of IDPs with local residents. But as a result, it restrains the development of settlements using the potential of new residents. Therefore, it is important that local self-government bodies not only provide crisis assistance, but also actively promote the integration of IDPs into local life. High-quality and effective public management of the processes of integration of citizens into host communities and regions is not only a humanitarian aspect of management. This is an investment in the future of the community, regions and the state as a whole. Fast and high-quality integration processes of the movement of citizens enrich society with diversity, strengthen social unity and create prerequisites for sustainable development at all levels. The state, supporting the integration of IDPs, opens the door to a new stage of its development. This can also contribute to the return of citizens from abroad to Ukraine. Every member of the community will have the opportunity to contribute to building a better future for all. Victory in the state, reconstruction and recovery of regions, support of community development requires fast, structured and effective integration processes for displaced citizens and effective public management of these processes.*

**Key words:** *integration, internally displaced persons, host communities, employment, sociocultural adaptation, intercultural interaction.*

**JEL Classification:** *E24*

*Стаття надійшла до редакції 11.08.2023*

*The article was received August 11, 2023*

---

<sup>1</sup> *Lesia H. Tykhonchuk, Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor of the Department of Management and Public Administration, National University of Water and Environmental Engineering*

<sup>2</sup> *Maryna Yu. Borovyk, Master's Degree, Inservice Training Institute, National University of Water and Environmental Engineering*

### 3. МАКРОЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ

DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2023.101.08>

УДК 336.2

#### СТАН ДЕРЖАВНОГО БОРГУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сніжана Олександрівна Бей<sup>1</sup>, Надія Миколаївна Головай<sup>2</sup>, Алла Вікторівна Долюк<sup>3</sup>

У статті досліджено тенденції та динаміку зростання державного боргу України впродовж 2015–2022 рр. Метою даної роботи є дослідження стану державного боргу України в умовах воєнного стану та пошук шляхів його оптимізації. Здійснено аналіз стану державного боргу України до повномасштабного вторгнення РФ на територію нашої держави і в період військових дій. Падіння економіки припадає на період початку агресії російських військ на сході України, окупації частини України та пандемії COVID-19. Встановлено, що накопичені проблеми у сфері управління державним боргом та військові дії, які розпочалися 24 лютого 2022 року, призвели до стрімкого зростання обсягу державного боргу в Україні. Отже, державний борг продовжуватиме зростати та потреба у борговому фінансуванні залишиться і в 2023–2024 рр. Зосереджено увагу на важливості визначення стратегічних напрямів оптимізації державного боргу та пошуку більш ефективних рішень у цьому напрямку.

**Ключові слова:** державний борг, гарантований державою борг, зовнішній борг, внутрішній борг, ВВП, державний бюджет, державний дефіцит, обслуговування державного боргу, управління державним боргом, стратегія, військовий стан.

**Постановка проблеми.** Повномасштабне вторгнення Росії на територію України змусило українців пристосовуватися до нової парадигми у всіх сферах життя країни, в тому числі і в державних фінансах. За останній рік і дотепер можливості надходжень до державного бюджету значно скоротилися, а видатки зросли удвічі та набули системи пріоритетності в основних напрямках фінансування: в першу чергу здійснюються видатки на національну безпеку та оборону, а також на здійснення заходів правового режиму воєнного стану, до видатків другої черги відносять такі як оплата праці бюджетної сфери, обслуговування державного боргу, соціальні видатки та інші. Капітальні видатки фінансуються в останню чергу, лише у випадках нагальної потреби [1]. За цей період відповідно до наявності коштів перелік пріоритетності видатків змінювався, і до Постанови № 590 під час воєнного стану зміни вносилися багато разів. В результаті такого дисбалансу істотно збільшився дефіцит державного бюджету і від-

повідно спостерігається збільшення державного боргу, що потребує залучення додаткових фінансових ресурсів. За інформацією Міністерства економіки України у 2022 році країна втратила 30,4 % ВВП [2].

Уряд України залучає фінансову допомогу у вигляді переважно кредитів і грантів від міжнародних організацій та підтримки закордонних партнерів, активно залучає військові облигації як інвестиційний інструмент, однак використання фінансових ресурсів на зовнішньому і внутрішньому ринку призводить до значного росту державного боргу, що впливає на фінансову стійкість та потребує розробки заходів в ефективному управлінні борговим навантаженням країни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На сьогоднішній день вітчизняними вченими та практиками проведено значний обсяг досліджень щодо вивчення даного питання. Дослідженням теоретичних засад і практичних аспектів щодо управління державним боргом займаються такі вітчизняні науковці:

<sup>1</sup> Бей Сніжана Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування Вінницького навчально-наукового інституту економіки Західноукраїнського національного університету, e-mail: [sneganaripko@gmail.com](mailto:sneganaripko@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6651-4210>

<sup>2</sup> Головай Надія Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування Вінницького навчально-наукового інституту економіки Західноукраїнського національного університету, e-mail: [n.golovay@wunu.edu.ua](mailto:n.golovay@wunu.edu.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9597-0963>

<sup>3</sup> Долюк Алла Вікторівна, кандидат економічних наук, викладач кафедри фінансів, банківської справи та страхування Вінницького навчально-наукового інституту економіки Західноукраїнського національного університету, e-mail: [a.dolyuk@wunu.edu.ua](mailto:a.dolyuk@wunu.edu.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5461-5295>

Стойко О., Шубенко І., Крисоватий А., Кириленко О., Дем'янишин В, Лисяк Л., Абакуменко О., Лободіна З., Лондар С., Луніна І., Опарін В., М., Юрій С., Бурлаченко Ю., Гарбінська-Руденко А., Лямзіна О., Сочка К. Але, не дивлячись на зазначений доробок у вирішенні даної проблеми, залишаються не повністю розкриті питання щодо оцінки рівня державного боргу України саме в умовах воєнного стану та напрями його оптимізації, що й визначило мету нашого дослідження.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою роботи є дослідження стану державного боргу України в умовах дії воєнного стану та стратегічні напрями його оптимізації.

Досягнення мети пов'язане з вирішенням наступних завдань:

- здійснити аналіз стану державного боргу України до повномасштабного вторгнення РФ на територію нашої держави і під час війни;
- визначення стратегічних напрямів оптимізації державного боргу та пошук більш ефективних рішень у цьому напрямку.

**Методи дослідження.** Теоретичною базою для дослідження даної проблематики є наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених із питань державних фінансів та боргової політики. У процесі дослідження використано такі методи наукового пізнання: аналізу і синтезу, порівняння, узагальнення, аналогій, графічні методи відображення інформації, систематизація, індукції та дедукції та інші.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Відповідно до Бюджетного кодексу України державний борг – це загальна сума боргових зобов'язань держави з повернення отриманих та непогашених кредитів (позик) станом на звітну дату, що виникають внаслідок державного запозичення [3].

Державні запозичення здійснюються з метою покриття дефіциту державного бюджету та рефінансування державного боргу. Право на здійснення державних запозичень в межах, визначених законом про Державний бюджет України, належить державі в особі Міністра фінансів України за дорученням Кабінету Міністрів України. Кабінет Міністрів України визначає основні умови здійснення державних запозичень, у тому числі основні умови кредитних договорів та основні умови випусків і порядок розміщення державних цінних паперів.

Витрати з погашення та обслуговування державного боргу здійснюються за рахунок коштів державного бюджету відповідно до кредитних договорів, а також нормативно-правових актів, за якими виникають державні боргові зобов'язання, незалежно від обсягу коштів, визначеного на таку мету законом про Державний бюджет України.

Управління державним боргом здійснюється Міністерством фінансів України в межах повноважень, визначених законодавством України. З метою ефективного управління державним боргом та/або ліквідністю єдиного казначейського рахунку Міністр фінан-

сів України від імені України має право здійснювати правочини з державним боргом, включаючи обмін, випуск, купівлю, викуп та продаж державних боргових зобов'язань, за умови дотримання граничного обсягу державного боргу на кінець бюджетного періоду [4].

Згідно Бюджетного кодексу України, гарантований державою борг – загальна сума боргових зобов'язань суб'єктів господарювання – резидентів України щодо отриманих та непогашених на звітну дату кредитів (позик), виконання яких забезпечено державними гарантіями. До вступу в силу державних гарантій (настання гарантійного випадку), операції щодо зазначеної заборгованості не відображаються в державному бюджеті [3].

Державний борг поділяють на зовнішній та внутрішній. Говорячи про зовнішній борг, то він є частиною валового внутрішнього боргу держави і означає заборгованість однієї країни перед іншими, а також міжнародними фінансовими організаціями чи іншими економічними суб'єктами. В свою чергу внутрішній борг є заборгованістю держави власникам державних цінних паперів або іншим позикодавцям [5].

Головними причинами створення і збільшення державного боргу є:

- трансформаційний спад виробництва і звуження на цій основі податкової бази;
- циклічні спади в економіці;
- несприятливий інвестиційний клімат;
- збільшення державних витрат без відповідного зростання доходів;
- зменшення податків з метою стимулювання економіки без відповідного зменшення державних витрат;
- вплив політичних циклів.

Правове регулювання державного боргу та гарантованого державою боргу, місцевого боргу та місцевого гарантованого боргу в Україні здійснюється відповідно до Конституції України, Бюджетного Кодексу України та інших нормативно-правових актів у сфері управління боргом.

Величина основної суми Державного боргу не повинна перевищувати 60% фактичного річного обсягу валового внутрішнього продукту України (у разі перевищення зазначеної граничної величини Кабінет Міністрів України зобов'язаний вжити заходів для приведення цієї величини у відповідність до встановлених законодавством вимог) [6].

Що стосується Державного боргу України до повномасштабного вторгнення, а саме в період з 2015 р. по 2021 р., то слід відзначити, що стан боргу є прямим відображенням економічної ситуації в країні цього періоду та передусім політики Уряду в сфері державних фінансів. Розпочинаючи з 2014 року, з початком агресії російських військ на сході України, окупації частини України та пандемії COVID-19 спостерігається падіння економіки України. І зважаючи на всі ці складні умови, Уряд нашої держави, все-таки, зміг стримати значне зростання боргу та втримати фінансову стійкість, і протягом 2015–2021 рр. спостерігається номінальне зростання державного боргу України (рис. 1).



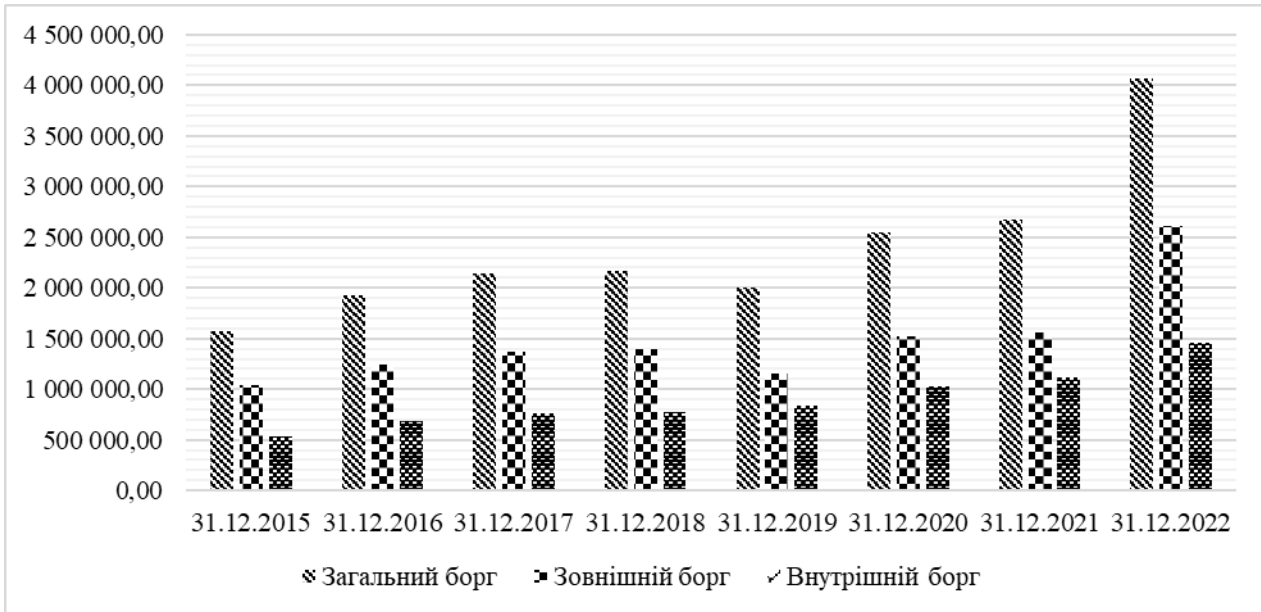


Рисунок 1 – Державний та гарантований державою борг України за 2015–2022 рр. (млн грн)

Джерело: [7]

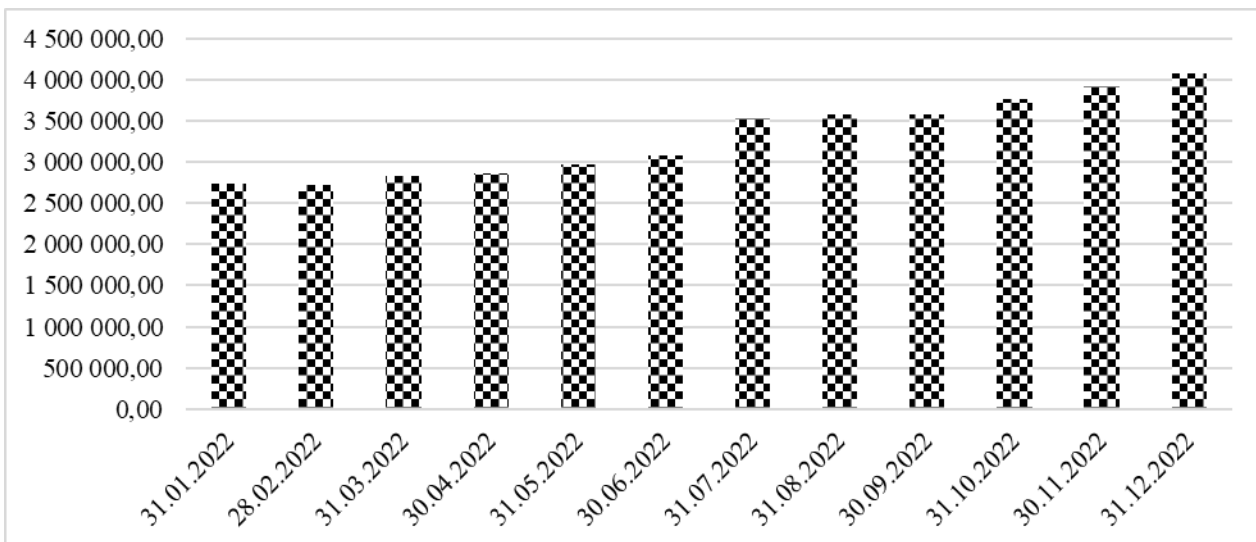


Рисунок 2 – Державний та гарантований державою борг України у 2022 році (млн грн)

Джерело: [7]

Тривалий час боргова політика України характеризувалась відсутністю впорядкованості та спрямованості, а в ході регулювання державного боргу спостерігалась суперечливість, неефективність функціонування різноманітних елементів механізму державного боргу. Вже існуючі накопичені проблеми у сфері управління державним боргом та військові дії, які розпочалися 24 лютого 2022 року, призвели до стрімкого зростання обсягу державного боргу в Україні (рис. 1, рис. 2).

