



МЕНЕДЖМЕНТ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО: ТРЕНДИ РОЗВИТКУ

Електронне наукове фахове видання

MANAGEMENT AND ENTREPRENEURSHIP: TRENDS OF DEVELOPMENT

ELECTRONIC SCIENTIFIC EDITION

eISSN: 2522-1566

DECEMBER 2023 / ГРУДЕНЬ 2023

www.management-journal.org.ua

JOIN THE DISCUSSION!

VOL. 4 ISSUE 26
ВИПУСК 4 (26)



Міністерство освіти і науки України
Запорізький національний університет

**МЕНЕДЖМЕНТ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО:
ТРЕНДИ РОЗВИТКУ**

*ЕЛЕКТРОННЕ НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ
КАТЕГОРІЇ «Б»
ВИПУСК 4 (26) 2023*

Запоріжжя
2023

Ministry of Education and Science of Ukraine
ZAPORIZHZHIA NATIONAL UNIVERSITY

**MANAGEMENT AND ENTREPRENEURSHIP:
TRENDS OF DEVELOPMENT**

ELECTRONIC SCIENTIFIC JOURNAL

ISSUE 4 (26) 2023

Zaporizhzhia
2023

ГОЛОВНИЙ РЕДАКТОР:

Полусмяк Юлія Ігорівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID 0000-0002-7521-6418](#)

ЗАСТУПНИК ГОЛОВНОГО РЕДАКТОРА:

Шавкун Ірина Григорівна – доктор філософських наук, професор, декан факультету менеджменту, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID 0000-0003-2227-9754](#)

ВІДПОВІДАЛЬНИЙ РЕДАКТОР:

Онищенко Оксана Анатоліївна – кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID 0000-0002-3009-3856](#)

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

George Geoffrey Booth - Distinguished Research Professor, The Citadel, The Military College of South Carolina; Em Frederick S. Addy Distinguished Chair in Finance, Michigan State University, Michigan, United States [SCOPUS ID 7102794788](#)

Vitor Braga - PhD, Polytechnic Institute of Porto, Portugal [SCOPUS ID 44961091400](#)

Dinh Tran Ngoc Huy – MBA, International University of Japan (Graduate School of International Management), Niigata, Japan [SCOPUS ID 56027482200](#)

Ouail El Imrani - PhD in Economics, Management and Sustainable Development; Research Professor, Abdelmalek Essaadi University, Tétouan, Morocco [ORCID ID 0000-0003-0080-0975](#)

Atanas Dimitrov Georgiev – Ph.D. in Economics, Associate Professor, Sofia University “St. Kliment Ohridski”, Sofia, Bulgaria [ORCID ID 0000-0003-1866-4131](#)

Maya Rumenova Lambovska – Prof., D.Sc. Management, University of National & World Economics, Sofia, Bulgaria [Web of Science Researcher ID I-7986-2016](#); [ORCID ID 0000-0003-3285-3051](#)

Sebastien Menard – Doctor of Economic Sciences, Assistant Professor, University Du Maine, Le Mans, France [SCOPUS ID 15049925500](#)

Przemysław Niewiadomski – Ph.D., Professor, University of Zielona Góra, Poland [SCOPUS ID 57208628422](#)

Jan Polcyn – Doctor of Economic Sciences, Professor, Vice-rector for science, development and international cooperation, Stanislaw Staszic University of Applied Sciences in Pila, Poland [SCOPUS ID 57191345271](#)

Mufutau Akanmu Popoola – Ph.D. in Business Administration, Department of Business Administration, National Open University of Nigeria, Lagos, Nigeria [ORCID ID 0000-0002-4529-0721](#)

Cristi Spulbar - Executive Director of the Banking and Financial Research Center, Professor, Habilitated Doctor, University of Craiova, Romania [SCOPUS ID 36710656800](#)

Andreas Urbich – Founder and Managing Director of the Municipal Educational Institution (Kommunales Bildungswerk e.V.), Berlin, Federal Republic of Germany

Антонюк Дмитро Анатолійович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID 0000-0003-2910-0497](#)

Антонюк Катерина Іванівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних економічних відносин, Національний університет “Запорізька політехніка”, Україна [ORCID ID 0000-0001-8568-5085](#)

Артюх Тетяна Миколаївна – доктор технічних наук, професор, професор кафедри екологічного менеджменту та підприємництва Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Україна [ORCID ID 0000-0003-3541-6690](#)

Бухаріна Людмила Михайлівна – доктор економічних наук, професор, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID 0000-0002-7173-6619](#)

Волкова Валерія Володимирівна – кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри ділової комунікації, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID 0000-0001-5802-7095](#)

Гончаренко Наталія Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри екологічного менеджменту та підприємництва, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Україна [ORCID ID 0000-0003-3318-1277](#)

Гуржій Наталія Миколаївна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID 0000-0002-4955-9548](#)

Дибчинська Яна Станіславівна – кандидат філологічних наук, доцент, завідувач кафедри ділової комунікації, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID 0000-0002-0992-7326](#)

Карпенко Андрій Володимирович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та митної справи, Національний університет “Запорізька політехніка”, Україна [ORCID ID 0000-0002-5717-4349](#)

Матвейчук Людмила Олександрівна – доктор наук з державного управління, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Кам'янець-Подільський національний університет ім. Івана Огієнка, Україна [ORCID ID 0000-0002-2989-6002](#)

Метеленко Наталя Георгіївна – доктор економічних наук, професор, директор Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету, Україна [ORCID ID 0000-0002-6757-3124](#)

Павлюк Тетяна Сергіївна – кандидат економічних наук, доцент, в.о. завідувач кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, Україна <https://orcid.org/0000-0001-7480-5475>

Пуліна Тетяна Веніамінівна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, Національний університет “Запорізька політехніка”, Україна [ORCID ID 0000-0002-2672-8281](#)

Сагайдак Михайло Петрович – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», Україна [ORCID ID 0000-0001-6526-1170](#)

Хацер Ганна Олексіївна – кандидат філологічних наук, доцент, доцент кафедри теорії та практики перекладу з англійської мови, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID 0000-0003-0601-5572](#)

Хацер Максим Володимирович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID 0000-0003-0080-3578](#)

Чуріканова Олена Юріївна – доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри економіки та економічної кібернетики, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», Україна [ORCID ID 0000-0001-5703-2271](#)

Шишкін Віктор Олександрович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID 0000-0001-8620-4722](#)

Шмиголь Надія Миколаївна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, Національний університет “Запорізька політехніка”, Україна, Україна [ORCID ID 0000-0001-5932-6580](#)

Рекомендовано до поширення через мережу Інтернет Вченою радою ЗНУ
<https://management-journal.org.ua/>

ISSN (Online): 2522-1566

© Автори статей, 2023
 © Management and Entrepreneurship: Trends of Development, 2023

EDITORIAL TEAM

EDITOR-IN-CHIEF

Yuliia Polusmiak - PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Entrepreneurship, Management of Organizations and Logistics, Zaporizhzhia National University, Ukraine [ORCID ID: 0000-0002-7521-6418](#)

DEPUTY EDITOR-IN-CHIEF

Iryna Shavkun – Doctor of Science (Philosophy), Professor, Zaporizhzhia National University, Ukraine
[ORCID ID 0000-0003-2227-9754](#)

EXECUTIVE EDITOR

Oksana Onyshchenko - PhD in Public Administration, Associate Professor, Zaporizhzhia National University, Ukraine [ORCID ID 0000-0002-3009-3856](#)

EDITORIAL BOARD

George Geoffrey Booth - Distinguished Research Professor, The Citadel, The Military College of South Carolina, Finance, Charleston, South Carolina, United States; Em Frederick S. Addy Distinguished Chair in Finance, Michigan State University, Department of Finance, East Lansing, Michigan, United States [SCOPUS ID 7102794788](#)

Vitor Braga - PhD, Polytechnic Institute of Porto, Portugal [SCOPUS ID 44961091400](#)

Dinh Tran Ngoc Huy – MBA, International University of Japan (Graduate School of International Management), Niigata, Japan [SCOPUS ID 56027482200](#)

Ouail El Imrani - PhD in Economics, Management and Sustainable Development; Research Professor, Abdelmalek Essaadi University, Tétouan, Morocco [ORCID ID 0000-0003-0080-0975](#)

Atanas Dimitrov Georgiev – Ph.D. in Economics, Associate Professor, Sofia University "St. Kliment Ohridski", Sofia, Bulgaria [ORCID ID 0000-0003-1866-4131](#)

Maya Rumenova Lambovska – Prof., D.Sc. Management, University of National & World Economics, Sofia, Bulgaria [Web of Science Researcher ID 1-7986-2016](#); [ORCID ID 0000-0003-3285-3051](#)

Sebastien Menard – Doctor of Economic Sciences, Assistant Professor, University Du Maine, Le Mans, France [SCOPUS ID 15049925500](#)

Przemysław Niewiadomski – Ph.D., Professor, University of Zielona Góra, Poland [SCOPUS ID 57208628422](#)

Jan Polcyn – Doctor of Economic Sciences, Professor, Vice-rector for science, development and international cooperation, Stanisław Staszic University of Applied Sciences in Pila, Poland [SCOPUS ID 57191345271](#)

Mufutau Akanmu Popoola – Ph.D. in Business Administration, Department of Business Administration, National Open University of Nigeria, Lagos, Nigeria [ORCID ID 0000-0002-4529-0721](#)

Cristi Spulbar - Executive Director of the Banking and Financial Research Center, Professor, Habilitated Doctor, University of Craiova, Romania [SCOPUS ID 36710656800](#)

Andreas Urbich – Founder and Managing Director of the Municipal Educational Institution (Kommunales Bildungswerk e.V.), Berlin, Federal Republic of Germany

Dmytro Antoniuk – Doctor of Science (Economics), Professor, Zaporizhzhia National University, Ukraine
[ORCID ID 0000-0003-2910-0497](#)

Kateryna Antoniuk – Doctor of Science (Economics), Professor, National University "Zaporizhzhia Polytechnic", Ukraine [ORCID ID 0000-0001-8568-5085](#)

Tetyana Artyukh - Doctor of Technical Sciences, Professor, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine
[ORCID ID 0000-0003-3541-6690](#)

Liudmyla Bukharina - Doctor of Science (Economics), Professor, Zaporizhzhia National University, Ukraine [ORCID ID 0000-0002-7173-6619](#)

Valeriya Volkova – Ph.D. in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Zaporizhzhia National University, Ukraine [ORCID ID 0000-0001-5802-7095](#)

Nataliia Goncharenko – Ph.D. in Economics, Associate Professor, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine [ORCID ID 0000-0003-3318-1277](#)

Natalia Hurzhii – Doctor of Science (Economics), Professor, Zaporizhzhia National University, Ukraine
[ORCID ID 0000-0002-4955-9548](#)

Yana Dybchinska – Ph.D. in Philology, Associate Professor, Zaporizhzhia National University, Ukraine [ORCID ID 0000-0002-0992-7326](#)

Andrii Karpenko – Doctor of Science (Economics), Professor, National University "Zaporizhzhia Polytechnic", Ukraine [ORCID ID 0000-0002-5717-4349](#)

Liudmyla Matveichuk – Doctor of Science (Public Administration), Ph.D. in Economics, Associate Professor, Kam'ianets'-Podil's'kyi Ivan Ohienko National University, Ukraine [ORCID ID 0000-0002-2989-6002](#)