Повномасштабне російське вторгнення у 2022 році призвело до падіння номінального ВВП України до \$161 млрд і збільшення співвідношення державного боргу України до ВВП до 71,6% із 43,3% у 2021 році. З даними Міністерства фінансів України Державний

та гарантований державою борг України у 2022 році збільшився на \$13,4 млрд до 71,5% ВВП на кінець року, порівняно з 48,9% у 2021 році. Однак державний борг продовжуватиме зростати, так як потреба у борговому фінансуванні залишається і в 2023 році (рис. 3).

Слід відзначити, що у 2022 році рівень державного боргу України значно перевищив розмір, що передбачений фіскальним правилом (60% від ВВП), яке діяло до введення воєнного стану на території України. Але через військовий стан дія цього правила була призупинена відповідно до внесення змін до Бюджетного кодексу України.

Фінансування державного бюджету України у 2022 році майже на половину було забезпечено міжнарод-

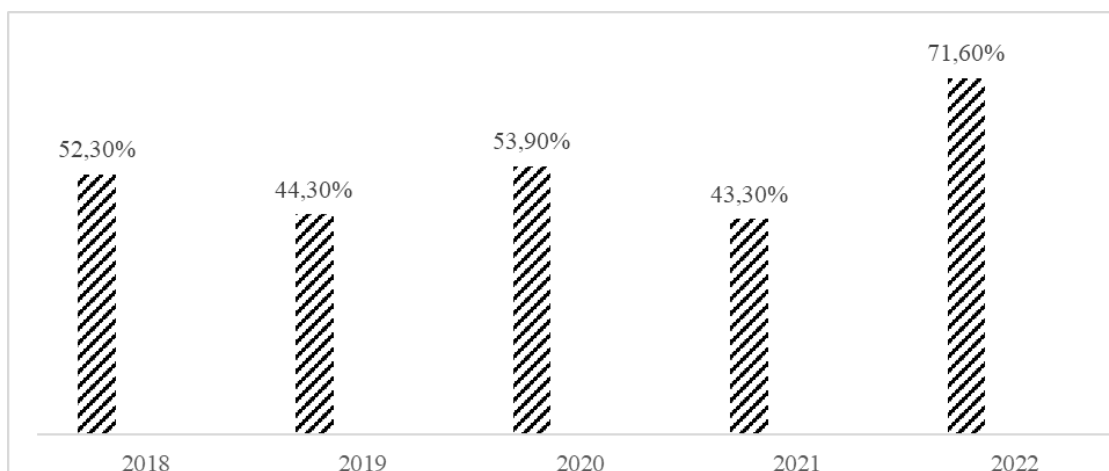


Рисунок 3 – Динаміка співвідношення державного боргу до ВВП, 2018–2022 рр. (млн грн)

Джерело: [4]

ною допомогою – 46%, четверту частину бюджету профінансовано Національним Банком України, запланований дефіцит становив 1,5 трлн грн (близько 32% ВВП). Однак емісійне фінансування Національним Банком України створює надмірний тиск на валютний ринок і ціни, тому у 2023 році ці кроки будуть невиправдані [8].

Державний бюджет на 2023 рік передбачає доходи вдвічі нижче за витрати, та дефіцит – 21% ВВП (35.5 млрд дол. в еквівалентні за поточним курсом) [2]. Основна частина видатків пріоритетно припадає на безпеку і оборону та соціальний захист населення. Значний дефіцит державного бюджету профінансувати покликані схвалені Європейським Союзом обсяги підтримки на 2023 рік у розмірі 18 млрд євро та очікувані значні обсяги допомоги від США. Кошти від США вірогідно надійдуть у формі грантів, а від ЄС передбачені – як пільгові безпроцентні кредити на термін до 35 років з десятирічною відстрочкою до першого погашення, що зекономить видатки бюджету на сплату відсотків [9].

Окрім цього, за прогнозами Мінекономіки, розмір державного боргу у 2023 році перевищить номінальний розмір валового внутрішнього продукту і становитиме 106 % ВВП (якщо Україна отримає обіцяні кошти переважно як кредити, а не у вигляді грантів) [2]. За теперішніх умов це, можливо, некритично, проте, якщо розглядати такий показник у довгостроковій перспективі, то виглядає він досить песимістично, адже борг потрібно буде повертати, а відновлення ВВП, за прогнозами експертів, навіть у разі швидкого закінчення війни триватиме довго.

Накопичення державного боргу спричиняє низку ризиків, а особливо валютний ризик. Так як значну частку становить зовнішній борг країни. А так як впродовж 2023 року державний борг буде зростати, адже 95% дефіциту державного бюджету планується профінансувати за рахунок зовнішнього фінансування, а це становить 1, 596 трлн грн. Зовнішні позики надаються в іноземній валюті, що залежить від коливання курсу гривні.

Що стосується стану державного боргу України протягом I півріччя 2023 року, то спостерігається збільшення боргового навантаження, що, знову ж таки, пов'язано із зростанням потреби у величезній кількості фінансових ресурсів для забезпечення обороноздатності нашої країни (рис. 4).

Станом на 30 червня 2023 року державний та гарантований державою борг України становив 4 710,42 млрд грн або 128,81 млрд дол. США, в тому числі: державний та гарантований державою зовнішній борг – 3 184,22 млрд грн (67,60% від загальної суми державного та гарантованого державою боргу) або 87,08 млрд дол. США; державний та гарантований державою внутрішній борг – 1 526,2 млрд грн (32,40%) або 41,74 млрд дол. США (табл. 1).

Державний борг України становив 4 376,48 млрд грн (92,91 % від загальної суми державного та гарантованого державою боргу) або 119,68 млрд дол. США. Державний зовнішній борг становив 2 921,53 млрд грн (62,02% від загальної суми державного та гарантованого державою боргу) або 79,89 млрд дол. США. Державний внутрішній борг становив 1 454,95 млрд грн (30,89% від загальної суми

Таблиця 1 – Державний та гарантований державою борг України станом на 30.06.2023

(млн грн)	Зовнішній борг	Внутрішній борг	Всього
Державний борг	2 921 532,9 (62,0%)	1 454 949,9 (30,9%)	4 376 482,8 (92,9%)
Гарантований борг	262 688,8 (5,6%)	71 250,3 (1,5%)	333 939,1 (7,1%)
Загальний борг	3 184 221,7 (67,6%)	1 526 200,2 (32,4%)	4 710 421,9 (100%)

Джерело: [4]

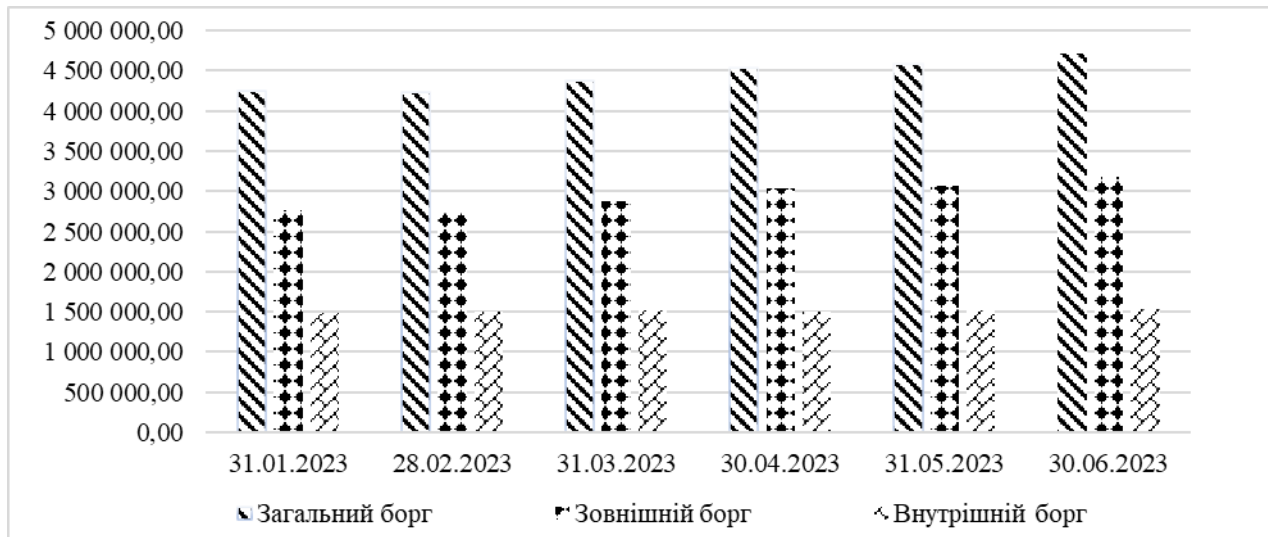


Рисунок 4 – Державний та гарантований державою борг України у 2023 році (млн грн)

Джерело: [7]

державного та гарантованого державою боргу) або 39,78 млрд дол. США.

Гарнтований державою борг України становив 333,94 млрд грн (7,09%) або 9,13 млрд дол. США, в тому числі: гарантований державою зовнішній борг – 262,69 млрд грн (5,58%) або 7,18 млрд дол. США; гарантований державою внутрішній борг – 71,25 млрд грн (1,51%) або 1,95 млрд дол. США.

Протягом червня 2023 року сума державного та гарантованого державою боргу України збільшилась у гривневому еквіваленті на 116,93 млрд грн та у доларовому еквіваленті державний та гарантований державою борг збільшився на 3,2 млрд дол. США [10].

За інформацією Міністерства фінансів України, за період з 24 лютого 2022 року і по сьогоднішній день джерелами фінансування державного бюджету є військові облігації, кредити від Міжнародних фінансових організацій, а також двосторонні кредити та гранти. Станом на 7 серпня 2023 року загальний обсяг фінансування Державного бюджету України складає 1 362 млрд грн або 37,2 млрд дол. США.

Зважаючи на характеристики та динаміку державного боргу України, актуальним завданням є призупинення такого швидкого його збільшення [11].

На сьогодні важливим кроком у фінансовій стійкості країни є пошук і залучення джерел безповоротної фінансової допомоги, що вбереже країну від боргового тягара та забезпечить від зайвого тиску на державні фінанси.

З метою оцінки динаміки та поточного стану державного боргу України, визначення цілей, завдань та заходів з метою його оптимізації, Міністерством фінансів України розроблена середньострокова стратегія управління державним боргом на 2021–2024 рр. Вважаючи, що Стратегія була розроблена у період економічної кризи внаслідок спалаху COVID-19, головною метою управління державним боргом залишається

залучення необхідного фінансування за найнижчої можливої вартості з урахуванням ризиків. У зв'язку з цим визначено чотири основні цілі управління державним боргом:

1. Збільшення частки державного боргу у національній валюті.
2. Продовження середнього строку до погашення і забезпечення рівномірного графіка погашення державного боргу.
3. Залучення довгострокового пільгового фінансування.
4. Продовження розвитку міцних взаємовідносин з інвесторами та подальше удосконалення політики управління державним боргом [12].

Зрозуміло, що військові дії на території України змушують переглянути і удосконалити механізми оптимізації державного боргу та спонукають до пошуку більш нових ефективних рішень у цьому напрямку.

Зменшення критичного боргового навантаження України доцільно здійснювати з урахуванням наявної структури державного та гарантованого боргу, у якій переважає частка зовнішнього боргу, передусім кредитів міжнародних фінансових організацій та єврооблігаційних позик. Для відновлення боргової стійкості України та усунення проблем дефіциту фінансування в умовах війни та післявоєнного відновлення доцільно застосувати інструмент реструктуризації державного боргу у спосіб реалізації таких пріоритетних заходів:

– ухвалення нової боргової стратегії, у якій потрібно передбачити способи полегшення боргового навантаження (замороження, реструктуризації/спинання держборгу) та інструменти оптимізації управління державним боргом з точки зору співвідношення вартості обслуговування та ризиків (Кабінет Міністрів України, Мінфін);

– досягнення політичної підтримки з боку міжнародних партнерів щодо гарантування імунітету від дефолту для уряду через застосування механізмів замо-

роження/відтермінування боргових виплат та післявоєнної реструктуризації зовнішнього державного боргу України, зокрема як однієї з передумов фінансування економічного відновлення (Кабінет Міністрів України, Мінфін, НБУ, МЗС): – подання заявки до МВФ і Світового банку щодо включення України до переліку країн світу, які можуть пройти процедури списання заборгованості перед МФО за правилами ініціатив НІРС і МДРІ; – досягнення домовленостей із кредиторами Української держави за зовнішніми облігаційними позиками щодо застосування знижок до номінальної суми боргу або поточної дисконтованої вартості боргових платежів;

– використання у контексті ширших програм повоєнної відбудови можливості застосування боргових свопів в обмін на фінансування цільових програм з охорони довкілля та кліматичних заходів (Кабінет Міністрів України, Мінфін, Міненерго, Міндовкілля, НБУ);

– налагодження попередньої взаємодії із кредиторами та потенційними партнерами з реалізації боргових свопів, зокрема із залученням авторитетних радників серед міжнародних фінансових інституцій, щодо таких питань, як-от спільне напрацювання механізму реалізації досвіду країн Карибського басейну, Белізу та Сейшельських островів з конвертації боргів на розвиток «блакитної економіки» та випуску «блакитних»

облігацій до розвитку ринку «зелених» облігацій в Україні (Кабінет Міністрів України, Мінфін, Міненерго, Міндовкілля, НБУ) [13].