Natalia Metelenko – Doctor of Science (Economics), Professor, Engineering Institute of Zaporizhzhia National University, Ukraine [ORCID ID 0000-0002-6757-3124](#)

Tetiana Pavliuk – Ph.D. in Economics, Associate Professor, Zaporizhzhia National University, Ukraine <https://orcid.org/0000-0001-7480-5475>

Tetiana Pulina - Doctor of Science (Economics), Professor, National University "Zaporizhzhia Polytechnic", Ukraine
[ORCID ID 0000-0002-2672-8281](#)

Mykhailo Sahaidak – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine [ORCID ID 0000-0001-6526-1170](#)

Ganna Khatser - PhD. in Philology, Associate Professor at the Department of English Translation Theory and Practice, Zaporizhzhia National University, Ukraine [ORCID ID 0000-0003-0601-5572](#)

Maxim Khatser - Ph.D. in Economics, Associate Professor, Zaporizhzhia National University, Ukraine [ORCID ID 0000-0003-0080-3578](#)

Olena Churikanova – Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor, Dnipro University of Technology, Ukraine [ORCID ID 0000-0001-5703-2271](#)

Viktor Shyshkin – Ph.D. in Economics, Associate Professor, Zaporizhzhia National University, Ukraine [ORCID ID 0000-0001-8620-4722](#)

Nadiia Shmyhol – Doctor of Science (Economics), Professor, Zaporizhzhia National University, Ukraine [ORCID ID 0000-0001-5932-6580](#)

Recommended for electronic distribution by ZNU Academic Council

<https://management-journal.org.ua/>

ISSN (Online): 2522-1566

© Authors, 2023

© Management and Entrepreneurship: Trends of Development, 2023

ЗМІСТ

ЕКОНОМІКА

БІРЮКОВ Т.Р., БУХАРІНА Л.М. ФУНКЦІОНАЛЬНЕ ТА ЦІЛЬОВЕ ПРИЗНАЧЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОГО ПОДАТКУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ВІДХОДІВ	8
--	---

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

SYAFRI, CHANDRARIN, GR. & ZUHROH, D. РОЛЬ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У ПОСИЛЕННІ ВПЛИВУ ПОДАТКОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА РОЗКРИТТЯ ПОДАТКОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ	27
КРИШТАЛЬ Г.О. ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: КЛАСИФІКАЦІЯ МОЖЛИВИХ ЗАГРОЗ	39

МЕНЕДЖМЕНТ

БАГМЕТ В.С. ПАРАМЕТРИЧНА ОЦІНКА ТЕХНОЛОГІЧНО-ІНФРАСТРУКТУРНОГО СТАНУ ХАРЧОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ВІДПОВІДНО ДО ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ТЕХНОЛОГІЙ ІНДУСТРІЇ 4.0	48
ШАВКУН І.Г., ДИБЧИНСЬКА Я.С. ФОРМУВАННЯ ДІЛОВОЇ РЕПУТАЦІЇ ЯК ПРОБЛЕМА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ	58
СОБОЛЄВА-ТЕРЕЩЕНКО О.А. ГРАМОТНІСТЬ З ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В ЕПОХУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ	70
TRIASTUTI, N., PUTRANTI, I.R., YUNININGSIH, TR. & PURNAWENI, H. ВПЛИВ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ (ПРАКТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ІНСТИТУТУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ, ЦЕНТРАЛЬНА ЯВА, ІНДОНЕЗІЯ)	82
ВЯЗОВА Р.В., ВОЛКОВА В.В., ЮДІНА О.В. УПРАВЛІННЯ PR ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЙ В КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ	94
ХАЦЕР М.В. ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОЦЕСІВ ПЛАНУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ПІДПРИЄМСТВ ЯК РЕАКЦІЯ НА ЕКОНОМІЧНІ ВИКЛИКИ	106

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

ПОЛУСМЯК Ю.І., ПАВЛЮК Т.С., БАРАНОВ С.Ю. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД.....	115
--	-----

CONTENTS

ECONOMICS

BIRIUKOV, T. & BUKHARINA, L. FUNCTIONAL AND INTENDED PURPOSE OF THE ENVIRONMENTAL TAX IN THE WASTE MANAGEMENT SYSTEM	8
---	----------

FINANCE, BANKING AND INSURANCE

SYAFI'I, CHANDRARIN, GR. & ZUHROH, D. THE ROLE OF CORPORATE GOVERNANCE IN ENHANCING THE INFLUENCE OF TAX PLANNING ON TAX DISCLOSURE.....	27
---	-----------

KRYSHTAL, H. FINANCIAL SECURITY OF THE BANKING SYSTEM OF UKRAINE UNDER THE CONDITIONS OF MARTIAL STATE: CLASSIFICATION OF POSSIBLE THREATS.....	39
--	-----------

MANAGEMENT

BAGMET, V. PARAMETRIC ASSESSMENT OF THE TECHNOLOGICAL AND INFRASTRUCTURE STATE OF FOOD ENTERPRISES ACCORDING TO INDUSTRY 4.0 TECHNOLOGY DEVELOPMENT TRENDS	48
---	-----------

SHAVKUN, I. & DYBCHINSKA, YA. POSITIVE BUSINESS REPUTATION FORMATION AS A CHALLENGE OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR	58
---	-----------

SOBOLIEVA-TERESHCHENKO, O. eHEALTH LITERACY IN DIGITAL ERA: TRENDS OF DEVELOPMENT	70
--	-----------

TRIASTUTI, N., PUTRANTI, I.R., YUNININGSIH, TR. & PURNAWENI, H. THE IMPACT OF RESTRUCTURIZATION ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE (CASE STUDY ON EDUCATIONAL QUALITY ASSURANCE INSTITUTION, CENTRAL JAVA, INDONESIA).....	82
--	-----------

VIAZOVA, R., VOLKOVA, V. & YUDINA, O. MANAGING ORGANIZATIONAL PR ACTIVITIES IN CRISIS SITUATIONS	94
---	-----------

KHATSER, M. TRANSFORMATION OF FINANCIAL PLANNING AND MANAGEMENT PROCESSES AT ENTERPRISES AS A RESPONSE TO ECONOMIC CHALLENGES	106
--	------------

ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES

POLUSMIAK, Y., PAVLIUK, T. & BARANOV, S. STRATEGIC MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS TRADE ENTERPRISES IN THE POST-WAR PERIOD	115
--	------------

ЕКОНОМІКА

ОТРИМАНО:

20 Жовтня 2023

ПРИЙНЯТО:

20 Листопада 2023

ВИПУСК:

20 Грудня 2023

УДК 005:502.174]:336.226.44(477)

DOI 10.26661/2522-1566/2023-4/26-01

ФУНКЦІОНАЛЬНЕ ТА ЦІЛЬОВЕ ПРИЗНАЧЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОГО
ПОДАТКУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ВІДХОДІВ

Бірюков Т.Р.*

аспірант,

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя, Україна

ORCID 0009-0001-8552-9944

Бухаріна Л.М.

д.е.н., професор,

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя, Україна

ORCID 0000-0002-7173-6619

*Email автора для листування: timur.biruykov@ukr.net

Анотація. У статті проаналізовано структуру та розкрито сутність основних функцій екологічного податку. З огляду на головну мету екологічного оподаткування визначено регулюючу функцію як основну функцію, яка закладає ідеологію екологічного податку, а фіскальну та соціальну, як другорядні його функції.

Розкрито сутність та роль соціальної функції екоподатку в корекції соціально-значимих негативних зовнішніх екстерналій, що супроводжують господарську діяльність підприємств-забруднювачів та впливають на третіх осіб, що не є безпосередніми учасниками ринкових відносин.

Проаналізовано динаміку та структуру показників надходження екологічного податку до державного, місцевих та зведеного бюджету України з метою визначення ефективності виконання його фіскальної функції та пропорції розподілу зібраних коштів між рівнями бюджетної системи з метою оцінки ефективності їх використання за цільовим призначенням. Розглянуто динаміку надходжень від сплат екологічних податків до Зведеного бюджету України за регіонами з метою визначення тих регіонів, в яких фіскальна роль екоподатку реалізовується найбільше.

Досліджено динаміку обсягів забруднення за основними складниками екологічного податку для аналізу ефективності виконання регулюючої функції екологічного податку. Розглянуто фінансові показники репрезентативної вибірки найбільших підприємств-платників екологічного податку з метою оцінки стимулюючої ролі екологічного податку для досліджуваних суб'єктів господарювання. Проаналізовано структуру видатків бюджетів усіх рівнів на природоохоронні заходи з метою визначення можливостей досягнення компенсаційних цілей екологічного оподаткування.

Визначено основні проблеми екологічного оподаткування та окреслено перспективи подальших досліджень.

Ключові слова: екологічний податок, фіскальна функція, розподіл податкових надходжень, регулююча функція, природоохоронні заходи.

JEL класифікатор: E 62, H 23, H 72, O 13, Q 28.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасний стан розвитку економіки України та більшості її регіонів характеризується домінантною роллю ресурсоемних виробництв та високим рівнем антропогенного навантаження на навколишнє природне середовище. Вже багато років поспіль українська національна та регіональна екологічна політика характеризується недосконалістю методів впливу на стимулювання раціонального природокористування та нехтуванням принципами сталого розвитку, що в результаті призвело до нестачі фінансових джерел для підтримання природоохоронної діяльності держави.

Одним із найдієвіших економічних інструментів екологічної політики, який стимулює суб'єкти господарської діяльності до скорочення обсягів викидів, скидів та розміщення відходів, а також до модернізації господарської діяльності з метою впровадження природозберігаючих технологій, є екологічне оподаткування. Проте стимулююча роль екоподатку значно обмежена через низьку фінансову мотивацію суб'єктів господарювання до мінімізації обсягів забруднення навколишнього природного середовища, а обсяги надходжень екоподатку до всіх рівнів бюджетної системи України залишаються недостатніми для реалізації природоохоронних заходів. Низька ефективність екологічного оподаткування призводить до подальшого зростання обсягів забруднення навколишнього природного середовища та виступає одним із негативних факторів впливу на еколого-економічну безпеку України.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемі неефективного екологічного оподаткування в Україні присвячено праці багатьох вітчизняних вчених, зокрема О. Веклич, А. Липко, І.М. Синякевича, І. Ярової, Є. Мішеніна, Л. Поліщук, З. Шпильківської, О. Найденко, Н. Авраменко, Т. Домбровської, які вважають, що екологічне оподаткування сьогодні має використовуватись як один із найефективніших економічних інструментів формування ефективної екологічної політики. Проте питання цільового та функціонального призначення екологічного податку потребують більш глибокого вивчення.

МЕТА СТАТТІ

Аналіз ефективності виконання основних функцій екологічного податку в Україні та визначення основних напрямів удосконалення менеджменту та адміністрування екологічного оподаткування як елементу системи забезпечення екологічної безпеки України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В різноманітті податків та зборів особливе місце за своїм призначенням займають непрямі податки специфічного призначення, які пов'язані із охороною навколишнього середовища та відносяться до категорії екологічних податків. Екологічний податок являє собою обов'язковий платіж, що сплачується з фактичних обсягів різних викидів, скидів, розміщення відходів у довкіллі [1]. Адміністрування екологічного податку регламентується розділом VIII Податкового кодексу України.