**Висновки.** Державний борг України зростає, і цьому є пояснення – повномасштабне вторгнення росії на територію України: доходи скорочуються, видатки зростають вдвічі і набувають пріоритетності у основних напрямках фінансування національної безпеки і оборони. І як наслідок спостерігається істотне збільшення дефіциту Державного бюджету України і, відповідно, – збільшення державного боргу країни, яке потребує залучення додаткових фінансових ресурсів. На сьогодні основні зусилля Уряду спрямовані на пошук безповоротних грошей, які дадуть змогу уникнути накопичення надмірного боргового навантаження і не створюватимуть додаткового тиску на публічні фінанси у майбутньому. Крім того, варто починати готуватись до переговорів із кредиторами про реструктуризацію боргу, і що, найважливіше, зосередитися на формуванні привабливого інвестиційного середовища.

Отже, найважливішим та найактуальнішим завданням на сьогоднішній день є призупинення зростання рівня державного боргу України, тобто необхідна оптимізація державної боргової політики України та розробка нової боргової стратегії під час дії воєнного стану.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Постанова Кабінету Міністрів України № 590 від 9 червня 2021 року «Про затвердження Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/590-2021-%D0%BF#Text>
2. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=4470bafb-5243-4cb2-a573-5ba15d9c8107&title=MinekonomikiPoperedno>
3. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 р. № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2456-17>
4. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://www.mof.gov.ua/uk/overview-340>
5. Гарбінська-Руденко А.В., Лямзіна О.В. Поняття та значення державного боргу України в умовах воєнного стану. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2022. 4, 259–263.
6. Качула С.В., Павлова Г.Є., Лисяк Л.В., Добровольська О.В., Катан Л.І. Бюджетна система України : навчальний посібник в схемах і таблицях. Дніпро : Монолит, 2021. 332 с.
7. Державний борг України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/debtgov/>
8. Державний бюджет України 2022 року: виконання в умовах повномасштабної війни. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/derzhavnyu-byudzheth-ukrayiny-2022-roku-vykonannya-v-umovakh>
9. Огляд інструментів підтримки фінансової стійкості в умовах воєнного стану в Україні (01.06.–15.07.2023 р.). URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-instrumentiv-pidtrymky-finsanovoyi-stiykosti-v-umovakh-voyennoho-13>
10. Інформаційна довідка щодо державного та гарантованого державного боргу України (станом на 30.06.2023 р.). URL: <https://www.mof.gov.ua/uk/derzhavnij-borg-ta-garantovaniy-derzhavju-borg>
11. Сочка К. Державний борг України: поточні реалії та проблеми. *Acta Academiae Beregsiensis. Economics*. 2022. 1(2), 172–183.
12. Середньострокова стратегія управління державним боргом на 2021–2024 pp. URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/Serednyostrokovaya%20СУДБ%202021-2024.pdf>
13. Міжнародний досвід реструктуризації державного боргу у вимірі України. Національний інститут стратегічних досліджень. 2022. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/mizhnarodnyy-dosvid-restrukturyzatsiyi-derzhavnoho-borhu-u-vymiri-ukrayiny>

### REFERENCES:

1. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy No. 590 vid 9 chervnia 2021 roku "Pro zatverdzhennia Poriadku vykonannia povnovazhen Derzhavnoiu kaznacheiskoiu sluzhboiu v osoblyvom rezhymy v umovakh voiennoho stanu" [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 590 dated June 9, 2021 "On approval of the Procedure for the exercise of powers by the State Treasury Service in a special regime under martial law"]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/590-2021-%D0%BF#Text>
2. Ofitsiinyi sait Ministerstva ekonomiky Ukrainy [Official website of the Ministry of Economy of Ukraine]. Available at: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=4470bafb-5243-4cb2-a573-5ba15d9c8107&title=MinekonomikiPoperedno>

3. Biudzhetni kodeks Ukrainy vid 08.07.2010 r. No. 2456-VI [Budget Code of Ukraine dated July 8, 2010 No. 2456-VI]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2456-17>
4. Ofitsiyni sait Ministerstva finansiv Ukrainy [Official website of the Ministry of Finance of Ukraine]. Available at: <https://www.mof.gov.ua/uk/overview-340>
5. Harbinska-Rudenko A., Liamzina O. (2022) Poniattia ta znachennia derzhavnogo borhu Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [The concept and significance of the national debt of Ukraine in the conditions of martial law]. *Analitychno-porivnialne pravoznavstvo – Analytical and comparative jurisprudence*, 4, 259–263. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2022.04.47> (in Ukrainian)
6. Kachula S., Pavlova H., Lysiak L.V., Dobrovolska O., Katan L. (2021) Biudzhetna systema Ukrainy [The budget system of Ukraine]: navchalnyi posibnyk v skhemakh i tablytsiakh. Dnipro: Monolyt, 332 p. (in Ukrainian)
7. Derzhavnyi borh Ukrainy [State debt of Ukraine]. Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/debtgov/>
8. Derzhavnyi biudzheth Ukrainy 2022 roku: vykonannia v umovakh povnomasshtabnoi viiny [The state budget of Ukraine in 2022: implementation in conditions of full-scale war]. Available at: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/derzhavnyy-byudzheth-ukrayiny-2022-roku-vykonannya-v-umovakh>
9. Ohliad instrumentiv pidtrymky finansovoi stiiokosti v umovakh voiennoho stanu v Ukraini (01.06.–15.07.2023) [Review of instruments for supporting financial stability in the conditions of martial law in Ukraine (June 1 – July 15, 2023)]. Available at: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-instrumentiv-pidtrymky-finansovoyi-stiiokosti-v-umovakh-voyennoho-13>
10. Informatsiina dovidka shchodo derzhavnogo ta harantovanoho derzhavnogo borhu Ukrainy (stanom na 30.06.2023) [Information certificate regarding the state and guaranteed state debt of Ukraine (as of June 30, 2023)]. Available at: <https://www.mof.gov.ua/uk/derzhavnyj-borg-ta-garantovaniy-derzhavju-borg>
11. Sochka K. (2022) Derzhavnyi borh Ukrainy: potochni realii ta problemy [Public debt of Ukraine: current realities and problems]. *Acta Academiae Beregsiensis. Economics*, 1(22), 172–183. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2022-2-172-183> (in Ukrainian)
12. Serednostrokovna stratehiia upravlinnia derzhavnym borhom na 2021–2024 [Medium-term strategy of public debt management for 2021–2024]. Available at: <https://mof.gov.ua/storage/files/Середньострокова%20СУДБ%202021-2024.pdf>
13. Mizhnarodnyi dosvid restrukturyzatsii derzhavnogo borhu u vymiri Ukrainy. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen (2022) [International experience of public debt restructuring in the dimension of Ukraine. National Institute of Strategic Studies]. Available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/mizhnarodnyy-dosvid-restrukturyzatsiyi-derzhavnogo-borhu-u-vymiri-ukrayiny>

## THE CONDITION OF UKRAINE'S STATE DEBT IN TERMS OF MARTIAL LAW

Snizhana O. Bei<sup>1</sup>, Nadiia M. Holovai<sup>2</sup>, Alla V. Doliuk<sup>3</sup>

*The article examines the trends and dynamics of the growth of Ukraine's public debt during 2015–2022. Russia's full-scale invasion of Ukraine caused a rapid increase in Ukraine's public debt: revenues decreased, expenditures doubled and became a priority in the main areas of financing national security and defense. Under such conditions, coverage of the state budget deficit and refinancing of the state debt is usually carried out at the expense of state borrowing on foreign and domestic markets. The purpose of this work is to study the state of the state debt of Ukraine in the conditions of martial law and search for ways to optimize it. An analysis of the state of the national debt of Ukraine before the full-scale invasion of the Russian Federation on the territory of our country and during the military operations was carried out. The main reasons for the growth of the state debt in the pre-war period have been established, namely: the transformational decline in production and the narrowing of the tax base on this basis; cyclical downturns in the economy; unfavorable investment climate; an increase in government spending without a corresponding increase in income; reducing taxes in order to stimulate the economy without a corresponding reduction in government spending; the influence of political cycles. The dynamics of indicators of the internal and external state debt, which characterizes the period from 2014 to 2021, in which the nominal growth of the state debt of Ukraine is observed. The fall of the economy coincides with the beginning of the aggression of Russian troops in the east of Ukraine, the occupation of part of Ukraine and the COVID-19 pandemic. The state of the state debt is a direct reflection of the economic situation in the country during this period and, above all, of the Government's policy in the field of public finances. It was established that the accumulated problems in the field of public debt management and the military actions that began on February 24, 2022, led to a rapid increase in the volume of public debt in Ukraine. Therefore, the public debt will continue to grow and the need for debt financing will remain in 2023–2024. Attention is focused on the importance of determining strategic directions for optimizing the public debt and finding more effective solutions in this direction.*

**Key words:** public debt, government-guaranteed debt, foreign debt, domestic debt, GDP, government budget, government deficit, government debt service, government debt management, strategy, martial law.

**JEL Classification:** H63

Стаття надійшла до редакції 11.08.2023  
The article was received August 11, 2023

<sup>1</sup> Snizhana O. Bei, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Vinnytsia Education and Research Institute of Economics, West Ukrainian National University

<sup>2</sup> Nadiia M. Holovai, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Vinnytsia Education and Research Institute of Economics, West Ukrainian National University

<sup>3</sup> Alla V. Doliuk, PhD in Economics, Teacher of the Department of Finance, Banking and Insurance, Vinnytsia Education and Research Institute of Economics, West Ukrainian National University

## INSTRUMENTS OF STATE SUPPORT FOR SHIPBUILDING: GLOBAL EXPERIENCE

Volodymyr N. Parsyak<sup>1</sup>, Olena Y. Zhukova<sup>2</sup>

*The article explores the challenges stemming from the authors' perspective on Ukraine's future business endeavours pertaining to the exploitation of World Ocean resources. Authoritative statistical data analysis from international organizations has shown that many coastal countries are making full use of their advantageous geographical position to address critical challenges such as food provision (by means of fish and seafood industrial production, algae cultivation, and mariculture) and the stabilization of the respective regions' social situation through job creation and maintenance. The objective focus of shipbuilding as a manufacturer of specialized equipment facilitating human labor in the harsh sea and ocean environments is presented. The business-government relations are examined through the example of prominent maritime nations, providing valuable insights.*

**Key words:** maritime economy, blue economy, shipbuilding, business mission of shipbuilding, state economic policy, national strategy, motivation of entrepreneurial activity, international experience.

**JEL Classification:** O25, O38, O57, R11

**Statement of the problem.** The fact that the World Ocean plays a vital role in the existence of the *Homo sapiens* on Earth is becoming increasingly evident. In addition to its provision of ecosystem services worth billions of dollars each year, which its inhabitants receive absolutely free of charge from Mother Nature, the ocean is also a huge economic sector in all its manifestations: energy production, fisheries and mariculture, maritime tourism, cargo and passenger shipping.

According to UN estimates [1], the Blue Economy is valued at between three and six trillion dollars by 2023. Approximately three billion individuals, primarily situated in developing coastal countries, depend on the ocean as a means of sustenance and household earnings. In 2020, the marine industry exported products worth 1.3 trillion USD, including its generators such as fishing, seafood harvesting and farming, shipbuilding, port equipment manufacturing and related services (logistics, recreation). The European Union leads as the world's top exporter with 459 billion USD, followed by China with 160 billion USD. India, Turkey, and Thailand are the largest exporters among developing countries, with exports worth 34 billion, 19 billion and 17 billion USD, respectively.

Even countries considered models of economic prosperity and well-being recognize that achieving climate protection, energy supply and sovereignty, safe trade routes, functional sustainable supply chains, and protection of critical infrastructure is impossible without an innovative and competitive maritime industry. This confidence is supported by the fact that in Germany alone, the annual turn-

over of the Blue Economy is almost 50 billion EUR and the number of jobs directly or indirectly related to it reaches 400,000 [2, p. 6].

The United States is presented as a role model for the emergence of the blue economy in the Americas. The US Department of Commerce's National Oceanic and Atmospheric Administration [3] reports that over 127 million inhabitants, that is, 40% of the population, reside in coastal communities. In 2019, America's blue economy grew faster than the nation's economy as a whole, creating 2.4 million jobs. Contribution to the national GDP of 397 billion USD is due to activities such as tourism and recreation, shipping and transportation, commercial and recreational fishing, energy production, research and related products and services.

When turning the lens to Asia and, for obvious reasons, stopping at China, the national gross ocean product (GOP) reached nearly nine trillion CNY (1.26 trillion USD) in 2019, accounting for 17% of coastal regions' GDP or 9% of China's GDP that year. Moreover, the Ministry of Natural Resources reports that the added value of new marine industries has doubled since 2015 [4].

Therefore, calls upon the scientific community, public spheres, the Ukrainian Government, and the leadership of coastal territorial communities to redirect their focus to the issue of developing enterprises that form the framework of the maritime economy [5; 6] no longer appear as professorial fancies. The recommendations offered in this regard [7] ought to be at least examined further, if not immediately implemented in practice, especially with a view to determining the prospects for domestic shipbuilding.

<sup>1</sup> Volodymyr N. Parsyak, Doctor of Economic Sciences, Professor at the Department of Intelligent Digital Economy, Admiral Makarov National University of Shipbuilding, e-mail: [volodymyr\\_parsyak@nuos.edu.ua](mailto:volodymyr_parsyak@nuos.edu.ua)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4756-8977>

<sup>2</sup> Olena Y. Zhukova, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Intelligent Digital Economy, Admiral Makarov National University of Shipbuilding, e-mail: [olena.zhukova@nuos.edu.ua](mailto:olena.zhukova@nuos.edu.ua)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8966-8354>

**Analysis of recent research and publications.** The controversy about the blue economy has recently become more active in the scientific sphere. In this regard, it is enough to mention, among others, the publications of Shevchuk O.A., Haivanovych N.V. [8], Slobodian V.V. [9], devoted to sea freight transport, Davydenko I.V. [10], Semenov V.F., Altukhova V.V. [11] on cruise shipping, Tiutiunnyk H.O. [12] on aquaculture. As far as shipbuilding is concerned, it is not surprising that it is largely bypassed by the scientific and academic community. This content is intended to activate the debate in at least one of its important aspects.

**Highlighting previously unresolved parts of the overall problem.** It is about the role of the state as a powerful motivator of business activity in the shipbuilding business. Especially in the leading maritime countries, which are a model of consistently caring attitude to the blue economy, creating material means for its development and protection from external encroachments according to the principle: "Whoever owns the sea owns the land and all its riches."

**Formation of the objectives of the article (task statement).** The purpose of the research is to study the influence of the governments of the coastal countries on the development of shipbuilding enterprises, to understand in depth and to communicate to the Ukrainian authorities, esteemed scientific colleagues, the public, the relevant solutions that would contribute to the formation of the blue independence of Ukraine after the victorious end of the war.

**Summary of the main research material.** It is important to note that maritime business operations depend on specialized fixed capital in the form of ships and floating structures. This is evident due to the natural marine and oceanic environment in which it takes place. Hence, it is not surprising that the shipbuilding industry presents itself in two forms.

Firstly, it is an autonomous sector of any nation with its own distinctive technologies, equipment, personnel competency demands, means of production organization and management.

Secondly, it is an integral component of the marine economic complex, providing the requisite equipment for the

functioning of blue economy enterprises as such, and it is precisely in this role that this study considers it.

To assess the effectiveness of the business, it is important to understand how many vessels are currently in use (Figure 1).

So, it is evident that the number of ships solely dedicated to the transportation of goods, passengers, and luggage stands at 58,000 units presently, compared to 54,000 units in 2021. Out of these, roughly 31% (18,000 units) are RORO vessels and general cargo carriers. Quality engineering is not the only factor at play; it is expected that new cargo ships will emit 40% less carbon dioxide into the atmosphere on average by 2040.

The dynamics of the values of indicators that characterise the scale of the global commercial fleet (Table 1) also makes this impression.

Apparently, despite all the difficulties, including the global pandemic caused by the spread of the SARS-CoV-2 coronavirus infection, shipyards in all countries have been fulfilling more and more new orders from shipowners. This means that there is a linear relationship between the size of the blue economy and the rise of the shipbuilding industry. This was made possible, among other things, by government support. The attempt to find a confirmation of the announced working hypothesis led to the discovery of another important regularity regarding the genesis of this concern. It is worth taking a closer look at it, because the results of such an analysis could be useful to those who aren't indifferent to the issues raised.

It began with transparent state protectionism. It is worth recalling the Jones Act (Merchant Marine Act), which the US Congress passed in 1920 and is still in effect today (most recently revised in 2006) [17]. The document primarily guarantees the rights of seafarers who have suffered injuries while performing their duties on merchant ships. However, it is worth paying attention to the part of it that requires that all goods transported by water between US ports must be carried on vessels that were built in the US (!), sail under the US flag, are owned by US citizens

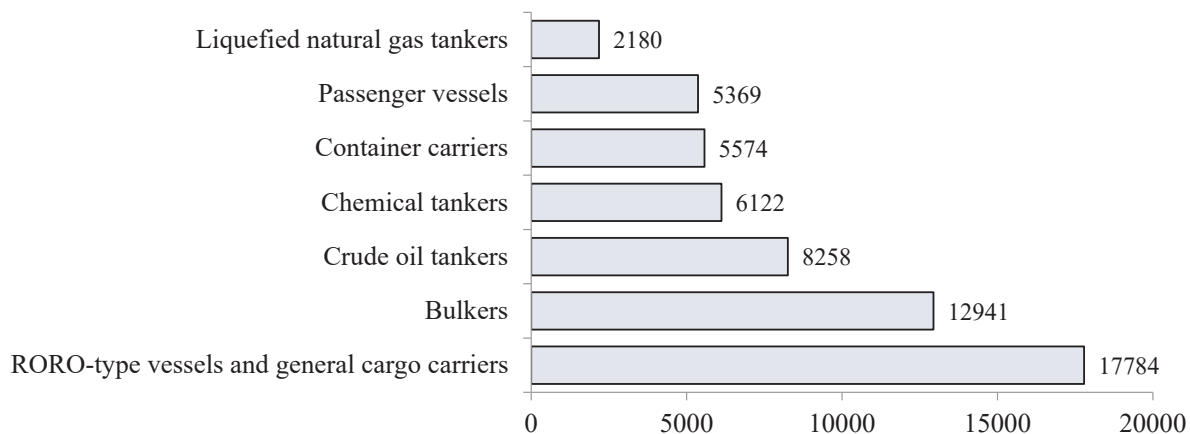


Figure 1 – Ships of the world merchant fleet by type as of 01.01.2022

Source: [13]

Table 1 – World merchant fleet

Index	Year						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Deadweight, million tonnes	1794	1850	1921	1972	2.054	2116	2200
Number of ships, thousand units	49,4	50,1	51,5	52,4	53,3	54,0	58,0

Source: [14; 15]

or companies, and their crew consists of at least 3/4 US citizens and permanent residents.

Additionally, this scheme provides for government guarantees to banks in order to reduce the interest rates on loans to finance shipbuilding projects. The procedure is thought to have originated in Japan during the last century's 1950s. Japan, as well as South Korea, and China, has benefited from this method, which helped propel them to the forefront of the shipbuilding industry. Shipyards were granted loans for up to 80% of the contract value for shipbuilding, with a repayment period of 8-15 years or longer, at a minimum interest rate backed by the government [18].

Some tax and customs preferences should be added for the imported ship equipment, government orders for the construction of warships and ships (especially for military base service), financial assistance during shipyard reconstruction, payment of the difference between the cost of construction and the contracted ship price, and support for research and development (R&D). An illustration of this is the NAVAIS project in Europe, which follows a modular method for a collection of items aided by the 3DEXPERIENCE integrated commercial platform. NAVAIS employs systematic engineering to produce the concepts, practices, and element repositories for reassessment and reuse during modular engineering and production processes, concerning various product types such as multi-purpose working vessels, and passenger and vehicle ferries specifically [19].

An all-encompassing enumeration of pertinent measures is outlined in the *Agreement on Respect for Normal Competitive Conditions in the Commercial Shipbuilding and Ship Repair Industry* [20]. The signatories highlighted significant structural imbalances and market trends in the world shipbuilding and ship repair industry. They noted that excessive state aid measures have weakened natural competition, distorted prices, and suppressed the industry for many years. The signatories concluded that these factors must be controlled.

All of the above examples are associated with strategic management methods, when a problem that has arisen entails a timely and effective response from the authorities. This is typically the case in countries with a high level of entrepreneurial culture, experience of cooperation between business and government institutions, and a developed shipbuilding lobby. And in situations where multiple problems arise simultaneously and are intertwined, or when shipbuilding is undergoing a revival or recovery after adverse events (such as those experienced in Ukraine after gaining independence – which were too numerous to count), a systematic approach from the state management is indispensable. This hypothesis was corroborated by the findings of the research conducted.

Take the example of the European Union, where shipbuilding is regarded as a significant industrial segment, both from economic and social perspectives [21]. In 150 large shipyards – civilian and naval, for construction and repair – over 120,000 people are employed, with 40 serving the world markets of large marine commercial vessels. All together, they provide the Union with leading positions in the construction of complex ships (cruise liners, ferries, mega-yachts, dredgers, submarines), power plants (including large diesel engines), environmental and security systems (military shipbuilding), cargo processing and electronics. Their contribution to the development of the region's industrial infrastructure is equally significant.

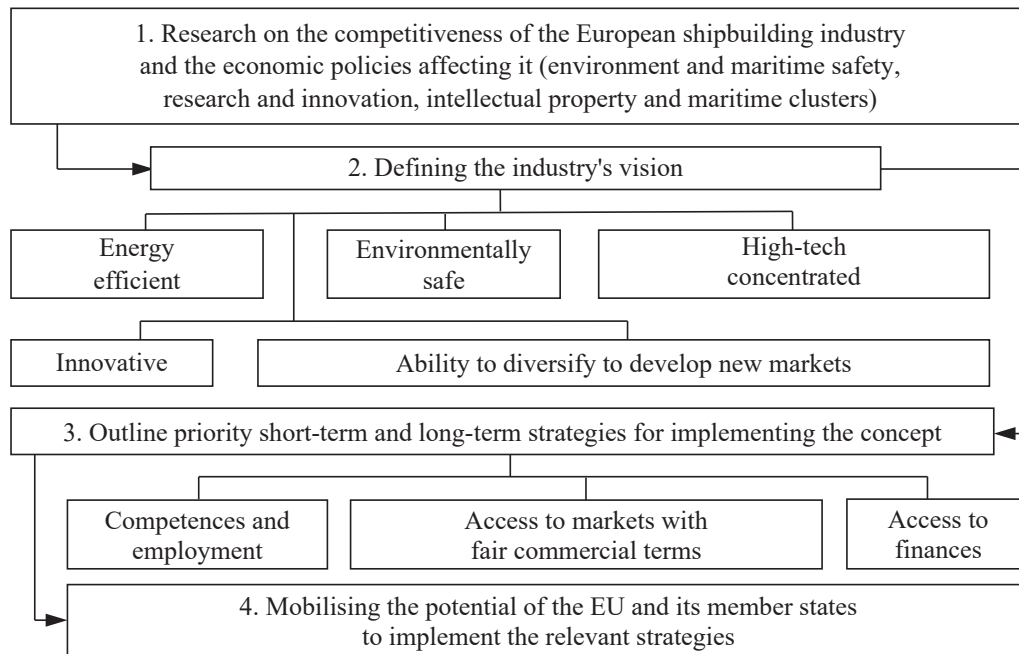
At the same time, Europeans understand the threats and challenges facing continental shipbuilding (such as declining orders, uncertain prospects due to fierce competition from Asian shipyards and protectionism from the Chinese government) and have therefore created a system to take care of this. It is shown schematically in Figure 2.

The first aspect of note is the presentation of findings from a meticulous examination of the European shipbuilding sector's position in the global competitive landscape and the policies that shape the industry's outlook, forming the basis for decision-making. This exemplifies the diligence of the approaches taken to tackle the problem, which cannot be said for domestic caretakers, who, when undertaking the task of drafting strategies, programmes, or draft laws, do not always ensure the industry's future but primarily consider their own self-interests. As a result, instead of valuable guidelines, the result is a series of "documents" that are not even worth the paper they are printed on.

Instead, Germany annually allocates huge amounts of money to make shipbuilding more sustainable, smart and profitable in accordance with the procedure outlined. The use of artificial intelligence and the creation of digital product models that reflect the entire life cycle of a vessel are expected to reduce the cost of production of unique steel hull structures by up to seven per cent. In addition, the federal government continues to support the construction of zero-emission ships and thus climate-neutral shipping

It is useful for officials to know that the decisions in question should not be made during important dates or events (e.g., election campaigns). In Germany, they are the result of carefully planned cooperation between the Ministry of Economic Affairs and Energy, other federal ministries, the governments of the states concerned, industrial associations (e.g., the German Mechanical Engineering Industry Association, the German Shipbuilding and Ocean Industries Association), universities, research institutions, trade unions, and politicians, all united around the





**Figure 2 – Procedure for preventing threats and risks to shipbuilding in the EU and the results of its implementation**

Source: summarised according to [21]

*LeaderSHIP Deutschland* platform. Every two years, their representatives gather at the Maritime Conference to develop measures to help strengthen the country's position in the global maritime economy. The result of their cooperation is, in particular, the National Masterplan Maritime Technologies (NMMT) [22], which, in turn, is part of the *Maritime Agenda 2025* [23].

Another important detail is that the governments of economically developed countries are focusing not on abstract "shipbuilding" but on investments in improving production processes, staff competencies and innovative technologies used at shipbuilding enterprises. This is natural, as high technology, which must be supported by people with up-to-date knowledge and skills, has a positive impact on production costs, and such enterprises absorb a certain part of demand.

It is too difficult to hold out for long using only the factor of cheap labour. Even for the Chinese, this proved to be too much: the cost of labour has increased by 400% since the country's entry into the industry, and shipyards remain competitive only thanks to financial injections from the state and its corresponding orders for warships. And if the money runs out, what will happen to China and its shipbuilding industry? This is a rhetorical question. What can be said about Ukraine, where the current budget is balanced exclusively by income from foreign financial donors. Therefore, it is also necessary to get rid of the bad tradition of ecstatic mantra chanting at every opportunity: "Khare the state. Khare support". No one will hear the voice crying out in the desert.