Екологічним податкам притаманні такі ж самі функції, що й іншим видам податків, проте найбільш значущою є регулююча функція, тому що основна мета екологічного оподаткування полягає у стимулюванні підприємств-забруднювачів до використання екологічних технологій. За Законом України «Про управління відходами» пріоритетним напрямком управління відходами визначено запобігання та скорочення обсягів їх утворення, мінімізація небезпеки, яку вони становлять для навколишнього середовища та здоров'я

людини [2]. Так регулююча функція екоподатку спрямована на запобігання діям, що завдають шкоди навколишньому природному середовищу, а превентивна (стимулююча) її підфункція полягає в тому, що екоподаток виконує роль засобу економічного стимулювання суб'єктів підприємницької діяльності до активної інвестиційно-інноваційної природоохоронної діяльності. Саме регулююча функція закладає ідеологію екологічного податку. Фіскальна функція екоподатку розглядається як другорядна, з огляду на незначні обсяги надходжень податку до бюджетів різних рівнів (рис. 1).

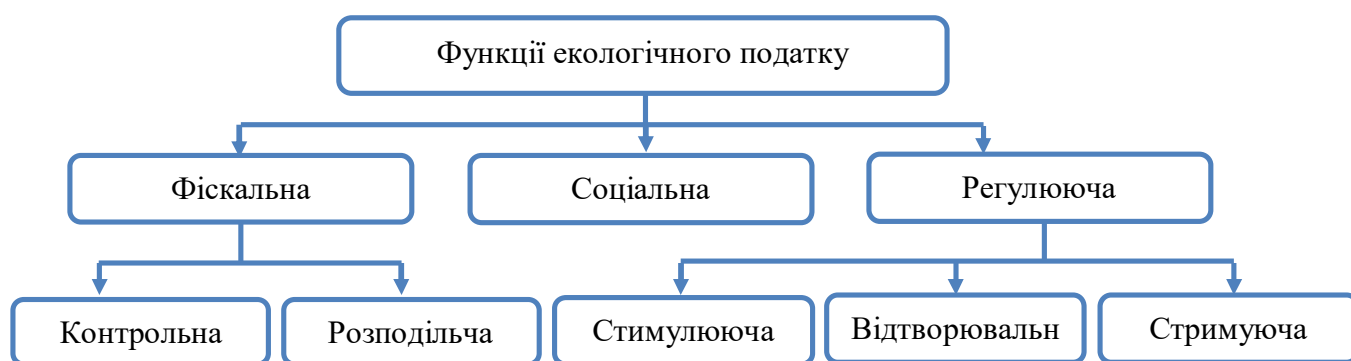


Рис. 1. Функції екологічного податку

Джерело: складено автором на основі [3]

Згідно з теорією зовнішніх ефектів будь-яка еколого-економічна діяльність супроводжується негативними або позитивними екстерналіями, які впливають на третіх осіб, що не є безпосередніми учасниками ринкових відносин. Негативні екстерналії виникають в тому випадку, коли виробництво чи споживання продукції породжує некомпенсовані витрати у третьої сторони. Так негативний вплив від господарської діяльності підприємств-забруднювачів відчують суб'єкти, які не беруть участі в конкретній угоді, виробництві та споживанні виготовленої продукції. Таким третіми особами можуть виступати суб'єкти господарювання, що розташовані безпосередньо на прилеглих до підприємства-забруднювача територіях, населення, що проживає в забрудненому середовищі та отримує шкоду для здоров'я, підприємства суміжних сфер господарювання тощо.

З метою корекції негативних зовнішніх ефектів держава повинна встановлювати податки для тих виробників, еколого-економічна діяльність яких створює несприятливі побічні ефекти для суспільства. Такі податки призначені для стримування діяльності, що покладає витрати на виробництво для третіх осіб та суспільства в цілому. Негативні екстерналії можуть бути виправлені шляхом стягнення податку еквівалентного зовнішній шкоді, заподіяній виробником [4].

Таким чином екоподаток, окрім фіскальної та регулюючої функції, має ще й зовнішні для фіскалі соціально-економічні ефекти. Так соціальна функція екологічного податку полягає у тому, що залучені таким чином кошти спрямовуються на усунення соціально-значимих негативних зовнішніх екстерналій, що в свою чергу компенсує потенційну або реальну заподіяну шкоду суспільному добробуту та соціальному розвитку.

Фіскальна функція екологічного податку полягає у забезпеченні наповнення й збільшення доходів бюджетів різних рівнів за рахунок оподаткування діяльності суб'єктів господарської діяльності, що чинить шкідливий вплив на стан навколишнього природного середовища (рис. 1). Аналіз ефективності виконання фіскальної функції передбачає дослідження обсягів надходжень екологічного податку до державного бюджету.

У цілому в структурі податкових надходжень до Зведеного бюджету України екологічний податок займає зовсім незначну частину – тільки 0,36% (рис. 2).

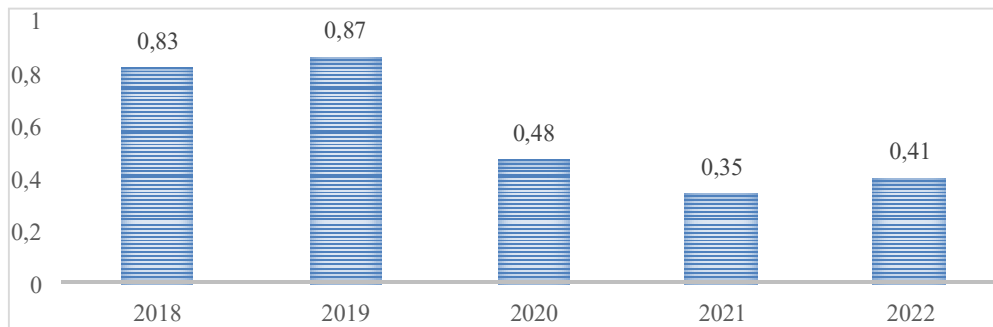


Рис. 2. Динаміка питомої ваги екологічного податку у структурі Зведеного бюджету України за 2018 – 2022 рік, %

Джерело: складено автором на основі [5].

У структурі доходів Державного бюджету України питома вага екологічного податку за останні п'ять років коливається від 0,8% до 0,4%, а у сукупних доходах місцевих бюджетів – від 0,4% до 2,33%. Частка екологічних податків у загальному обсязі оподаткування в різних країнах може значно відрізнятись. Так найнижчу частку екологічних податків мають США – тільки 3,2% загального обсягу оподаткування. А найвищий показник показує Ірландія – 11,9%. Середній рівень обсягів екологічних податків демонструють Греція та Нова Зеландія – по 6,1%, Японія – 6,5%, Фінляндія – 7,3%, Іспанія – 7,5% [6].

У 2022 році номінальний ВВП України становив 4 трлн 825 млрд грн. Екологічний податок в 4,8 млрд грн складає 0,1 % від ВВП, коли у країнах ЄС цей показник становить 2,4%. За структурою Європейське екологічне оподаткування частково співпадає з компонентами екологічного податку в Україні, наприклад енергетичні податки та податки за забруднення, зокрема, за розміщення відходів. Проте порівняння частки надходжень від екологічних податків в країнах ЄС та Україні буде некоректним, передусім через те, що екоподатки в ЄС включають такі види податків, що в Україні існують окремо від екологічного (транспортні та податки на ресурси).

Динаміка надходжень від екологічного оподаткування до бюджетів України за останні 5 років представлена на рис. 3.

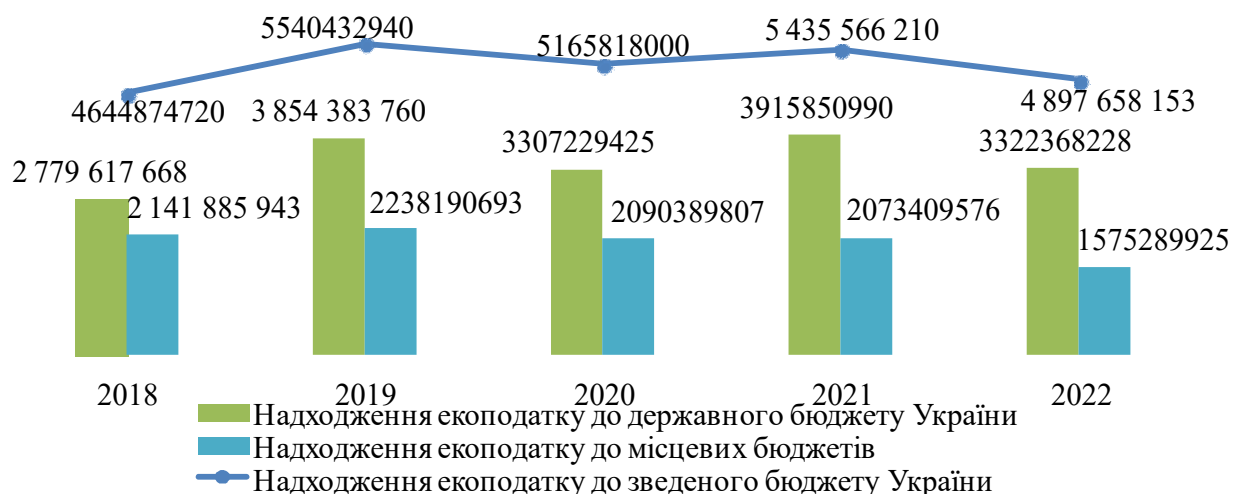


Рис. 3. Динаміка надходжень екологічного податку до бюджетів України за 2018 – 2022 роки, грн

Джерело: складено автором на основі [7]

Загалом за 2022 рік по Україні суб'єктами підприємницької діяльності було сплачено 4 млрд 897 млн 658 тис. 153 грн екологічного податку (рис. 3). Найбільші виплати були у 2019 році, коли підприємства сплатили 5,5 млрд грн. У попередні роки виплати сягали від 4,4 до 4,7 млрд грн. Надходження екологічного податку до бюджетів України не має чіткої тенденції. Це пов'язано зі зміною пропорцій розподілу цих коштів між Державним та місцевими бюджетами. Проаналізуємо динаміку надходжень екологічного податку до Зведеного бюджету за регіонами України (табл. 1).

Таблиця 1

Надходження від сплат екологічних податків до Зведеного бюджету за регіонами України в 2017 – 2021 рр., грн

Назва регіону	Рік					Приріст, %
	2017	2018	2019	2020	2021	
Місто Київ	1605066980	1746863330	2006792770	1870515140	1820301960	11,8
Київська область	21389980	21922800	25379220	39525820	36281520	41
Дніпропетровська	574226070	656165410	828656700	831080300	857216690	33
Донецька	628282590	580934570	749649930	636338400	791645730	20,6
Львівська	599258410	662515230	803064660	538427530	721497760	16,9
Запорізька	549861740	464487390	479950190	558061210	434520380	-20,9
Полтавська	143257400	173944840	200140370	204343440	262074400	45,3
Харківська	59526050	73996630	93094470	83322300	102615000	41,9
Черкаська	41821210	58633630	76669580	63129880	75759990	44,7
Миколаївська	32483810	38815150	48023550	51129840	57665890	43,6
Хмельницька	18626840	20741700	36003060	38080440	40093640	53,5
Луганська	16960350	6156830	10306630	11942220	14026370	-20,9
Херсонська	11506340	12336460	12840870	8569240	9822490	-17,1
Сумська	11123500	14493060	14220840	13603720	15678490	29
Чернігівська	7376320	13810600	10035680	17389770	11472510	35,7
Кіровоградська	7297210	9812480	9759140	13233480	11132800	34,5
Одеська	10375350	16733510	18913810	28043560	28994230	64,2
Вінницька	14003860	18278910	20530610	22167890	25920080	45,9
Житомирська	8745420	10645560	14390060	14416190	15243550	42,6
Рівненська	7468280	16143390	29915030	36143850	37223320	79,9
Волинська	5665050	8262490	8880250	12699650	11046700	48,7
Тернопільська	3836450	4711490	6348440	6351470	7276420	47,2
Чернівецька	2333210	2484970	2846450	3877720	3202660	27,1
Івано-Франківська	5456240	9543790	30742640	59656740	39390110	86,1
Закарпатська	3146190	2440500	3277990	3756250	4768720	34
Усього за рік:	4389510550	4644874720	5540432940	5165818000	5435566210	19,2

Джерело: статистичні дані для аналізу взяті у довоєнний період для більш об'єктивного відображення еколого-економічної ситуації без впливу військових подій [8].

Серед усіх регіонів останніми роками найбільшу частку у доходах зведеного бюджету займає Дніпропетровська (15,8%), Донецька (14,5%), Львівська (13,3%), Запорізька (8%) та Полтавська області (4,8%), а рекордний обсяг надходжень до державного бюджету перераховується підприємствами міста Київ, які в 2021 році сплатили 1 млрд 820, 3 млн грн екоподатків, що складає 33,5% в загальній структурі надходжень. На другому місці опинилась Дніпропетровська область, підприємства якої перерахували 857,2 млн грн екологічного податку. Найбільшу частину – ПАТ «Арселорміттал Кривий Ріг» – 339,4 млн

грн. Найменше екоподатку заплатили підприємства у Чернігівській (3,2 млн грн) та Закарпатській областях (4,7 млн грн).

Рейтинг найбільших підприємств-платників екоподатків у 2021 році представлено у таблиці 2.

Таблиця 2

Найбільші підприємства-платники екологічного податку у 2021 році

Платник екоподатків	Місце реєстрації	Сплачено, грн	Частка від загальної суми сплаченого екоподатку, %
ДП «НАЕК «Енергоатом»	місто Київ	1 037 006 260	19,07
АТ «ДТЕК Західенерго»	Львівська область	686 689 900	12,6
ПАТ «Центренерго»	місто Київ	506 121 840	9,3
АТ «ДТЕК Дніпроенерго»	Запорізька область	393 511 400	7,2
ТОВ «ДТЕК Східенерго»	Донецька область	372 896 360	6,9
ПАТ «Арселорміттал Кривий Ріг»	Дніпропетровська область	339 485 030	6,2
ПРАТ «ММК Ім. Ілліча»	Донецька область	236 697 590	4,4
ПРАТ «ПІВНІЗК»	Дніпропетровська область	148 112 080	2,7
ПРАТ «Полтавський Гзк»	Полтавська область	139 436 910	2,5
ПРАТ «ІНГЗК»	Дніпропетровська область	99 620 150	1,8

Джерело: складено автором на основі [9]

З табл. 2 видно, що найбільшу суму екологічного податку у 2021 році було сплачено підприємством ДП «НАЕК Енергоатом» – 1 млрд 37 млн 6 тис 260 грн, що становить найбільшу частку від загальної суми сплачених екоподатків по Україні.

Так з огляду на мізерну частку обсягів надходжень екологічного податку від загального обсягу оподаткування, фінансова роль екоподатку для державного, місцевих та зведеного бюджету залишається незначною та реалізується тільки для регіонів із найбільшою кількістю підприємств-забруднювачів навколишнього природного середовища та відповідно найбільшими обсягами надходжень податку.

На відміну від фіскальних податків, ефективність застосування яких визначається зростанням обсягів надходжень з одночасним збільшенням бази оподаткування та джерел їх виплат, екологічне оподаткування спрямоване на зменшення бази оподаткування, тому розраховувати на стабільність надходжень від цього виду податків не варто.

Регулююча (природоохоронна) функція екоподатку полягає у забезпеченні можливості з боку держави стимулювати чи дестимулювати окремі сфери діяльності, зокрема рівень техногенного навантаження [10]. Аналіз ефективності виконання регулюючої функцій екологічного податку в Україні передбачає дослідження динаміки обсягів забруднення. Ефективність стимулюючої ролі екологічного податку для досліджуваних суб'єктів господарювання можна визначити, проаналізувавши фінансові показники репрезентативної вибірки цих підприємств (табл. 3).

Таблиця 3

Фінансові показники найбільших підприємств-платників екологічного податку
у 2021 році

Платник екоподатків	Дохід, грн	Прибуток, грн	Екологічний податок до доходу, %	Екологічний податок до прибутку, %
ДП «НАЕК «Енергоатом»	83 118 205 000	15 396 374 000	1,2	6,7
АТ «ДТЕК Західенерго»	20 151 418 000	5 780 610 000	3,4	11,9
ПАТ «Центренерго»	12 558 504 000	976 584 000	4	51,8
АТ «ДТЕК Дніпроенерго»	14 332 181 000	-23 820 000	2,7	1 652
ТОВ «ДТЕК Східенерго»	13 286 848 000	48 710 000	2,8	765,5
ПАТ «Арселорміттал Кривий Ріг»	109 303 155 000	25 282 951 000	0,3	1,3
ПРАТ «ММК Ім. Ілліча»	146 398 329 000	16 368 471 000	0,2	1,4
ПРАТ «Полтавський Гзк»	44 243 547 000	15 519 034 000	0,3	0,9
ПРАТ «ІНГЗК»	40 723 708 000	20 579 681 000	0,2	0,5

Джерело: складено автором на основі [11]

Екологічний податок, що включається до собівартості, по відношенню до доходу досліджуваних підприємств, незначний та становить від 0,2% до 4% (табл. 3). З огляду на незначну частку екоподатку від річного доходу мінімізація екологічного податку до сплати не стимулює суб'єкти господарської діяльності до проведення модернізації. Так підприємствам-забруднювачам вигідніше сплачувати податок за забруднення навколишнього природного середовища ніж запроваджувати маловідходні і безвідходні, ресурсо- і енергозберігаючі технології виробництва.

Таким чином, стимулююча підфункція екологічного податку в Україні не реалізована.

В Україні надходження від екологічного оподаткування включають суми податку, що були сплачені за таку діяльність:

- 1) викиди в атмосферне повітря забруднюючих речовин стаціонарними джерелами забруднення;
- 2) скиди забруднюючих речовин у водні об'єкти;
- 3) розміщення відходів у спеціально відведених місцях або об'єктах;
- 4) утворення та зберігання радіоактивних відходів;
- 5) викиди в атмосферне повітря двоокису вуглецю стаціонарними джерелами забруднення.

На рис. 4 наведено динаміку показників надходжень за складниками еко-логічного податку в Україні за 2017 – 2021 рр., яка свідчить про тенденцію до зростання за всіма показниками.

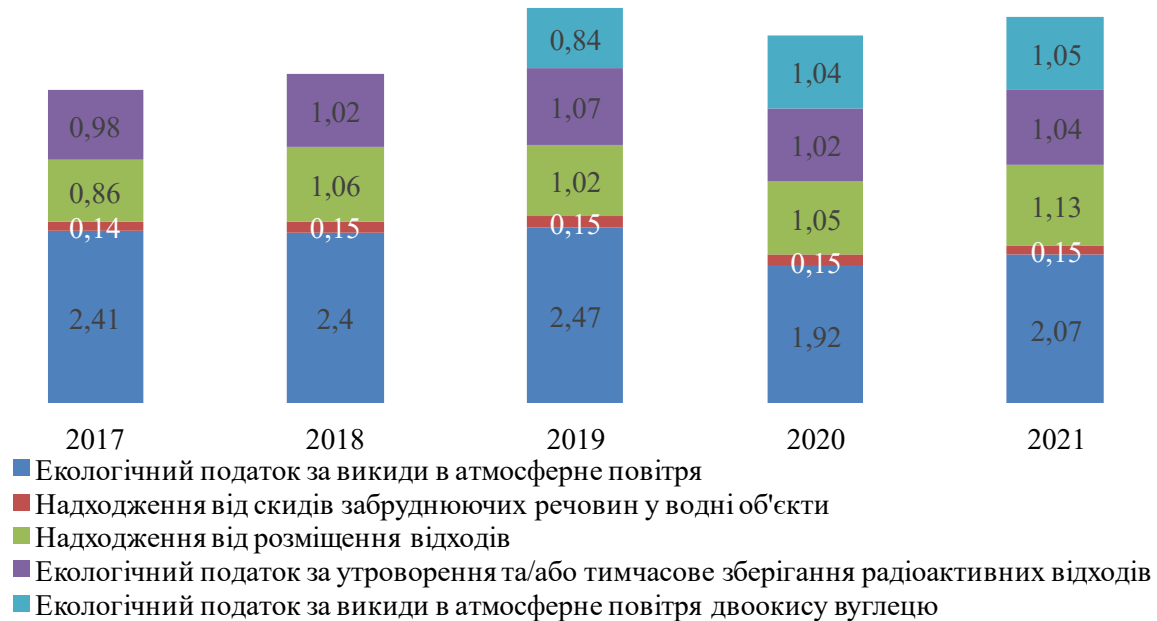


Рис. 4. Динаміка показників надходжень за складниками екологічного податку до Зведеного бюджету України за 2017 – 2021 рр., млрд грн
Джерело: складено автором на основі [12]

В 2021 році найбільшу питому вагу у структурі екологічного податку становлять надходження від сплати за викиди в атмосферне повітря двоокису вуглецю (CO₂) стаціонарними джерелами забруднення, які складають 30,22% в структурі надходжень екологічного податку, а найменшу – надходження від скидів забруднюючих речовин безпосередньо у водні об'єкти, які складають всього 1,82% (рис. 4).

З метою оцінки регулюючої функції екоподатку проаналізуємо динаміку обсягів забруднення за його складниками.

Так обсяги забруднюючих речовин, які викидаються у атмосферне повітря стаціонарними джерелами забруднення мають тенденцію до спаду. Проте справляння екологічного податку суттєво не вплинуло на їх скорочення підприємствами-забруднювачами [13] (рис. 5).



Рис. 5. Динаміка викидів забруднюючих речовин у атмосферне повітря за 2017 – 2021 рр., тис. т

Джерело: складено автором на основі [14]

Обсяги надходжень екологічного податку, що сплачувався за викиди в атмосферне повітря забруднюючих речовин, в цілому має тенденцію до спаду, а їх частка в структурі таких надходжень зменшується (з 54,9% у 2017 році до 38,1% у 2021).

До загального фонду державного бюджету було мобілізовано 7,4 млрд грн податку, а до спеціального фонду місцевих бюджетів – 6,4 млрд грн.

Отже, екологічний податок не забезпечив стимулюючої та компенсаційної функцій.

Потреба у переході до кліматично нейтральної економіки викликала необхідність у внесенні до стратегії економічного розвитку України питання мінімізації викидів парникових газів.

Довгий час в Україні ставка податку за викиди в атмосферне повітря двоокису вуглецю була дуже низькою (від 0,26 грн. до 0,41 грн. за тону викидів CO₂), що не стимулювало підприємства запроваджувати енергоефективні заходи та переходити на відновлювані джерела енергії. З метою зменшення вуглецеємності національної економіки в 2019 році до платників екоподатку приєдналися підприємства, обсяг викидів CO₂ яких перевищував 500 тон, а ставку податку було підвищено з 0,41 грн/т до 10 грн/т, що призвело до поступового скорочення викидів CO₂ в атмосферне повітря (рис. 6).