The experience of Canada, another country on the American continent, is a very instructive example. In

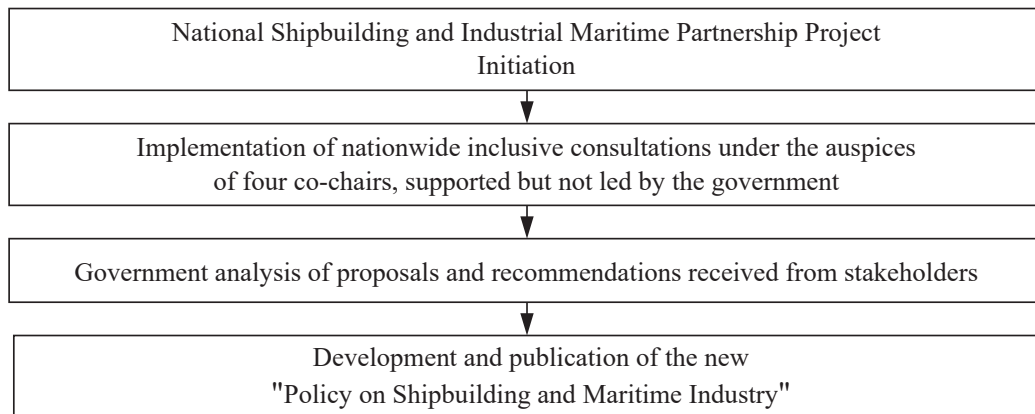
2000, participants at the National Shipbuilding Forum in St. John's expressed a desire to work together to address the industry's challenges. And there are a lot of them: lack of investment and innovation, current business practices that negatively affect productivity, and limited federal budget support and procurement. Changing the name of the country would bring it closer to Ukrainian realities. And this is exactly what the Canadian government did (Figure 3).

Consider the key features of public management. Firstly, the final text of the Policy was not born in [high] government offices by officials who often have no idea about shipbuilding, but was the result of processing ideas generated by shipyard owners and managers. From the very beginning, the emphasis was not on "subsidies and protection of the industry", as is usually the case in Ukraine, but on innovation, investment, own competitive advantages and market opportunities.

Secondly, the government pledged to thoroughly evaluate each proposal for validity, effectiveness, and practicality, considering its capacities and the country's international commitments. Furthermore, it stressed that all useful suggestions would be accepted while any ambiguities would be rectified or altered, with everything else rejected unless explained and justified. True to its word, the enterprises witnessed the honest, transparent, and adept approach of the country's leaders.

Third, they did not stop at this point. In 2010, the National Shipbuilding Strategy was published, which covers government umbrella contracts for 20-30 years:

- a) Construction of large and small vessels;
- b) vessel repair and maintenance projects,



**Figure 3 – Sequence of state policy formation in relation to shipbuilding and the maritime industry**

Source: formalised according to [24]

c) shipbuilding and modernisation of shipyard infrastructure.

The scale of the Strategy is evidenced by the expected contribution to Canada’s GDP of 13 billion USD, and the creation or retention of 12,000 jobs annually over the period of the Strategy. As can be seen, the mobilisation of domestic shipyard capacity through the *Shipbuilding and Maritime Industry Policy* was supported by systematic, long-term government orders, mainly aimed at equipping and re-equipping the fleet and coast guard. In this way, the maritime industry was restored, stable jobs were created, sovereignty was preserved and Canada’s interests at home and abroad were protected. The implementation of the Strategy is overseen by the Office of the Auditor General of Canada and the House of Commons Standing Committee on Public Accounts.

Ukraine can only aspire to such a reality at present. Although it would be prudent to act promptly, as begging, even in light of the ongoing military conflict, is a dishonorable plight. This is because thirty years of independence have been irretrievably lost. Finally, it’s time to return to

Europe, to the United Kingdom to be precise. His Majesty’s Navy has always been a source of pride and respect for his subjects. That is why it receives a lot of attention. Last year, the next *National Shipbuilding Strategy* was adopted (as amended in 2017 [25]). Industry representatives were again involved in its development, and the amount of funding is more than four billion pounds.

Speaking on the occasion, Prime Minister Boris Johnson said: "Shipbuilding has been in our blood for centuries and I want to ensure that it remains the backbone of British industry for generations to come. This will ensure that the UK is rightly regarded as a shipbuilding power around the world." [26] The word did not go out with the deed. This is another lesson that Ukraine’s leaders should have learnt, as the previous ones failed to do so. The main sections of the strategy are shown in Table 2.

As the boundaries of this article are limited and more examples emerge, such as shipbuilding schemes, initiatives and schemes being developed and implemented across Vietnam, Australia, Brazil, Norway and numerous other maritime states; in some areas, these constitute tar-

**Table 2 – Generalized content of the UK National Shipbuilding Strategy**

Chapter	Content
State order for the construction of warships	Building more than 150 new warships for the Royal Navy and allied navies (large warships and multi-purpose border force support vessels, a new national flagship), as well as civilian vessels over the next 30 years.
Motivation of modern scientific achievements	Supporting UK shipyards and suppliers to develop vital skills, advance technology and ensure the industry is fit for the challenges of the future. In particular, to provide 206 million GBP to fund research and development of zero-emission ships and infrastructure.
Improving the organisation of industry management	Establishment of a National Shipbuilding Office to coordinate government activities in the shipbuilding sector.
Improving procedures for financing shipbuilding projects	Developing a credit guarantee scheme to level the playing field for domestic ship orders compared to competitors’ export credit guarantees and ensure that UK shipbuilders have a chance to win coveted contracts.
Distribution of sales markets	Active search for export opportunities for shipbuilding products through coordination of joint work between the government and the industry.
Staff support	Establishment of a UK Shipbuilding Competency Working Group to work with educational institutions across the UK to identify and address relevant skills gaps.

Source: [27]

get publications while others represent a particular national oceanic policy with stipulated results and budgets. From this perspective, however, it is sufficient to be convinced of the following hypothesis: *the rise of shipbuilding requires a close interaction between government and business.*

This intelligence should draw attention to the current experiences highlighted and encourage the search for acceptable and effective ways to move forward with beneficial outcomes for the country, its regions and the people living there.

**Conclusions.** The results of the study confirmed a number of working hypotheses that were the basis of the research.

1. It turned out that the vast majority of countries located on the coast of the World Ocean soberly assess its role in providing their industry with raw materials, food and jobs (often in high-tech and innovative practices), conditions for treatment and recovery of physical and intellectual strength. In addition, it serves as an environment for the movement of huge amounts of cargo and passengers. The planet has reached a point where the blue economy has overtaken the global economy as a whole in terms of its growth rate. Ignoring this or pretending that it is not happening is not an elementary but a fatal mistake. It will become increasingly difficult and expensive to correct over the years.

2. It was found that the rise of the maritime economy entails the rapid development of shipbuilding. This pat-

tern is due to the fact that shipyards are the only place that combines specific technologies, unique fixed assets, and special competences of personnel, which, when combined and interacted with, are able to create ships and other complex engineering structures, the existence of which, in all their variety of sizes and purposes, makes it possible to operate in conditions that are unnatural for humans: on water and underwater. Moreover, warships are being built here, like nowhere else, to protect domestic blue economy enterprises from external encroachment, ensuring the safety of personnel, the inviolability of material assets, and the safety of extracted and manufactured products.

3. Paying tribute to the mission entrusted to ships and vessels, maritime powers do not get tired of taking care of the preservation and development of domestic shipbuilding. This analysis has demonstrated the diversity of forms and content of this care. Its characteristic features are systematic and continuous. Governments are focused on their key tasks: signing contracts for the construction of warships, funding research to develop advanced engineering and construction technologies, providing shipyards with specialists with the relevant professional competencies, and levelling the economic position of domestic producers in international competition. From all of this, it remains to choose what is closer to people and within their power.

And Ukraine will become a maritime power!

#### REFERENCES:

1. Building a Sustainable and Resilient Ocean Economy Beyond 2030 (2023) *Trade and Environment Review*. Available at: <https://unctad.org/ter2023>
2. Maritime Agenda 2025. The Future of Germany as a Maritime Industry Hub (2017) The Federal Ministry for Economic Affairs and Energy. Berlin. Available at: [https://www.bmwk.de/Redaktion/EN/Publikationen/maritime-agenda-2025.pdf?\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.bmwk.de/Redaktion/EN/Publikationen/maritime-agenda-2025.pdf?_blob=publicationFile&v=1)
3. New Blue Economy (2023) Department of Commerce. National Oceanic and Atmospheric Administration. Available at: <https://www.noaa.gov/blue-economy>
4. China's Rising Tide: Expanding Investment in Blue Finance (2023). Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2023/06/chinas-rising-tide-expanding-investment-in-blue-finance-amnc23/>
5. Parsyak V., Zhukova O, Vashchylenko A. (2023) Blue Economy of Ukraine: Potential and Perspectives of Integration into the European Space. *Three Seas Economic Journal*, 4(1), 58–63 (accessed August 1, 2023).
6. Parsiak V.N. (2018) *Maritime economy*. Kherson: Helvetica Publishing House, 395 p. (accessed August 4, 2023).
7. Parsiak V.N. (2015) Institutionalism theory and the future of Ukrainian shipbuilding. *Shipbuilding & marine infrastructure*, 2, 173–188 (accessed August 6, 2023).
8. Shevchuk O.A., Haivanovych N.V. (2023) Current state, problems and prospects for the development of sea freight transport in Ukraine and the world. *Economic Bulletin of NTUU "KPI"*, 25, 59–64 (accessed August 4, 2023).
9. Slobodian V.V. (2019) Current issues of container shipping development in Ukraine. *Pryazovskiyi economic herald*, 5(16), 29–35 (accessed August 4, 2023).
10. Davydenko I.V. (2017) Current state of implementation of Odesa's cruise potential. *Uzhorod National University Herald. International Economic Relations And World Economy*, 14(1), 79–83 (accessed August 8, 2023).
11. Semenov V.F., Altukhova V.V. (2022) Specifics of tourist activity of sea cruises and localisation of their economic activity. *Scientific Bulletin of the Flight Academy. The series: Economics, Management and Law*, 6, 106–112 (accessed August 8, 2023).
12. Tiutiunnyk H.O (2022) Development of institutional support for mariculture in Ukraine: implementation of international experience. *Economic innovations*, issue 24, 2(83), 158–184 (accessed August 9, 2023).
13. Number of ships in the world merchant fleet, by type (2022). Available at: <https://www.statista.com/statistics/264024/number-of-merchant-ships-worldwide-by-type/>
14. Review of Mar. Transport. Chapter 2 (2022) United Nations Conference on Trade and Development. Available at: [https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2022ch2\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2022ch2_en.pdf)
15. World merchant fleet and top 15 ship owning countries (2021). Available at: <http://infomaritime.eu/index.php/2021/08/22/top-15-shipowning-countries/>

16. Maritime Transport. Merchant Fleet (2022). Available at: <https://hbs.unctad.org/merchant-fleet/>
17. Jones W.L. (2021) The Merchant Marine Act of 1920. Proceedings of the Academy of Political Science in the City of New York, 9(2). *American Foreign Trade Relations*, 89–98.
18. Bari A. (2023) Financing shipbuilding. Available at: <https://thefinancialexpress.com.bd/views/views/financing-shipbuilding-1614784491>
19. New, Advanced and Value-Added Innovative Ships (2023). Available at: <https://cordis.europa.eu/project/id/769419>
20. Agreement respecting normal competitive conditions in the commercial shipbuilding and repair industry (1994). Available at: <https://www.oecd.org/sti/ind/1880215.pdf>
21. LeaderSHIP 2020 (2013) The Sea, New Opportunities for the Future. European Commission. Brussels, 20th of February. Available at: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/10504/attachments/1/translations>
22. The National Masterplan for Maritime Technologies (NMMT) (2011) Blue Growth Maritime Technologies Sustainable Solutions. Federal Ministry for Economic Affairs and Energy. Available at: [https://www.bmwk.de/Redaktion/EN/Publikationen/nationaler-masterplan-maritime-technologien-flyer.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.bmwk.de/Redaktion/EN/Publikationen/nationaler-masterplan-maritime-technologien-flyer.pdf?__blob=publicationFile&v=1)
23. Maritime Agenda 2025 (2017) The future of Germany as a maritime industry hub, Federal ministry for economic affairs and Energy. Available at: [https://www.bmwk.de/Redaktion/EN/Publikationen/maritime-agenda-2025.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.bmwk.de/Redaktion/EN/Publikationen/maritime-agenda-2025.pdf?__blob=publicationFile&v=1)
24. Focusing on opportunities. Minister's Message (2012) Government of Canada. Available at: <https://ised-isde.canada.ca/site/shipbuilding-industrial-marine/en/focusing-opportunities>
25. National Shipbuilding Strategy: The Future of Naval Shipbuilding in the UK (2017) Ministry of Defense. Available at: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/643873/NationalShipbuilding-Strategy\\_lowres.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/643873/NationalShipbuilding-Strategy_lowres.pdf)
26. New UK shipbuilding vision launched (2022). Available at: <https://www.gov.uk/government/news/new-uk-shipbuilding-vision-launched>
27. National Shipbuilding Strategy. A refreshed strategy for a globally successful, innovative and sustainable shipbuilding enterprise (2022) National Shipbuilding Office. Available at: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/1061201/\\_CP\\_605\\_\\_National\\_Shipbuilding\\_Strategy\\_Refresh.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1061201/_CP_605__National_Shipbuilding_Strategy_Refresh.pdf)

## ІНСТРУМЕНТИ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ СУДНОБУДУВАННЯ: СВІТОВИЙ ДОСВІД

Володимир Никифорович Парсяк<sup>1</sup>, Олена Юрїївна Жукова<sup>2</sup>

*Автори у цій статті розглядають проблеми, які впливають з їхнього бачення майбутнього розвитку в Україні видів економічної діяльності, що пов'язані з освоєнням ресурсів Світового океану. Проведений огляд ґрунтується на застосуванні методу класичного аналізу контенту, розміщеного в друкованих та електронних носіях інформації. Завдяки опрацюванню статистичних даних міжнародних організацій, виявлено, що багато прибережних країн сповна використовують своє вигідне географічне розташування для розв'язання низки важливих задач. По-перше, це забезпечення своїх громадян продовольством завдяки промислому вилову риби, морепродуктів, водорості та марікультури. По-друге, відбувається стабілізація соціальної ситуації у відповідних регіонах через створення та збереження робочих місць. Виявлено економічну місію суднобудування як продуцента унікальних засобів виробництва, що уможливають трудову діяльність людини в неприродному для неї середовищі морських та океанічних просторів. Підкреслено, що без суднобудування країна або не буде спроможною розвинути свою Блакитну економіку, або залежатиме від зовнішніх постачальників елементів її основного капіталу. Наведено приклади нарощування світового комерційного флоту, що відбиває динаміку піднесення економіки моря. Сконцентровано увагу на зусиллях, які докладають уряди морських держав для створення належних умов для розвитку суднобудівних підприємств. На підґрунті вивчення цього досвіду, окреслено перспективи взаємодії органів влади та суднобудівного бізнесу в нашій країні. Головними з них є: по-перше, державні замовлення на будівництво кораблів для військово-морського флоту та суден, що його обслуговують; по-друге, заохочення наукових досліджень щодо розвитку сучасних технологій, які використовують на всіх етапах життєвого циклу суден; по-третє, розв'язання проблем щодо формування актуальних фахових компетенцій персоналу інжинірингових компаній та корабельних. Наголошено, що до процесу розробки відповідних планів, програм, стратегій залучають продуцентів, науковців, політиків, профспілки, інші верстви громадянського суспільства.*

**Ключові слова:** економіка моря, Блакитна економіка, суднобудування, економічна місія суднобудування, державна економічна політика, національна стратегія, мотивація ділової активності, світовий досвід.