Рис. 6. Динаміка викидів в атмосферне повітря двоокису вуглецю за 2017 – 2021 рр., млн т

Джерело: складено автором на основі [15]

Хоча протягом 2017 – 2021 років обсяги викидів забруднюючих речовин стаціонарними джерелами скоротились з 2585 до 2242 тис тон, а викидів вуглецю – з 124 до 112 млн тон, показники забруднення атмосфери залишаються стабільно високими, а стан атмосферного повітря в Україні – незадовільним. Більш того, руйнування виробничих підприємств, комунікацій та промислових об'єктів через російську військову агресію значно збільшило масштаби негативного впливу на атмосферне повітря.

Обсяги скидів забруднених зворотних вод у водні об'єкти мають позитивну динаміку до спаду, а кількість підприємств, що здійснюють скиди забруднених зворотних вод у поверхневі водні об'єкти поступово збільшується. При цьому, спостерігається зменшення частки забруднених вод у загальному обсязі скинутих зворотних водах з 21% у 2017 році до 10% у 2020 році, що є позитивною тенденцією (рис. 7).

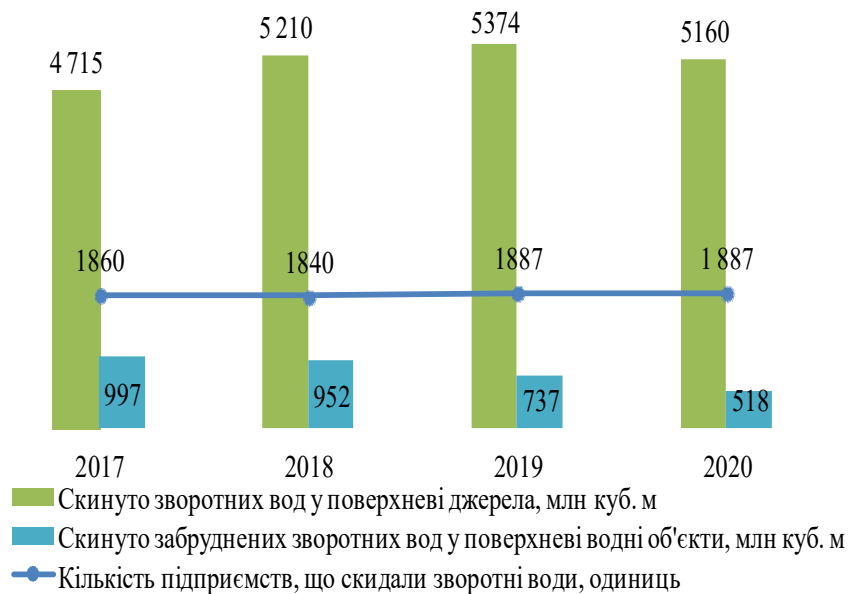


Рис. 7. Скиди забруднених зворотних вод у поверхневі водні об'єкти за 2017 – 2020 рр.

Джерело: складено автором на основі [16]

Частка надходжень від податку за скиди забруднюючих речовин у водні об'єкти незначна – тільки 3-4% у структурі надходжень екологічного податку, а постійне збільшення цієї частини екоподатку зумовлене лише зростанням його ставок.

У сфері управління відходами в Україні існують значні проблеми, що пов'язані передусім з великими обсягами їх накопичення (рис. 8).

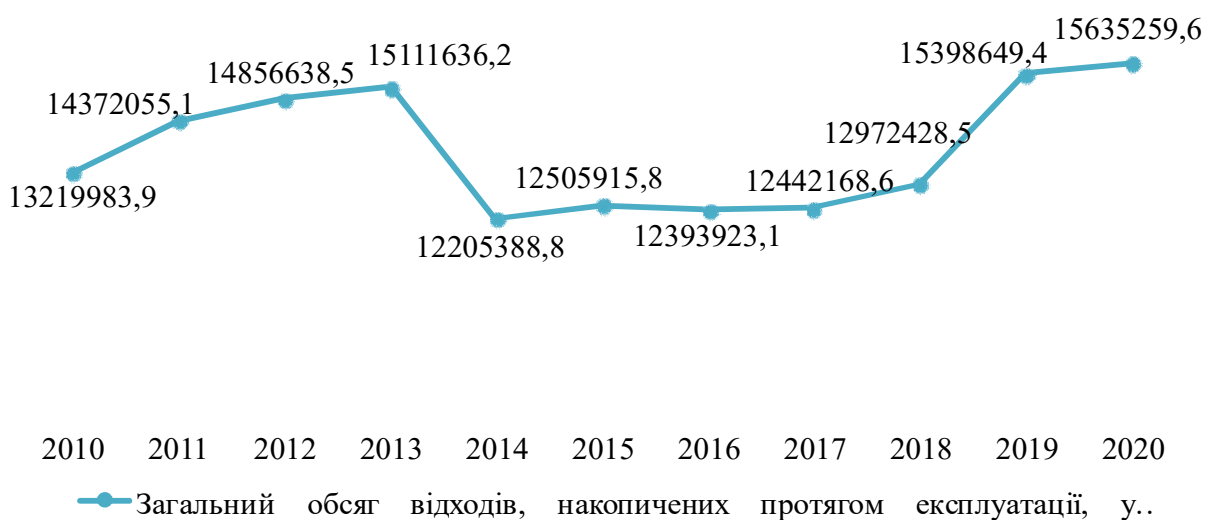


Рис. 8. Динаміка загального обсягу накопичених відходів на території України протягом 2010 – 2020 років, тис. т.

Джерело: складено автором на основі [17]

Загальний обсяг накопичених відходів в 2020 році склав 15,6 млрд тон, що на 15,4% більше ніж відповідний показник 10 років тому (рис. 8). Рекордно малий обсяг накопичення

відходів демонструє 2014 рік – 12 млрд 205 млн тон, проте дані за цей рік наведено без урахування тимчасово окупованих територій Донецької та Луганської областей та АР Крим.

За даними Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України тільки 5% з утворених промислових відходів сортуються і ще 1% спалюється, забезпечуючи тепловою енергією житлові будинки [18]. Інші ж 94% утворених відходів – захоронюються на 6000 легальних і нелегальних сміттєзвалищах, загальна площа яких складає 9 тис. га що спричиняє економічні, соціальні та екологічні проблеми (рис. 9).



Рис. 9. Управління відходами в Україні в 2010 – 2020 роках, млн тон
Джерело: складено автором на основі [19]

З 2016 року обсяги утворення відходів починають збільшуватись, при тому, що відсоток утилізації відходів залишається стабільним (28,5% – 21,7%), що свідчить про негативну тенденцію до скорочення обсягів утилізованих відходів (рис. 10). Частка спалених відходів залишається незначною – лише 0,2% – 0,4% від загального обсягу накопичених відходів (рис. 10).



Рис. 10. Застосування способів управління відходами за 2017 – 2020 рр., %
Джерело: складено автором на основі [20].

Видалення відходів у спеціально відведені місця залишається основним способом управління відходами в Україні, а частка видалених відходів має тенденцію до зростання (рис. 10). Обсяги надходжень від розміщення відходів у спеціально відведених місцях зростають, а їх частка у сукупних надходженнях екологічного податку до державного бюджету складає 15,8%, а до місцевих – 36,5%.

В цілому реалізація регулюючої функції екоподатку за розміщення відходів значно обмежена відсутністю стимулів, передусім через незначні розміри його ставок, тому фінансова мотивація власників відходів до мінімізації обсягів їхнього розміщення залишається недостатньою.

Розподіл екологічного податку між рівнями бюджетної системи відбувається відповідно до «Бюджетного кодексу України» (рис. 11).

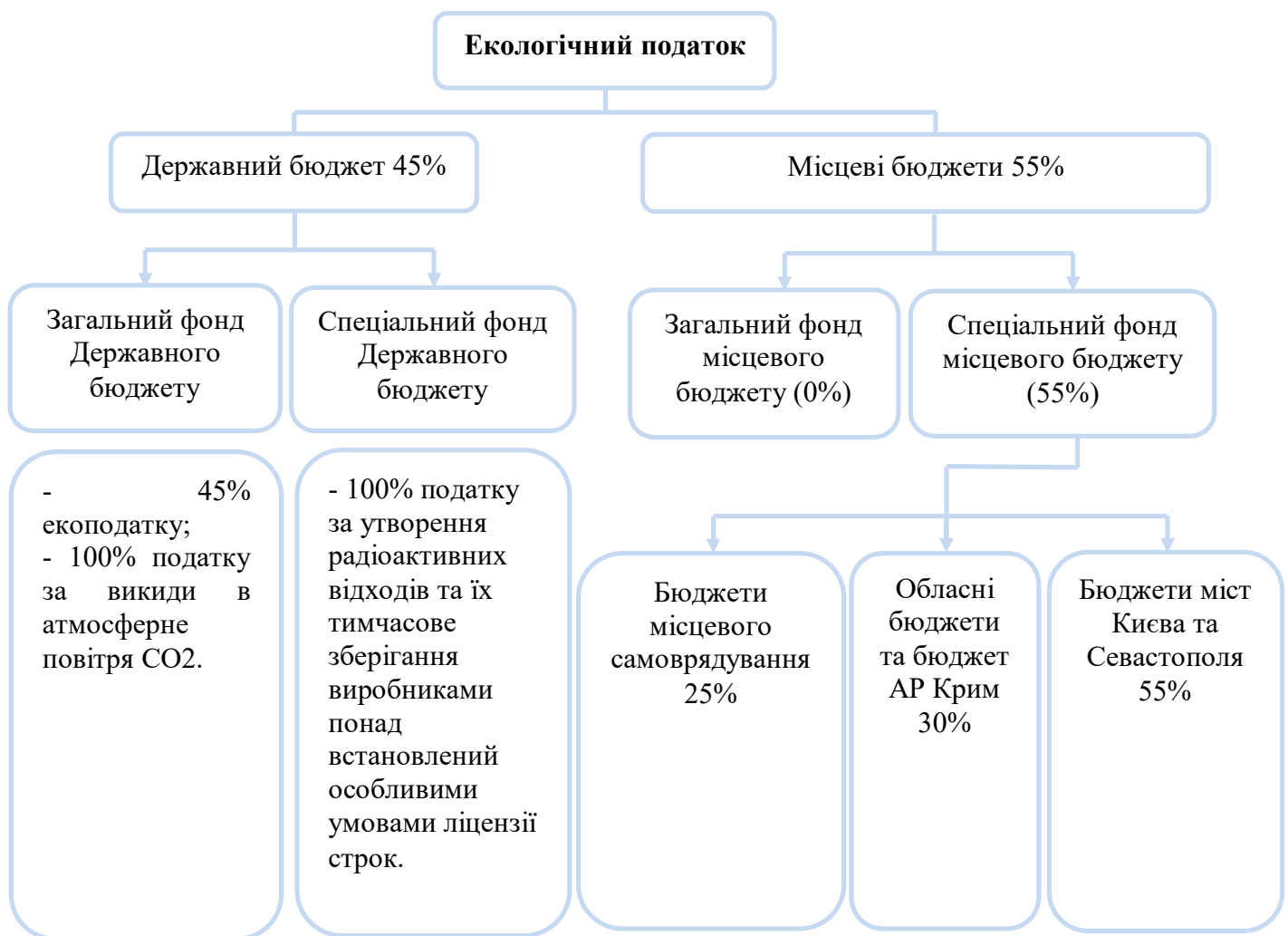


Рис. 11. Розподіл надходжень екологічного податку між рівнями бюджетної системи України, 2022

Джерело: складено автором на основі [21]

Частина екологічного податку (крім податку за утворення радіоактивних відходів) – 45 % зараховується до загального фонду Державного бюджету України, а отже не спрямовується на природоохоронні заходи (рис. 11). До надходжень спеціального фонду місцевих бюджетів належать 55% екологічного податку що справляється за скиди забруднюючих речовин безпосередньо у водні об'єкти, розміщення відходів у спеціально відведених для цього місцях чи на об'єктах, а також викиди в атмосферне повітря

забруднюючих речовин стаціонарними джерелами забруднення (за винятком викидів в атмосферне повітря двоокису вуглецю). З них до бюджетів місцевого самоврядування надходять 25% екологічного податку, обласних бюджетів та бюджету Автономної Республіки Крим – 30%, до бюджетів міст Києва та Севастополя – 55%.

Проте такий розподіл варто переглянути, адже саме міста, села та селища несуть найбільше екологічне навантаження. Більш того відповідно до основоположного принципу децентралізації – субсидіарності – саме базовий рівень місцевого самоврядування найближчий до громадян в питаннях екологічної безпеки, а органи місцевого самоврядування показують значно кращі показники ефективності використання надходжень екологічного податку. Чинні пропорції розподілу екологічного податку не дають можливість органам місцевого самоврядування спрямовувати достатній обсяг коштів на природоохоронні заходи [22]. Як наслідок, екологічний податок втратив свою функцію цільового призначення на компенсацію шкоди, нанесеної навколишньому середовищу, а постійна зміна пропорцій розподілу коштів від сплати екоподатку між рівнями бюджетної системи та складовими кошторисів унеможлиблюють формування послідовної політики природоохоронної діяльності та реалізації багаторічних програм у цій сфері.

Особливість податкового еколого-економічного інструментарію полягає в тому, що зібрані таким способом кошти надходять на бюджетні рахунки відповідного рівня та використовуються як джерело фінансування заходів спрямованих на вирішення екологічних проблем та компенсацію шкоди нанесеної навколишньому природному середовищу. Так підфункцією екологічного податку є відтворювальна, яка призначена для акумуляції коштів на відновлення використовуваних ресурсів. З метою визначення можливості досягнення компенсаційних цілей екологічного оподаткування проаналізуємо видатки бюджетів на природоохоронні заходи. Розглянемо динаміку витрат на охорону навколишнього природного середовища по регіонах України (табл. 4).

В 2022 році видатки Державного бюджету на охорону природного навколишнього середовища склали 4 млрд 714 млн 120 тис 529 грн, що становить тільки 0,17% у структурі видатків (рис. 12). З місцевих бюджетів на охорону навколишнього природного середовища в 2022 році було витрачено 512 млн 541 тис 274 грн, що складає лише 0,11% у структурі видатків.

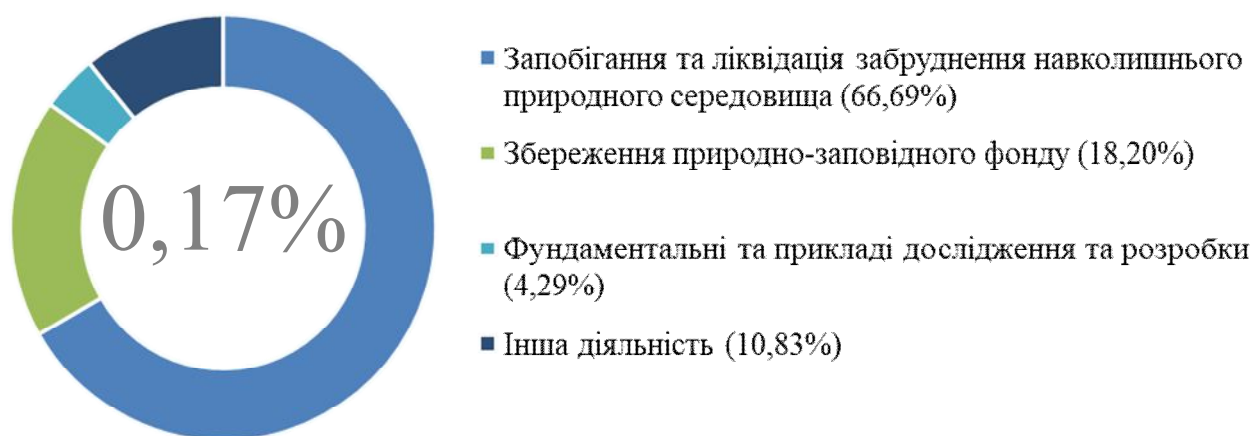


Рис. 12. Структура видатків Державного бюджету України на охорону навколишнього природного середовища, 2022 рік
Джерело: складено автором на основі [23]

Таблиця 4

Поточні витрати на охорону навколишнього природного середовища по регіонах України в 2016 – 2020 рр., тис. грн

Назва регіону	Рік					Приріст, %
	2016	2017	2018	2019	2020	
Вінницька	180084,5	216836,1	268798,3	307768,1	218741,0	17,6
Волинська	114239,4	170828,0	238674,3	286243,1	295472,2	61,3
Дніпропетровська	5481696,9	5533501,6	7023517,9	8314305,8	9142088,1	40
Донецька	2054539,7	1852570,3	2145780,2	2352966,6	2482254,8	17,2
Житомирська	103306,2	116922,2	141477,6	181573,9	204391,3	49,5
Закарпатська	129108,8	164164,0	226195,4	268493,0	259193,0	50,2
Запорізька	1849575,8	2002980,7	2496107,2	2879570,7	2414852,0	23,4
Івано-Франківська	252727,4	316231,8	549438,8	633558,2	586705,7	56,9
Київська	601143,6	879681,3	766594,9	965021,2	1122821,1	46,5
Кіровоградська	113804,6	140353,3	156861,5	183759,8	205927,7	44,7
Луганська	608878,2	496698,9	406770,1	452360,8	469246,8	-29,8
Львівська	383469,5	446575,2	589175,9	520850,9	606350,0	36,8
Миколаївська	1358819,7	1446683,9	748595,1	922789,1	646336,3	-110,2
Одеська	519714,8	778429,0	545043,0	395119,9	798263,2	34,9
Полтавська	914033,3	1065777,7	1444803,1	1485544,3	1096504,5	16,6
Рівненська	329359,2	343791,3	366522,3	530075,0	518484,9	36,5
Сумська	308046,4	456000,6	736955,5	651891,4	627969,1	50,9
Тернопільська	12855,5	12649,6	17677,3	19811,8	36403,8	64,7
Харківська	822392,8	900042,9	1053048,1	1235800,5	1335006,5	38,4
Херсонська	74018,8	78111,8	88529,0	100712,3	181763,9	59,3
Хмельницька	180642,1	210868,2	256249,8	318935,3	319278,9	43,4
Черкаська	199580,9	254118,6	330856,2	354563,5	261082,2	23,6
Чернівецька	70163,8	86939,4	101366,2	122075,9	162666,5	56,9
Чернігівська	235349,2	285532,2	388659,3	352479,5	391339,5	39,9
м. Київ	2200673,7	2210134,7	3230294,0	3643919,7	3709408,9	40,7

Джерело: складено автором на основі [22].

Надходження від екологічного податку в 1,4 рази менші, ніж видатки на природоохоронні заходи з державного бюджету. Таким чином обсяги надходжень від екологічного оподаткування залишаються недостатніми для фінансування необхідних природоохоронних заходів. У той час, у країнах ЄС екологічний податок ефективно виконує як фіскальну, так і компенсаційну функцію. Основна причина ефективності податкового еколого-економічного інструментарію в країнах ЄС полягає у високих ставках, що спрямовані на те, щоб підприємствам-забруднювачам було вигідніше запроваджувати маловідходні і безвідходні ресурсо- і енергозберігаючі технології виробництва, а не сплачувати податок за забруднення довкілля. Таким чином збільшення ставок екологічного податку в Україні повинна призвести до підвищення ефективності регулюючої функції екоподатку, а отже, до покращення стану довкілля за умови використання зібраних таким способом коштів як джерела фінансування природоохоронних заходів та стимулювання забруднювачів мінімізувати податкове навантаження за рахунок модернізації виробництва.

Окрім того в розвинених країнах світу в сфері екологічного оподаткування діє принцип «кошти залишаються і використовуються там, де розташовані забруднюючі джерела», що дозволяє муніципалітетам спрямовувати кошти на реалізацію природоохоронних заходів та підвищення рівня захищеності життя громадян. Норма Закону України, яка дозволяла суб'єктам господарської діяльності отримувати частину коштів

екологічного податку на реалізацію екологічних заходів була вилучена у 2015 році. Так питання повернення коштів екологічного податку з державного бюджету виробникам (власникам) відходів на реалізацію природоохоронних заходів є дискусійним, адже порушує ідеологію екоподатку та містить корупційні ризики. Натомість економічними механізмами стимулювання та допомоги господарюючим суб'єктам в реалізації природоохоронних заходів може бути пільгове кредитування та інші види пільг, проте тільки після підвищення ставок екологічного податку й реалізації принципу «забруднювач платить».

ВИСНОВКИ

В результаті аналізу стану екологічного оподаткування в Україні було визначено, що чинна практика використання податкового еколого-економічного інструментарію характеризується недостатньою ефективністю та частковою втратою свого цільового призначення. Дослідження обсягів надходжень екологічного податку до державного бюджету України дало змогу зрозуміти, що фіскальна функція екоподатку повноцінно не реалізовується, а аналіз обсягів забруднення за складниками екологічного податку говорить про значну обмеженість реалізації регулюючої функції екоподатку через низьку фінансову мотивацію підприємств до мінімізації забруднення, що пов'язано передусім з незначними розмірами його ставок.

При постійному підвищенні ставок екоподатку з моменту його запровадження, обсяги надходжень від екологічного оподаткування до всіх рівнів бюджетної системи України як і його частка у загальному обсязі податкових надходжень залишаються незначними та недостатніми для фінансування заходів спрямованих на компенсацію шкоди нанесеної навколишньому природному середовищу. При цьому обсяги сукупних видатків на природоохоронні заходи перевищують надходження екоподатку, а отже такі видатки фінансуються за рахунок інших доходів бюджету.

Чинні пропорції розподілу екологічного податку між рівнями бюджетної системи України значно обмежують органи місцевого самоврядування щодо мобілізації фінансових ресурсів для проведення природоохоронних заходів. Як наслідок, екологічне оподаткування, як інструмент формування ефективної системи менеджменту відходів, втрачає своє цільове призначення і в кінцевому результаті не сприяє екологічній безпеці країни.

Кореляція обсягів надходження від сплат екологічних податків та обсягів забруднення природного навколишнього середовища має скласти напрям подальших досліджень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Податковий кодекс України: Закон України від 06.10.2022 р. № 2654-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 13-17. Ст. 112. URL: <https://tax.gov.ua/nk/rozdil-viii--ekologichniy-poda/> (дата звернення: 14.09.2023).
2. Про управління відходами: Закон України від 20.06.2022 р. № 2320-IX. *Голос України*. 2022. № 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#Text> (дата звернення: 14.09.2023).
3. Податкова система та шляхи її реформування (2001). Функції, які виконують податки. *Бібліотека економіста*: веб-сайт. URL: <https://library.if.ua/book/24/1736.html> (дата звернення: 14.09.2023).
4. Coase R. The Problem of Social Cost. *Journal of Law and Economics*. 1960. Issue 3. P.1-44.
5. Офіційний державний веб-портал бюджету для громадян. *Open budget*: веб сайт. URL: <https://openbudget.gov.ua/?month=6&year=2022&budgetType=NATIONAL> (дата звернення: 14.09.2023).