Стаття надійшла до редакції 11.08.2023  
The article was received August 11, 2023

---

<sup>1</sup> Парсяк Володимир Никифорович, доктор економічних наук, професор кафедри інтелектуальної цифрової економіки Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова

<sup>2</sup> Жукова Олена Юрїївна, кандидат економічних наук, доцент кафедри інтелектуальної цифрової економіки Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова

## ОСОБЛИВОСТІ ТА ПРОБЛЕМИ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ PROZORRO В ПЕРІОД ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

Наталія Василівна Ткачук<sup>1</sup>, Катерина Сергіївна Дейнека<sup>2</sup>

*Стаття присвячена актуальним питанням функціонування системи державних закупівель в Україні. Проаналізовано особливості закупівель в умовах воєнного стану, а також визначено ряд проблем, ризиків та загроз в даній сфері та окреслено перспективні напрямки розвитку системи тендерних закупівель у майбутньому. В Україні вже діє сформована система публічних закупівель. Проте впровадження сталих публічних закупівель допоможе не лише заощаджувати державні ресурси, але й одночасно досягти більш масштабних цілей: інвестиційна привабливість, збільшення експорту, лояльність іноземних ринків та зелена економіка. Впровадження зелених закупівель як інструменту політики дозволить Україні досягти ключових економічних цілей, створюючи попит на інноваційні продукти, послуги та товари, які мають найменший вплив на навколишнє середовище протягом усього їх життєвого циклу. Публічні закупівлі віддзеркалюють поточний стан економіки держави. Вони впроваджені з метою забезпечення належного рівня економіки України, забезпечення громадян товарами і послугами високої якості та ефективності використання бюджетних коштів. Це можливо завдяки запровадженню ефективного та прозорого здійснення закупівель, створення конкурентного середовища в сфері публічних закупівель та мінімізації корупційних ризиків. Регламентація цієї сфери вимагає систематичного дослідження покращення механізму реалізації публічних закупівель та вдосконалення нормативно-правової бази їх проведення. З початком повномасштабної війни рф проти України 24 лютого 2022 р. основні принципи закупівель – максимальна економічна вигода, відкритість, прозорість та чесна конкуренція – були замінені такими критеріями, як своєчасна закупівля необхідних товарів, послуг чи робіт та їх відповідність національним інтересам, безпеці і потребам оборони.*

**Ключові слова:** публічні закупівлі, система Prozorro, воєнний стан, спрощені процедури закупівлі, прозорість.

**Постановка проблеми.** В епоху швидкого технологічного прогресу, дуже важливим є підвищення ефективності управління системою електронних закупівель та торгів. Тіньовий сектор економіки є досить значним, а корупція в сфері державних закупівель тільки стимулює його зростання. Додаючи до цього й так складний стан української економіки, через військовий стан, набуває актуальності потреба в ефективному механізмі здійснення державних закупівель, підвищенні якості діяльності державних установ, підприємств, організацій та виробництв. Моніторинг за видатками здійснюється через застосування системи електронних закупівель Prozorro.

Отже, виникає потреба аналізу особливостей та визначення проблем системи державних закупівель Prozorro в загальному та в умовах воєнного стану зокрема.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання державних закупівель цікавить як науковців, так і практиків, які стикаються з даною процедурою. Автори робіт досліджують вплив діджиталізації на стан публічних закупівель України, якісну трансформацію ринку публічних закупівель у напрямку забезпечення його прозорості, ключові проблеми його функціонування під впливом невизначеності та ризику, зокрема, Карлін М.І., Сташук О.В., Длугопольський О.В., Іванов О. та інші. У публікаціях Даценко В., Колісни-

ченко В. аналізується можливість функціонування системи електронних публічних закупівель за умов війни починаючи з 2022 року.

Незважаючи на всі практичні розробки та наукові напрацювання невирішеними залишаються питання щодо конкретних особливостей реалізації тендерних процедур та державних закупівель в умовах воєнного стану в Україні. Детального аналізу вимагають проблеми, ризики та загрози в даній сфері та пошук перспективних напрямків розвитку системи тендерних закупівель у майбутньому.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою даної статті є виявлення позитивних та негативних особливостей системи державних закупівель Prozorro, в залежності від різних зовнішніх факторів. А також виявлення проблем даної системи, що допоможе застосувати сучасні підходи та методи їх подолання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Команда ProZorro розробила нову та дуже зручну систему співпраці між державою, цивільним населенням та підприємництвом, що дає змогу модернізувати, пришвидшувати та вдосконалити сам процес державних закупівель та виконувати основну ціль даної системи, яка закладена в її назві це ProZorro-ість закупівель. Так як дана система публічних електронних закупівель є доступною і актуальною

<sup>1</sup> Ткачук Наталія Василівна, кандидат економічних наук, старший викладач кафедри фінансів Волинського національного університету імені Лесі Українки, e-mail: natali.tkachuk\_v@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3518-0449>

<sup>2</sup> Дейнека Катерина Сергіївна, студентка Волинського національного університету імені Лесі Українки

для підприємств, бізнесу та організацій незалежно від їх розмірів, то ProZorro стає все більш популярною.

Структурою системи державних закупівель ProZorro є єдина централізована система електронних аукціонів та єдина база даних. Доступ до першого учасники аукціонів, отримують після сплати збору та здійснюється він через шість окремих комерційних майданчиків. Єдина база даних застосовує відкритий код NOSQL. Передбачається чотири етапи методики роботи електронних закупівель ProZorro:

1. Подання оголошення про те, що потрібно отримати чи закупити, на електронний майданчик в Інтернеті;
2. Електронний аукціон;
3. Замовник обирає переможця в аукціоні;
4. Укладання договору з переможцем та надання купленої послуги, товару чи завдання [5, с. 296].

Використання системи ProZorro дає можливість знизити вартість послуг та товарів, розширити ринки покупців, залучити нових постачальників, збільшити прозорість процедури і оптимізувати видатки з бюджету. Що дозволяє суб'єктам господарювання, з обмеженим фінансування заробляти, а це в свою чергу допомагає хоча б якось підтримувати Українську економіку в такий складний період, як війна.

Визначивши популярність, актуальність та необхідність системи електронних державних закупівель ProZorro, розглянемо загальні переваги та недоліки її застосування в Україні.

До переваг системи електронних державних закупівель ProZorro можна віднести такі фактори: зручність, зниження рівня корупції, економія, відкритість, розширення ринку збуту товарів, автоматизація, чесні тендери, прозорість, економія часу, обов'язковий аукціон та можливість, що є дуже важливо в військовий період.

Слід зазначити кілька особливостей закупівель під час війни [2]: – довгострокові закупівлі неможливі в умовах воєнного стану. Наприклад, якщо потрібен бензин, замовник не може придбати його до кінця року. Потреба повинна бути розрахована тільки на період війни. Під час воєнного стану не можна робити довгострокові прогнози – незрозуміло, чи зможе постачальник довго виконувати умови контракту і які обсяги знадобляться. У результаті замовники можуть мати кілька контрактів з одним постачальником; – головне призначення під час війни публічних закупівель – забезпечення життєздатності (а не розвитку) організації. Тому закупівлі, здійснені замовником відповідно до Закону, необхідно «відфільтрувати» за поточними потребами. Якщо вони не потрібні, їх треба відкласти до припинення або скасування війни. Під час війни держава в основному закуповує медикаменти та медичні вироби; питну воду; харчування; енергоносії; ритуальні послуги (зазвичай перевезення померлих, послуги з поховання); комунальні послуги, охорону комунальних послуг; вивезення сміття; послуги з ремонту паливно-мастильних матеріалів тощо.

А недоліками системи електронних державних закупівель ProZorro є: закупівля простих стандартизованих

товарів, неграмотність учасників і зловживання правом замовниками, вузький асортимент продукції, велика відстань між замовником і продавцем.

Загалом, запровадження системи електронних публічних закупівель сприяло тому, що в Україні: 1) усі закупівлі переведено у електронний формат; 2) відкрився величезний ринок закупівель для всіх постачальників; 3) відкрилися дані для контролю (Big data) усіма зацікавленими особами; 4) знизилась корупційні ризики завдяки інформаційній відкритості та прозорості. Для мінімізації корупційних ризиків в сфері публічних закупівель доцільно [3]: 1) визначити, які товари чи послуги та в яких випадках можна закуповувати за прямими договорами, а які ні, не залишаючи це на розсуд чиновників (ознаки поділу товарів і послуг: військові/цивільні, товари першої необхідності та ті, які потрібні для довгострокових проектів; закупівлі у регіонах наближених до лінії фронту чи віддалених від неї; публічні закупівлі у сфері будівництва та ремонту доріг, будівництва та ремонту житлового фонду, а також інших інфраструктурних об'єктів); 2) для закупівель за прямими договорами оприлюднювати узагальнені або знеособлені дані – наприклад, про середні ціни закупівель за групами товарів.

Тепер розглянемо потенційні переваги та потенційні недоліки системи електронних державних закупівель ProZorro з урахуванням внутрішніх чинників [6, с. 136–139].

Враховуючи внутрішні чинники потенційними перевагами є: можливість вибору, підвищення якості послуг та товарів заявлених в тендерах, економія часу, підвищення професійності, зниження ризиків перевірок і оскаржень, економія державних коштів, довгострокові стратегічні відносини, доступ і відкритість інформації.

Проте потенційними недоліками ж: регіональні особливості, недостатня кількість фахівців, інфраструктурні обмеження, недостатній рівень відповідальності.

Побачивши, що переваг все ж більше ніж недоліків суб'єкти господарювання матимуть поштовх для початку підприємницької діяльності на нових місцях. А враховуючи те, що зараз велика кількість території України є окупованою або на ній ведуться бойові дії, то система електронних державних закупівель ProZorro, певної мірою, підтримує економічний стан України.

Розглянемо потенційні можливості та загрози системи електронних державних закупівель ProZorro з урахуванням зовнішніх чинників.

Потенційними можливостями є: розширення можливостей бізнесу в державних закупівлях, зниження рівня корупції, підвищення інформаційності та врегулювання процесу державних закупівель [4, с. 301].

Потенційними загрозами є: нестача часу для стеження за тендерами, небажання реєструватися, місце розташування, вузький асортимент, зниження рівня цін для продавців, можливість невдачі.

Якщо застосувати певні дії або стратегії для мінімізації недоліків та уникнення потенційних загроз, то

ми отримаємо унікальну систему електронних державних закупівель. Наприклад додавши відслідковування дотримання та виконання укладених договорів, вдосконалення законодавства про рівність учасників, можливість укладання договору безпосередньо в електронному вигляді, з використанням цифрового підпису, фіксування, посилення кримінальної та адміністративної відповідальності несумлінних виконавців, дозволить нам удосконалити роботу та уникнути пенних загроз в системі державних закупівель ProZorro.

А якщо при цьому врахувати досвід використання електронних державних закупівель в Європі, то ми зможемо пришвидшити відновлення економіки в Україні, що безпосередньо буде необхідним та невід'ємним етапом після перемоги.

**Висновки.** Отже, система електронних державних закупівель ProZorro є необхідною для підвищення рівня довіри бізнесу державі, боротьбі з корупцією та прозорості самого процесу державних закупівель. Для України, яка перебуває в періоді військового стану це є дуже важливим та допомагає підтримувати економіку.

Проведений аналіз переваг, недоліків, можливостей та потенційних загроз показав, що система ProZorro має більше переваг ніж недоліків, проте потребує дій та пропозицій для розв'язання актуальних проблем та потенційних ризиків.

Незважаючи на недоліки та всі ризики, ProZorro є дуже популярною серед суб'єктів господарювання так як дає поштовх до продовження підприємницької діяльності на новому місці, а суб'єктам з обмеженими фінансовими можливостями дає змогу заробляти.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Офіційний сайт системи закупівель «ProZorro». URL: <https://prozorro.gov.ua>
2. Белякова К. Ділимося досвідом України щодо організації публічних закупівель в умовах війни. 2022. URL: <https://radnuk.com.ua/voienyj-stan>
3. Іванов О. Закупівлі під час повномасштабної війни. 2022. URL: <https://voxukraine.org/zakupivli-pid-chas-povnomasshtabnoyi-vijny>
4. Смирчинський В.В. Логістичний менеджмент державних закупівель. Теоретично-правовий та методологічний аспект. Тернопіль : Карт-бланш, 2009. 301 с.
5. Ткаченко Н.Б. Управління державними закупівлями : монографія. Київ : Книга, 2007. 296 с.
6. Харченко Г.А. Шляхи вдосконалення управління державними закупівлями в Україні. *Держава та регіони. Серія «Державне управління»*. 2012. 2, 136–139.

#### REFERENCES:

1. The official website of the procurement system "ProZorro". Available at: <https://prozorro.gov.ua>
2. Belyakova K. (2022) *We share the experience of Ukraine regarding the organization of public procurement in wartime conditions*. Available at: <https://radnuk.com.ua/voienyj-stan>
3. Ivanov O. (2022) *Procurement during a full-scale war*. Available at: <https://voxukraine.org/zakupivli-pid-chas-povnomasshtabnoyi-vijny>
4. Smyrchyński V.V. (2009) *Logical management of public procurement. Theoretical, legal and methodological aspect*. Ternopil: Carte Blanche, 301 p.
5. Tkachenko N.B. (2007) *Government procurement management: monograph*. Kyiv: Book, 296 p.
6. Kharchenko G.A. (2012) Ways to improve the management of public procurement in Ukraine. *State and regions. Series "Public Administration"*, 2, 136–139.