6. Веклич О.О. (2001). *Екологічне оподаткування в Україні: Реалії та напрями вдосконалення з урахуванням світового досвіду*. (Монографія). Київ: Либідь.

7. Офіційна сторінка Міністерства фінансів України. Дані та аналітика. Державний веб-портал бюджету для громадян: веб-сайт. URL: <https://mof.gov.ua/uk/open-budget-webportal> (дата звернення: 14.09.2023).

8. Онлайн-платформа «SaveEcoBot». Екологічні податки України. Інформація щодо сплати до Зведеного бюджету України по платниках – суб'єктах природних монополій та платників рентної плати за користування надрами (далі – Екоподатки). Екоподатки за місцем реєстрації. URL: <https://www.saveecobot.com/analytics/ecotaxes> (дата звернення: 14.09.2023)

9. Аналітичний портал «Слово і Діло». Екологічний податок: хто сплатив найбільше у 2021 році. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2022/01/27/infografika/finansy/ekolohichnyj-podatok-xto-splatyv-najbilshe-2021-roczy> (дата звернення: 14.09.2023)

10. Онлайн видання «ECOBUSINESS». Екологія підприємства». Роль та завдання екологічного податку. URL: <https://ecolog-ua.com/news/rol-ta-zavdannya-ekologichnogo-podatku> (дата звернення: 15. 09. 2023)

11. Сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній та судового реєстру для захисту від рейдерських захоплень і контролю контрагентів «Опендатабот». URL: <https://opendatabot.ua> (дата звернення: 15. 09. 2023)

12. Онлайн-платформа «SaveEcoBot». Екологічні податки України. Інформація щодо сплати до Зведеного бюджету України по платниках – суб'єктах природних монополій та платників рентної плати за користування надрами (далі – Екоподатки). Історія сплат екоподатків 2016 – 2021. URL: <https://www.saveecobot.com/analytics/ecotaxes> (дата звернення: 15. 09. 2023)

13. Офіційна сторінка Рахункової палати України. Екологічний податок за викиди не стимулював підприємства суттєво скоротити їх кількість. URL: <http://rp.gov.ua/PressCenter/News/?id=1392> (дата звернення: 15. 09. 2023)

14. Утворення та поводження з відходами за 1995 – 2020 роки: статистичний збірник / Державний комітет статистики України. Київ, 2020. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/11/zb_dovkillia_2021.pdf (дата звернення: 15. 09. 2023)

15. Медіаплатформа про екологічну політику України «Ecopolitic.com.ua». Україна зменшила викиди вуглецю на 62,5%. Інфографіка. URL: <https://ecopolitic.com.ua/ua/news/ukraina-zmenshila-vikidi-vuglecju-na-62-5-infografika/> (дата звернення: 15. 09. 2023).

16. Скиди забруднених зворотних вод у поверхневі водні об'єкти за 2017 – 2020 роки: статистичний збірник / Державний комітет статистики України. Київ, 2020. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/11/Dovk_20.pdf (дата звернення: 15.09.2023).

17. Загальний обсяг відходів, накопичених протягом експлуатації, у місцях видалення відходів по регіонах: статистичний збірник / Державний комітет статистики України. Київ, 2020. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/11/zb_dovkillia_2021.pdf (дата звернення: 15. 09. 2023)

18. Офіційна сторінка асоціації «Асоціація управління відходами». Про відходи в Україні. Деталі в цифрах. URL: <https://www.wma.org.ua> (дата звернення 15.09.2023)

19. Утворення та поводження з відходами за 1995 – 2020 роки: статистичний збірник / Державний комітет статистики України. Київ, 2020. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/11/zb_dovkillia_2021.pdf (дата звернення: 15. 09. 2023)

20. Застосування способів управління відходами за 2017 – 2020 роки: статистичний збірник / Державний комітет статистики України. Київ, 2020. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ns.htm (дата звернення 20.09.2023)

21. Податковий кодекс України: Закон України від 28.12.2014 р. № 79-VIII. *Відомості Верховної Ради*. 2015. № 12. ст.76. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#n2075> (дата звернення 20.09.2023)

22. Поточні витрати на охорону навколишнього природного середовища по регіонах: статистичний збірник / Державний комітет статистики України. Київ, 2020. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/ns_rik/ns_rik_reg/onps_u/pvonps_reg_u.htm (дата звернення 20.09.2023)

23. Офіційний державний веб-портал бюджету для громадян «Open budget». Структура бюджету за видатками. URL: <https://openbudget.gov.ua/?month=12&year=2021&budgetType=NATIONAL> (дата звернення: 22. 09. 2023)

REFERENCES

- Tax Code of Ukraine. (2010, December 2). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. Kyiv: Parlam. Retrieved from: <https://tax.gov.ua/nk/rozdil-viii--ekologichniy-poda/> (in Ukrainian) (Accessed 14 September 2023). [in Ukrainian].
- Law of Ukraine on waste management № 2320-IX. (2022, June 20). *Holos Ukrayiny*, 141, Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#Text> (Accessed 14 September 2023). [in Ukrainian].
- Online platform «Economist's library» (2001). *Podatkova systema ta shlyakhy yiyi reformuvannya (2001). Funktsiyi, yaki vykonuyut' podatky* [Tax system and ways of its reform. Functions that perform taxes]. Retrieved from: <https://library.if.ua/book/24/1736.html> (in Ukrainian) (Accessed 14 September 2023). [in Ukrainian].
- Coase R. (1960). The Problem of Social Cost. *Journal of Law and Economics*, 3, 1– 44.
- Open budget (2022). *Ofitsiynyy derzhavnyy veb-portal byudzhetu dlya hromadyan* [State budget web portal for citizens]. Retrieved from: <https://openbudget.gov.ua/?month=6&year=2022&budgetType=NATIONAL> (in Ukrainian) (Accessed 14 September 2023). [in Ukrainian].
- Veklych O.O. (2001). *Ekolohichne opodatkuvannya v Ukrayini: Realii ta napryamy vdoskonalennya z urakhuvannyam svitovoho dosvidu* [Environmental taxation in Ukraine: Realities and areas of improvement based on world experience]. Kyiv: Lybid. [in Ukrainian].
- Official page of the Ministry of Finance of Ukraine. *Dani ta analityka. Derzhavnyy veb-portal byudzhetu dlya hromadyan* [Data and analytics. State budget web portal for citizens]. Retrieved from: <https://mof.gov.ua/uk/open-budget-webportal> (in Ukrainian) (Accessed 14 September 2023). [in Ukrainian].
- Online platform «SaveEcoBot» (2021). *Ekolohichni podatky Ukrayiny Informatsiya shchodo splaty do Zvedenoho byudzhetu Ukrayiny po platnykakh - sub'yektakh pryrodnykh monopoliy ta platnykiv rentnoyi platy za korystuvannya nadramy (dali – Ekopodatky)* [Environmental taxes of Ukraine. Information on payments to the Consolidated Budget of Ukraine by payers – subjects of natural monopolies and payers of rent for the use of subsoil (hereinafter referred to as Eco-taxes). Eco-taxes at the place of registration]. Retrieved from: <https://www.saveecobot.com/analytics/ecotaxes> (in Ukrainian) (Accessed 14 September 2023). [in Ukrainian].
- Analytical portal «Slovo i Dilo» (2021). *Ekolohichnyy podatok: khto splatyv naybil'she u 2021 rotsi* [Environmental tax: who paid the most in 2021]. Retrieved from: <https://www.slovoidilo.ua/2022/01/27/infografika/finansy/ekolohichnyj-podatok-xtosplatyv-najbilshe-2021-roczy> (in Ukrainian) (Accessed 14 September 2023). [in Ukrainian].
- Online publication «ECOBUSINESS». *Ekolohiya pidpryyemstva». Rol' ta zavdannya ekolohichnoho podatku* [Ecology of the enterprise. The role and tasks of environmental tax].

- Retrieved from: <https://ecolog-ua.com/news/rol-ta-zavdannya-ekologichnogo-podatku> (in Ukrainian) (Accessed 15 September 2023). [in Ukrainian].
- Servis monitorynhu reyestratsiynykh danykh ukrayins'kykh kompaniy ta sudovoho reyestru dlya zakhystu vid reyders'kykh zakhopen' i kontrolyu kontrahentiv «Opendatabot»* [Service for monitoring registration data of Ukrainian companies and the court register for protection against raiding and control of counterparties «Opendatabot»]. Retrieved from: <https://opendatabot.ua> (in Ukrainian) (Accessed 15 September 2023). [in Ukrainian].
- Online platform «SaveEcoBot». *Ekolohichni podatky Ukrayiny. Informatsiya shchodo splaty do Zvedenoho byudzhetu Ukrayiny po platnykakh – sub'yektakh pryrodnykh monopoliy ta platnykiv rentnoyi platy za korystuvannya nadramy (dali – Ekopodatky). Istoriya splat ekopodatkyv 2016 – 2021* [Environmental taxes of Ukraine. Information on payments to the Consolidated Budget of Ukraine by payers – subjects of natural monopolies and payers of rent for the use of subsoil (hereinafter referred to as Eco-taxes). History of ecotax payments 2017 – 2021], Retrieved from: <https://www.saveecobot.com/analytics/ecotaxes> (in Ukrainian) (Accessed 14 September 2023). [in Ukrainian].
- Official page of the Accounting Chamber. *Ekolohichnyy podatok za vykydy ne stymulyuvav pidpryyemstva suttyevo skorotyty yikh kil'kist* [Environmental tax for emissions did not stimulate enterprises to significantly reduce their number], Retrieved from: <http://rp.gov.ua/PressCenter/News/?id=1392> (in Ukrainian) (Accessed 15 September 2023).
- State Statistics Committee of Ukraine (2020), *Utvorennya ta povodzhennya z vidkhodamy za 1995 – 2020 roky: statystychnyy zbirnyk* [Waste generation and management for 1995-2020: statistical collection]. Retrieved from: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/11/zb_dovkillia_2021.pdf (in Ukrainian) (Accessed 15 September 2023). [in Ukrainian].
- Media platform about the environmental policy of Ukraine «Ecopolitic.com.ua». *Ukrayina zmenshyla vykydy vuhletsyu na 62,5%. Infografika* [Ukraine reduced carbon emissions by 62.5%. Infographics]. Retrieved from: <https://ecopolitic.com.ua/ua/news/ukraina-zmenshila-vikidi-vuglecju-na-62-5-infografika/> (in Ukrainian) (Accessed 15 September 2023). [in Ukrainian].
- State Statistics Committee of Ukraine (2020), *Skydy zabrudnenykh zvorotnykh vod u poverkhnevi vodni ob'yekty za 2017 – 2020 roky: statystychnyy zbirnyk* [Discharges of polluted return water into surface water bodies for 2017 – 2020: statistical collection]. Retrieved from: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/11/Dovk_20.pdf (in Ukrainian) (Accessed 15 September 2023). [in Ukrainian].
- State Statistics Committee of Ukraine (2020), *Zahal'nyy obsyah vidkhodiv, nakopychenykh protyhom ekspluatatsiyi, u mistyakh vydalennya vidkhodiv po rehionakh: statystychnyy zbirnyk* [The total volume of waste accumulated during operation at waste disposal sites by region]. Retrieved from: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/11/zb_dovkillia_2021.pdf (in Ukrainian) (Accessed 15 September 2023). [in Ukrainian].
- The official page of the association «Waste Management Association». *Pro vidkhody v Ukrayini. Detali v tsyfrakh* [About waste in Ukraine. Details in numbers]. Retrieved from: <https://www.wma.org.ua> (in Ukrainian) (Accessed 15 September 2023). [in Ukrainian].
- State Statistics Committee of Ukraine (2020). *Utvorennya ta povodzhennya z vidkhodamy za 1995 – 2020 roky: statystychnyy zbirnyk* [Waste generation and management for 1995-2020: statistical collection]. Retrieved from: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/11/zb_dovkillia_2021.pdf (in Ukrainian) (Accessed 15 September 2023). [in Ukrainian].
- State Statistics Committee of Ukraine (2020). *Zastosuvannya sposobiv upravlinnya vidkhodamy za 2017 – 2020* [Application of waste management methods for 2017 – 2020: statistical