## PECULIARITIES AND PROBLEMS OF THE PROZORRO PUBLIC PROCUREMENT SYSTEM DURING MARTIAL LAW

Natalia V. Tkachuk<sup>1</sup>, Kateryna S. Deineka<sup>2</sup>

*The article is devoted to topical issues of the functioning of public procurement systems in Ukraine. The difficulties of procurement in the conditions of martial law were analyzed, as well as a number of problems, risks and threats in this sphere were identified, and promising directions for the development of tender procurement systems in the future were determined. A well-formed system of public procurement already operates in Ukraine. However, the introduction of permanent public procurement will help not only to save state resources, but also to simultaneously achieve more large-scale goals: investment attractiveness, increase in exports, loyalty of foreign markets and green economy. The implementation of green procurement as a policy tool will allow Ukraine to achieve key economic goals, creating demand for innovative products, services and goods that have the least impact on the environment throughout their entire life cycle. Public procurement reflects the current state of the state's economy. They are implemented with the aim of ensuring the proper level of the economy of Ukraine, providing citizens with high-quality goods and services and efficient use of budget funds. This is possible thanks to the introduction of efficient and transparent procurement, creation of a competitive environment in the field of public procurement and minimization of corruption risks. The regulation of this area requires a systematic study of the improvement of the mechanism of implementation of public procurements and the improvement of the legal framework for their implementation. With the beginning of the full-scale war of the Russian Federation against Ukraine on February 24, 2022, the main principles of procurement – maximum economic benefit, openness, transparency and fair competition – were replaced by such criteria as the simultaneous purchase of necessary goods, services or works and their compliance with national interests, safety and needs defense. One cannot fail to note the fact that on June 23, 2022, another stage on the way to membership in the European Union was successfully completed for Ukraine – the European Council decided to grant Ukraine the status of a candidate country. It is unlikely that the application for membership submitted at the end of February 2022 would have been successful without a number of important steps that Ukraine has taken since 2014 (implementation of legislation on de-oligarchization, reform of the education and law enforcement sectors, fight against corruption, etc.). However, the war unleashed by the Russian Federation against Ukraine at the beginning of 2022 was also a catalyst for this process, despite the European bureaucracy. The domestic reform, which is considered one of the most successful, is the reform of the public procurement system. International awards of the ProZorro public electronic procurement system (World Procurement Awards 2016, Open Government Awards 2016, C4F Davos Awards 2017; Fair Sourcing Awards 2017; Transparent Public Procurement Rating 2020) speak of its worldwide recognition.*

**Key words:** public procurement, Prozorro system, martial law, simplified procurement procedures, transparency.

**JEL Classification:** H57

Стаття надійшла до редакції 11.08.2023

The article was received August 11, 2023

---

<sup>1</sup> Natalia V. Tkachuk, Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer of the Department of Finance, Lesya Ukrainka Volyn National University

<sup>2</sup> Kateryna S. Deineka, Student, Lesya Ukrainka Volyn National University



## 4. НАУКОВІ ПОВІДОМЛЕННЯ

DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2023.101.11>

УДК 33:001.8

### МЕТОДОЛОГІЯ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ЯК ОСОБЛИВА ГАЛУЗЬ ЕКОНОМІЧНОЇ НАУКИ: СУЧАСНЕ РОЗУМІННЯ ТА НОВІ ПІДХОДИ

Петро Опанасович Нікіфоров<sup>1</sup>, Ілона Борисівна Бабух<sup>2</sup>

*У статті проаналізовано питання методології сучасної науки у тому числі економічної. Процес пізнання в рамках будь-якого наукового дослідження вимагає концептуального підходу на основі певної методології. Остання розглядається, з одного боку, як вчення про наукові методи пізнання, про класифікацію та застосування цих методів, а з іншого – як певна система наукових принципів на основі яких здійснюються дослідження. Необхідно констатувати, що в окремі науці найбільш важливим для її методології є проблема побудови предмета дослідження, формулювання гіпотез, а потім і наукової теорії та верифікація отриманих результатів. У проблемах методології будь-якої соціогуманітарної науки визначальна роль належить науковим парадигмам. Усі сучасні науковці здійснюють свої дослідження в рамках певної наукової парадигми, а історія розвитку багатьох наук – це і є історія розвитку їхніх парадигм. В економічній науці існують свої парадигми, наприклад вартісна та соціальна. Сучасний пріоритет соціальної парадигми в ній, яка поєднує економічну та гуманістичну складові парадигми свідчить, що вона повинна трансформуватися в наступну парадигму, де людина, її всебічний розвиток, її поведінкові моделі стоять в центрі науки як системи знань, інтелектуальна функція людини стає визначальним економічним ресурсом, а мораль та етика, які визначають найбільш глибоку сутнісну природу людини повинні стати важливими категоріями економічної науки та визначати ключові постулати її сучасної парадигми.*

**Ключові слова:** наука, людина в центрі науки, методологія науки, парадигма науки, методологія наукових досліджень, науковий метод, науковий принцип, наукова теорія, поведінкова економіка, мораль, вартісна парадигма, соціальна парадигма, методологічний плюралізм.

**Постановка проблеми.** Питання розвитку методології будь-якої науки завжди знаходяться в центрі уваги науковців. Відомо, що наукові дослідження лише тоді мають як теоретичне, так і практичне значення, коли вони базуються на правильній методології. Серед науковців методологічні проблеми завжди викликають гостру дискусію, а саме поняття методології як серед філософів, так і представників інших наук не має єдиного трактування, часто навіть в одній науковій праці поняття методології розуміється в різних визначеннях, які ще й не узгоджуються між собою. Така неоднозначність у трактуванні методології наукових досліджень, в тому числі і в рамках цілої групи економічних наук, значно ускладнює як наукові дослідження, так і оцінювання їх результатів.

Більшість вітчизняних та зарубіжних вчених трактують методологію не просто як розділ науки, а як

цілісне вчення, проте ні філософія, ні інші науки не виокремлюють спеціальний розділ про методологію, тобто як вчення, а отже, системне знання якому притаманні цілісність, змістовність, логічність, структурованість. Вважається, що методологія міститься в кожній науці сутнісно, тобто безпосередньо втілена в її зміст. Саме тому, на наш погляд, необхідно продовжувати наукові пошуки в означеній проблематиці, яка залишається актуальною.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання методології наукових досліджень висвітлюються в працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених. В цілому питання розвитку науки та методології займають важливе місце в сучасній філософії, особливо в такому її напрямі як філософія науки. Це знайшло відображення в відомих концепціях Куна Т., Поппера К., Лакатоса К., Фейєрабенда П. та інших. Нові під-

<sup>1</sup> Нікіфоров Петро Опанасович, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів і кредиту Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича, e-mail: [p.nikiforov@chnu.edu.ua](mailto:p.nikiforov@chnu.edu.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4860-0139>

<sup>2</sup> Бабух Ілона Борисівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича, e-mail: [i.babuh@chnu.edu.ua](mailto:i.babuh@chnu.edu.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8274-5716>

ходи до методології наукових досліджень розкриваються в роботах Акоффа Р., О'Коннора Дж., сучасних українських учених Андрійчука В., Кохановського В., Краус Н., Стьопіна В. та інших. Вони констатують нерівномірність розвитку науки, необхідність переходу від однієї наукової парадигми до іншої, аналізують методи, які застосовуються в наукових дослідженнях тощо. У більшості публікацій поняття методології мають різне трактування, а тому така багатозначність самого сутнісного розуміння методології вимагає поглибленого дослідження цього складного поняття.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є характеристика методології, обґрунтування її складових частин, розкриття істотних особливостей на різних рівнях пізнання та окреслення нових підходів в методології економічної науки як зрушень в її парадигмі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Вважається, що в системі будь-якої окремої науки, її методологія, як певна частина цієї науки, є найбільш складною, найбільш дискусійною, оскільки саме в рамках методології відбувається процес пізнання у сфері цієї науки. В цілому процес пізнання в рамках реалізації будь-якого наукового дослідження вимагає концептуального, навіть парадигмального підходу на основі певної методології [5].

Методологію будь-якої науки як складову цієї науки у вигляді певної системи розглядають у двох аспектах. З одного боку, методологія класифікується як вчення про наукові методи пізнання, про класифікацію цих методів, про застосування цих методів у процесі конкретного наукового дослідження. З іншого боку, більш широко, методологія розглядається як певна система наукових принципів, на базі яких здійснюється дослідження, або як своєрідна парадигма, за допомогою якої відбувається вибір конкретних засобів, методів і прийомів дослідження. Часто окремі дослідники в цьому сенсі виокремлюють перший підхід як методологію у вузькому розумінні, а другий – як методологію в широкому розумінні. Водночас, більшість фахівців вважають сьогодні найбільш доцільним визначення методології як теорії методів дослідження, створення наукових концепцій та парадигм як системи знань про теорію науки. Можна стверджувати, що сучасне розуміння методології науки – це, по суті, на базі певної парадигми, концептуальний виклад мети, змісту, методів дослідження у сфері певної окремої науки, які, в свою чергу, сприяють отриманню максимально об'єктивної, точної та систематизованої інформації про предмети, явища та процеси [2].

Методологи, формулюючи основні функції методології, зводять їх до наступних:

- вона (методологія) визначає способи здобуття наукових знань, особливо в динамічному розвитку процесів та явищ;
- вона формує особливий (специфічний) шлях, рухаючись по якому можна буде досягти поставленої наукової мети;

– вона орієнтована на отримання комплексної, всебічної інформації щодо явища чи процесу, який аналізується;

– на базі методології можна створювати та вводити в аналіз нову інформацію, збагачувати, систематизувати категорії та поняття науки;

– вона формує логіко-аналітичний інструмент наукового пізнання і тим самим допомагає створити систему наукової інформації як ключову характеристику певної окремої науки.

Фахівці-науковці часто пояснюють методологію як науку про структуру, логічну побудову, засоби та методи діяльності взагалі. Хоча, перш за все, коли говорять про методологію наукового пізнання, визначають її як сукупність теоретичних положень про принципи побудови, форми і способи наукових досліджень, та водночас, як певну систему головних, визначальних ідей в окремій науці, на базі яких ця наука і розвивається. Таким чином, методологію можна класифікувати також як філософське вчення про методи пізнання та перетворення емпіричного буття, про використання принципів світогляду, про постулати світосприйняття в процесі пізнання й аналізу існуючої практики [1].

Кожна наука розвиваючись, здійснюючи постійне прирощення знань, повинна робити це як на базі існуючої методології, так і розвиваючи останню, адже нові знання в будь-якій науці мають не лише власне предметний для цієї науки зміст, але й методологічний. І це пов'язано з критичним підходом до застосування в дослідженнях існуючого апарату понять, категорій науки, зміни підходів до інтерпретації об'єкта, явища, процесу. Саме тому методологія «творить» правила визначення понять, виведення одних знань з інших, визначає нові прийоми, операції наукового дослідження.

В сучасних науках, особливо в соціальних та поведінкових, методологія виступає як окрема наукова дисципліна, яка по суті вивчає філософію та технологію проведення наукових досліджень, визначає систему принципів і способів дослідницької діяльності. В окремій науці найбільш важливим для її методології виступає в дослідженнях визначення проблеми побудови предмета дослідження, формулювання гіпотези, а потім і наукової теорії, та, безумовно, перевірка істинності отриманих результатів, по-іншому – їх верифікація.

У витоків методології, як окремої галузі знань, стояли видатні вчені минулого та сучасності як-то Арістотель, Бекон Ф., Локк Д., Ейнштейн А., Ньютон І., Бор Н., Лейбніц Т. та інші. Від зародження християнської цивілізації, через античні часи відбувалось формування зачатків основних ідей методології науки, розвиток яких в епоху Відродження (Просвітництва) значною мірою визначає успіхи природничих наук, розмежування філософії та спеціальних наук, особливо наук соціально-гуманітарного спрямування. Саме в епоху Просвітництва особливого значення та розвитку набули методи дослідження в природознавстві та в суспільних науках, які сьогодні визнаються складовою частиною пізнавального процесу та відіграють безпосередньо важливу роль в науці.

Сучасний світ у структурі науки як певної системи наукових дисциплін виокремлює природничі, соціогуманітарні та технічні науки, і такий їх поділ обумовлюється, в першу чергу, не лише характером і змістом об'єкту дослідження, а й специфічними, притаманними кожній окремій науці її власними науковими методами. Науковці постійно наголошують, що в будь-якій науці від визначених категорій, методів дослідження та способів узагальнення залежать результати дослідження в цілому. Розбудова наукової методології значно прискорила розвиток усіх наук на основі досягнень людського розуму.

Розглядаючи проблеми методології будь-якої соціогуманітарної науки не можна оминати питання наукових парадигм. Науку творять особистості, конкретні люди, групи людей, об'єднаних певною науковою спеціальністю. В рамках таких наукових співтовариств об'єднуються вчені, що поділяють методологічні та аксіологічні принципи, які утворюють парадигму конкретної науки. Всі сучасні науковці, усвідомлюють вони це чи ні, здійснюють свої дослідження в рамках певної наукової парадигми, на базі якої йде процес розвитку науки. Узагальнено, під парадигмою науки необхідно розуміти комплекс ідей, базових постулатів науки, її першообраз, взірець, ідеал – і все це разом як систему творчих ціннісних установок, на базі яких члени даного наукового співтовариства вирішують наукові завдання.

Історія розвитку багатьох наук – це історія розвитку змін їхніх парадигм, які в цьому сенсі розглядаються

як своєрідна одиниця виміру процесу розвитку науки. Саме на базі окремої парадигми об'єднуються члени наукових спільнот, які спільно визначають та визнають цю парадигму. Вже сформована наука, втілюючись в класичних працях, підручниках на тривалий час формує коло проблем в цій науці та методи їх розв'язання на базі парадигми. Американський філософ, історик науки Кун Т. відносив, наприклад до наукових парадигм аристотелевську динаміку, класичну механіку Ньютона, марксистську доктрину в суспільствознавстві. В своїй праці «Структура наукових революцій» Кун Т. писав: «Під парадигмою я розумію визнані всіма науковими досягненнями, які протягом певного часу дають модель постановки проблем та їх вирішення науковому співтовариству» [3].

Історична еволюція науки в реаліях визначається різними чинниками, серед яких індивідуальний спосіб мислення вчених, специфіка суспільства в якому вони діють та інші особистісні й історичні чинники, які як правило, бувають випадковими, довільними, проте безумовно найважливішим чинником виступає інтелектуальна функція та життєвий досвід дослідника. Історія розвитку різних наукових дисциплін виступає історією еволюції різних наукових парадигм (рис. 1).

У кожній із соціогуманітарних наук функціонують відповідні цим наукам парадигми. Наприклад, в економічній науці розрізняють вартісну та соціальну парадигми. В сучасних умовах розвитку людства пануючі тенденції до гуманізації, соціалізації, інтелектуалізації не тільки

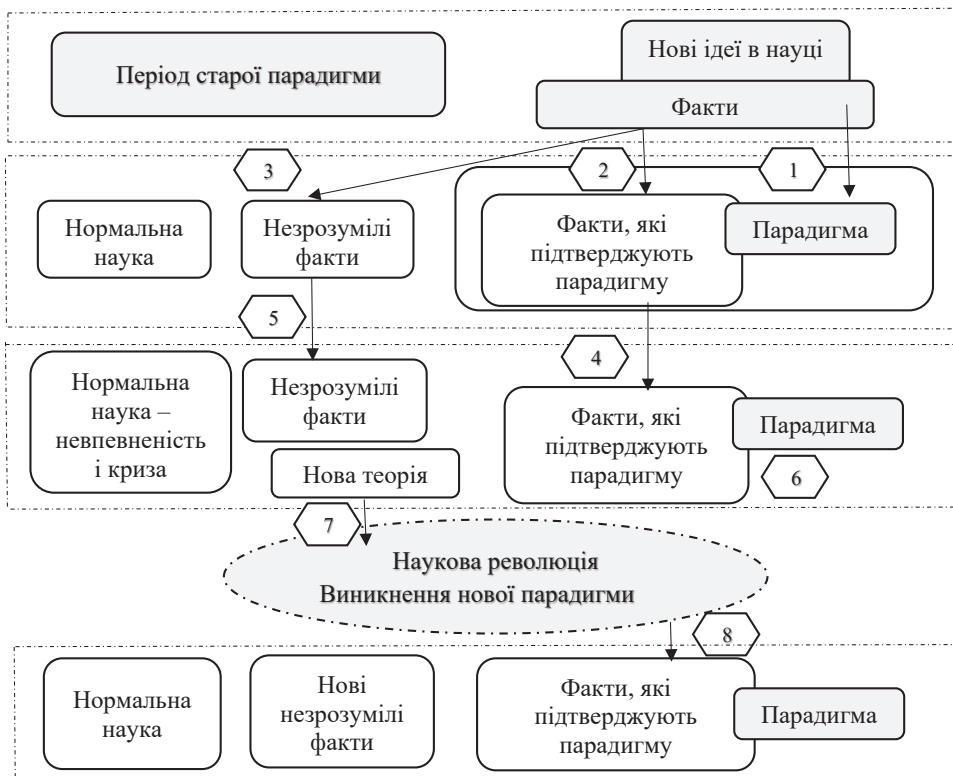


Рисунок 1 – Історія розвитку наукових парадигм

Джерело: [4]

ставлять в суспільних науках в центр аналізу людину, але й диктують необхідність та відкривають унікальні можливості розробки нової наукової парадигми.

З точки зору майбутніх перспектив розвитку людства, сучасний пріоритет соціальної парадигми, яка поєднує економічну та гуманістичну цілі цієї парадигми повинен трансформуватися в наступну парадигму, де людина, її всебічний розвиток, її різні поведінкові моделі не просто стоять в центрі науки, а інтелектуальна функція не просто повинна класифікуватися як визначальний економічний ресурс, більше того, при цьому мораль та етика, які визначають найбільш глибинну сутнісну природу людини, повинні стати одними з центральних категорій економічної науки, визначаючи ключові постулати сучасної парадигми цієї науки [6].

По іншому – якщо соціальна парадигма базується на світоглядному принципі соціальності, тобто враховує принцип економічного раціоналізму, то якраз нова мета парадигми зумовлює такі зміни в предметному просторі економічної науки, де проблематика матеріального багатства піде на периферію, а всебічний розвиток людини, найбільш повна реалізація її сутнісної природи через творчий характер інтелектуальної праці буде виступати найбільш адекватним і фундаментальним методологічним принципом гуманізму. В цьому сенсі мораль та етика повинні не просто застосовуватися в соціально-економічних дослідженнях, а виступати найбільш важливим і найбільш сутнісним принципом сучасної методології цієї науки.

Вихідні положення в напрямку парадигмальних змін сучасної економічної науки визначаються, в першу чергу тим, що сучасна економіка перетворилась у гігантську світову інформаційну мережу, в якій виробляється, циркулює та споживається інформація, формуються умови для її більш ефективного опанування. Сучасне суспільство також формується на зразок такої мережі, а тому і економіка, і суспільство сьогодні докорінно відрізняються від уявлень класиків та неокласиків про економіку як сферу атомізованих виробників і споживачів [7].

Сучасний НТП підкреслює провідну роль теоретичного знання як основи інновацій, наголошує на важливості нових інтелектуальних технологій, споживанню інтелектуальних послуг та збільшенню людських спільнот, наділених знаннями. А в таких історичних реаліях економічна наука не може не міняти напрямки формування нової парадигми науки. Особливостями такої парадигми є визнання першорядного значення інтелектуальної функції людини як визначального ресурсу, провідної ролі інтелектуально-інформаційної складової економіки, якою по суті і є сучасна інформаційна мережа. В рамках такої парадигми повинно стати постулатом, що в економіці діє не одомірна «економічна людина», а повнокровна, жива людина, яка у своїй поведінковій моделі керується багатьма критеріями і не завжди раціональними, проте завжди володіє неповною, обмеженою інформацією, яка і формує ірраціональність, і яка все в більшій мірі свою діяльність корегує із моральними засадами.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Можемо констатувати, що в сучасних умовах необхідно відходити від усталеного моністичного пояснення суспільного розвитку на користь плюралістичних підходів, а плюралізм повинен стати визначальним методологічним принципом. Потрібно усвідомлювати, що економіка власне не є окремою підсистемою суспільства по аналогії зі співвідношенням «частина-ціле». Вона є зрізом суспільства як складної багатоструктурної системи, тобто є окремою характеристикою чи аспектом суспільства, а звідси і в самій методології економічної науки необхідно акцентувати на застосуванні методів інших соціогуманітарних наук в економічних дослідженнях. Сьогодні можна констатувати відсутність апріорних, чітко встановлених меж самого об'єкту дослідження «економіка». Сучасний світ цілісний та неподільний, проте люди штучно поділяють його на об'єкти різних наук, розмежовують їх, а тому найбільший науковий прорив сьогодні здійснюється у тих областях науки, які утворюються на межі економіки з філософією, психологією, соціологією, правознавством, і саме тут можна отримати нові прогресивні результати.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Андрійчук В.Г. Сутнісний аспект методології наукових досліджень. *Економіка АПК*. 2016. 7, 87–94.
2. Бабух І.Б. Актуальність та специфіка сучасної методології наукових досліджень. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. 3 (318), 291–294.
3. Данильян О.Г., Дзьобань О.П. *Методологія наукових досліджень* : підручник. Харків : Право, 2019. 368 с.
4. Краус Н.М. *Методологія та організація наукових досліджень* : навчально-методичний посібник. Полтава : Оріяна, 2012. 183 с.
5. Культенко В.П., Радівільська О.О. Особливості методології наукового пізнання. *Гілея: науковий вісник*. 2020. 152, 188–190.
6. Нікіфоров П.О. Морально-етичний дискурс в економічних дослідженнях як об'єктивна вимога розвитку науки. *Економічний та управлінський потенціал соціалізації економіки* : монографія / З.І. Галушка (Ред.) Чернівці : Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2020. С. 106–112.
7. Сич Т. Роль методології у процесі розвитку науки. *Гірська школа Українських Карпат*. 2016. 14, 74–79.

### REFERENCES:

1. Andriichuk V.H. (2016) Sutnisnyi aspekt metodolohii naukovykh doslidzhen [An essential aspect of the methodology of scientific research]. *Ekonomika APK – Economy of agro-industrial complex*, 7, 87–94. (in Ukrainian)

2. Babukh I.B. (2023) Aktualnist ta spetsyfika suchasnoi metodolohii naukovykh doslidzhen [Relevance and specificity of modern research methodology]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 3 (318), 291–294. (in Ukrainian)
3. Danylian O.H., Dzoban O.P. (2019) Metodolohiia naukovykh doslidzhen [Methodology of scientific research]. Kharkiv: Pravo, 368 p. (in Ukrainian)
4. Kraus N.M. (2012) Metodolohiia ta orhanizatsiia naukovykh doslidzhen [Methodology and organization of scientific research]. Poltava: Oriiana, 183 p. (in Ukrainian)
5. Kulenko V.P., Radovilska O.O. (2020) Osoblyvosti metodolohii naukovooho piznannia [Peculiarities of the methodology of scientific knowledge]. *Hileia: naukovyi visnyk – Gilea: Scientific Bulletin*, 152, 188–190. (in Ukrainian)
6. Nikiforov P.O. (2020) Moralno-etychnyi dyskurs v ekonomichnykh doslidzhenniakh yak obiektyvna vymoha rozvytku nauky [Moral and ethical discourse in economic research as an objective requirement for the development of science]. *Ekonomichni ta upravlynskyi potentsial sotsializatsii ekonomiky: monohrafiia* / In Z.I. Halushka, (Ed.). Chernivtsi: Chernivetskyi natsionalnyi universytet imeni Yurii Fedkovycha, 106–112. (in Ukrainian)
7. Sych T. (2016) Rol metodolohii u protsesi rozvytku nauky [The role of methodology in the process of development of science]. *Hirska shkola Ukrainskykh Karpat – Mountain School of the Ukrainian Carpathians*, 14, 74–79. (in Ukrainian)

## RESEARCH METHODOLOGY AS A SPECIAL BRANCH OF CONOMIC SCIENCE: MODERN UNDERSTANDING AND NEW APPROACHES

Petro O. Nikiforov<sup>1</sup>, Ilona B. Babukh<sup>2</sup>

*The article analyzes the issues of methodology of modern science, including economic science. The process of cognition within the framework of any scientific research requires a conceptual approach based on a certain methodology. The latter is considered, on the one hand, as a doctrine of scientific methods of cognition, classification and application of these methods, and on the other hand, as a certain system of scientific principles on the basis of which research is carried out. The modern understanding of the methodology of science is that it is a certain conceptual statement of the content, purpose, and methods of research based on a certain paradigm. The growth of knowledge in each science means that new knowledge in it has not only the content relevant to that science, but also shifts in its methodology, i.e. the philosophical basis of science. The philosophy of science today recognizes methodology as a separate scientific discipline that studies the process of cognition and the technology of scientific research. It should be noted that in a particular science, the most important issue for its methodology is the problem of constructing the subject of research, formulating hypotheses, and then scientific theory and verification of the results. Scientific paradigms play a decisive role in the problems of methodology in any social science and humanities. All modern scholars conduct their research within a certain scientific paradigm, and the history of the development of many sciences is the history of the development of their paradigms. The modern economy does not relate to society as a part of the whole, but as one of the "slices" of society as a complex polystructural system. There are no a priori, clearly defined boundaries of the economy as an object of study, and therefore economic science in all its branches has every right to use in its work the analytical apparatus taken from philosophy, sociology, psychology, biology, law and other sciences. Economic science has its own paradigms, such as the value and social paradigms. The current priority of the social paradigm in it, which combines the economic and humanistic components of the paradigm, indicates that it should be transformed into the next paradigm, where a person, his or her comprehensive development, and behavioral models are at the center of science as a system of knowledge, the intellectual function of a person becomes a determining economic resource, and morality and ethics, which determine the deepest essential nature of a person, should become important categories of economic science and determine the key postulates of its modern paradigm.*

**Key words:** science, man at the center of science, methodology of science, paradigm of science, methodology of scientific research, scientific method, scientific principle, scientific theory, behavioral economics, morality, value paradigm, social paradigm, methodological pluralism.

**JEL Classification:** B41, B49, A20

*Стаття надійшла до редакції 11.08.2023  
The article was received August 11, 2023*

<sup>1</sup> Petro O. Nikiforov, Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Finance and Credit Department, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

<sup>2</sup> Ilona B. Babukh, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing, Innovations and Regional Development, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

Міжнародний науковий журнал

# МЕХАНІЗМ РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІКИ

**№ 3 (101) 2023**

Редактор, коректор • *О. М. Маценко*

Комп'ютерна верстка • *В. О. Удовиченко*

Відповідальний за випуск • *О. М. Маценко*

Адреса редакції:

Сумський державний університет  
вул. Римського-Корсакова 2, м. Суми, 40007, Україна  
Телефон редакції: +38 (050) 050 20 12  
E-mail редакції: [ebitda@helvetica.ua](mailto:ebitda@helvetica.ua)  
Сторінка журналу: [www.mer-journal.sumy.ua](http://www.mer-journal.sumy.ua)

Формат 60x84/8. Гарнітура Times New Roman.  
Папір офсетний. Цифровий друк. Обл.-вид. арк. 8,41. Ум. друк. арк. 9,07.  
Підписано до друку 15.09.2023 р. Замов. № 0923/569. Наклад 100 прим.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»  
65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглєзі, 6/1  
Телефони: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08  
E-mail: [mailbox@helvetica.ua](mailto:mailbox@helvetica.ua)  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
ДК № 7623 від 22.06.2022 р.