- collection]. Retrieved from: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ns.htm (in Ukrainian) (Accessed 20 September 2023). [in Ukrainian].
- Tax Code of Ukraine. (2010, December 2). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. Kyiv: Parlam. vyd-vo (in Ukrainian), retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#n2075> (in Ukrainian) (Accessed 20 September 2023). [in Ukrainian].
- State Statistics Committee of Ukraine (2020). *Potochni vytraty na okhoronu navkolyshn'oho pryrodnoho seredovyscha po rehionakh* [Current costs for environmental protection by region». Retrieved from: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/ns_rik/ns_rik_reg/onps_u/pvonps_reg_u.htm (in Ukrainian) (Accessed 20 September 2023). [in Ukrainian].
- The official state budget web-portal for citizens «Open budget». *Struktura byudzhetu za vydatkamy*. [Budget structure]. Retrieved from: <https://openbudget.gov.ua/?month=6&year=2022&budgetType=NATIONAL> (in Ukrainian) (Accessed 22 September 2023). [in Ukrainian].

FUNCTIONAL AND INTENDED PURPOSE OF THE ENVIRONMENTAL TAX IN THE WASTE MANAGEMENT SYSTEM

Tymur Biriukov

*Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine*

Liudmyla Bukharina

*Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine*

The article is aimed at analysis of environmental tax structure and research of its main functions' essence. Due to the main purpose of environmental taxation, the regulatory function is defined as the major function that constitutes the ideology of environmental tax, and fiscal and social functions are considered as secondary ones.

The essence and role of the environmental tax social function in the correction of socially significant negative externalities accompanying an enterprise-pollutant economic activity and influence an uninvolved third party are revealed.

The dynamics and structure of environmental tax receipt to the state, local and consolidated budgets of Ukraine indicators were analyzed in order to determine its fiscal function effectiveness. The dynamics of environmental tax revenues to the consolidated budget of Ukraine by regions in order to determine those regions in which the fiscal function of environmental tax is most performed is considered.

The proportion of the collected funds distribution between the levels of the budget system were studied in order to assess the effectiveness of their use for the intended purpose.

The pollution volume dynamics according to the environmental tax main components were analyzed in order to assess the environmental tax regulatory functions effectiveness. The financial indicators of a representative sample of the largest environmental tax-paying enterprises were considered in order to assess the environmental tax stimulating role for the studied economic entities. The structure of budget expenditures for environmental protection measures was analyzed in order to determine the possibilities of environmental taxation compensatory goals achieving.

The main problems of environmental taxation are identified and the prospects for further research are outlined.

Key words: environmental tax, fiscal function, tax revenues distribution, regulatory function, environmental protection measures.

FINANCE, BANKING AND INSURANCE

RECEIVED:

15 October 2023

ACCEPTED:

15 November 2023

RELEASED:

20 December 2023

UDC 336.7

DOI 10.26661/2522-1566/2023-4/26-02

THE ROLE OF CORPORATE GOVERNANCE IN ENHANCING THE INFLUENCE OF TAX PLANNING ON TAX DISCLOSURE

Syafi'i*

*Department of Economic Science,
Universitas Merdeka Malang
Malang, East Java, Indonesia
ORCID 0000-0001-8400-6933*

Grahita Chandrarin

*Department of Economic Science,
Universitas Merdeka Malang
Malang, East Java, Indonesia
ORCID 0000-0002-7024-1315*

Diana Zuhroh

*Department of Economic Science,
Universitas Merdeka Malang
Malang, East Java, Indonesia
ORCID 0000-0002-5659-283X*

*Corresponding author email: syafii@student.unmer.ac.id

Abstract. Purpose: The paper studies the relationship between tax disclosure, tax planning and governance in the context of Indonesian public companies. It examines the impact of opportunistic management behavior on tax disclosure and the role of governance in influencing tax-related management decisions. **Design/Methodology/Approach:** The study uses Moderated Regression Analysis (MRA) to test the relationship between the variables. For carrying out the analysis, the secondary data recorded on the Indonesian Stock Exchange for the period 2017-2021 is used. This study includes all companies listed on the IDX, totaling 787 across various industrial sectors. However, only 74 companies meet the criteria. **Findings:** The results suggest that tax planning can be used as a means to maintain corporate prosperity, but it may weaken tax disclosure. Governance plays an important role in influencing management decisions regarding tax management. **Originality/value:** The study provides insights into the dynamics of tax disclosure, tax planning, and governance in the Indonesian context.

Keywords: corporate government, tax, transparency, tax planning, tax disclosure

JEL Classification: G30, G31, G32

INTRODUCTION

Tax serves as the primary financial source for the Indonesian government, functioning as the center of fiscal policy and macroeconomic stability. Taxes are crucial in contributing to the country's economy and achieving sustainable development goals. The government has implemented the tax amnesty and voluntary disclosure programs to increase tax revenue and strengthen the tax base. These programs aim to accelerate economic growth and promote structural change, facilitate tax reform for a more equitable tax system, expand the tax database, and establish a more integrated and efficient financial and comprehensive system.

The enactment of the Mandatory Disclosure Regime (MDR) contributes to increased tax revenues, as it enhances transparency, a crucial aspect of taxation (Zulvina, 2017). One way to promote transparency is through provisions that enable tax authorities to obtain information from taxpayers regarding active tax planning transactions, schemes, or structures. Generally, there are three purposes of the Mandatory Disclosure Regime (MDR). According to Darussalam & Septriadi (2017), they are as follows: (1) to collect early information on the active tax planning plans as part of the tax risk assessment effort, (2) to identify the schemes and implication of the tax planning, and (3) to act as a preventative and possibly reduce aggressive tax planning practices.

Tax planning's effect on tax disclosure is discussed in Mgamal (2019), where the author found that tax savings' TLOS component positively impacted the disclosure, while tax savings' PDs and TDFs components had a negative effect due to corporate governance's moderating influence. According to Balakrishnan et al. (2019) research, companies engaged in tax planning display a positive relationship with transparency. The study also found no corporate governance effect linking tax planning and tax disclosure. To evade detection of fraudulent tax obligations, tax disclosure is often used.

Kerr (2019) stated that there is a low level of tax avoidance results in more transparent tax disclosures. It is supported by Stiglingh et al. (2022), who argued that companies not engaged in tax planning are more transparent in disclosing their financial statements, indicating a negative relationship between tax planning and tax disclosure.

However, tax disclosures require an analysis of corporate governance, as it can influence management decisions related to maintaining tax obligations (Minnick & Noga, 2010). In recent years, numerous organizations have recognized corporate governance as a critical aspect of their business strategy. It is strengthened by Indonesia Financial Services Authority (OJK) regulations No. 43/POJK.04/2020 Chapter III. According to a survey conducted by the Asian Corporate Governance Association (ACGA) within the period from 2012 to 2016, Indonesia was ranked last in terms of corporate governance. Implementing corporate governance is expected to safeguard the community's funds or any third parties.

Effective corporate governance can lead to a decrease in tax planning through increased transparency in tax disclosure to external parties (Hansen & Flyverbom, 2015). Tax planning can heavily impact companies with a significant tax-saving policy already in place. Companies may choose to engage in tax planning activities without proper governance at their discretion. Therefore, this study aims to analyze how tax planning affects tax disclosure and how governance plays its role in enhancing the impact of tax planning on tax disclosure.

LITERATURE REVIEW

Tax Disclosure

Tax disclosure is intended to increase transparency for the general public regarding revenues of multinational corporations (Brauner & Stewart, 2013). Investors require tax transparency to meet their information needs when making investment decisions. Transparency can be acquired from financial statements arranged on the basis of tax disclosures, which serve as helpful information for making informed market decisions.

The Standard of Taxation is Standard No. 46 on income tax in the 2017 Indonesian Financial Accounting Standards (PSAK), specifically Articles 79 through to 82A, which regulate tax disclosure. Therefore, when reporting a company's financial statements, it is mandatory to include tax disclosure. Tax disclosure is a requirement for all public companies or taxpayers, who are bookkeepers. This tax disclosure obligation can take two approaches: the OJK and tax obligation approaches.

Tax Planning

Tax planning is the activities of tax avoidance from the consequences of ambiguities (intentional or unintentional) about tax laws, business policies, or technical aspects (Rego, 2003).

Tax planning is an effort that taxpayers can make without contradicting tax regulations. This tax planning can be implemented through tax savings utilizing tax incentives and areas that have not been or are not regulated (loopholes). One of the tax obligations is to pay, which in cash flow means an outflow, as taxes are considered an expense that reduces profit after tax. The scheme of optimizing the fulfillment of tax obligations can be made by fully utilizing the regulations on tax facilities, which are profitable concessions of tax regulations. Facilities that can be used include:

- utilizing the final income tax object's turnover limit,
- excluding the income tax object as the final income tax object and
- others.

This is all based on applicable tax regulations. Efficient tax planning can arrange and manage taxpayers' cash so that it can be used to prepare a more accurate cash budget (Sartika, 2012).

Corporate Governance

Governance is a process and structure utilized by corporate organizations to enhance long-term business success and value creation. There needs to be more previous research on the relationship between governance and tax disclosure. Mgammal et al. (2018) study specifically examined the effect of corporate governance internal mechanisms on tax disclosure in non-financial companies located in Malaysia. The study discovered that executive ownership and incentive compensation do not significantly impact on tax disclosure. However, a significant positive correlation exists between a company's size, its industry group and tax disclosure. This indicates that a company's specific characteristics are crucial in shaping its tax disclosure practices.

The relationship between corporate governance and tax disclosure within the stakeholder theory suggests that responsible corporate governance practices can encourage companies to prioritize stakeholders' interests. One effective way to achieve this responsibility is through full disclosure of all financial information in statements. Such disclosure reflects management policies that align with the company's values and social accountability. This is supported by the legitimacy theory, and the disclosure is anticipated to yield reciprocity to the company through recognition or legitimization of stakeholders.

Hypotheses Development

The influence of tax planning on tax disclosure

Some previous research has shown that tax planning has a significant influence on tax disclosure. According to Henry et al. (2016), companies that meet the disclosure requirements based on the M-3 schedule have a higher tax avoidance rate compared to those that do not meet the requirements. The negative relationship between the UTP schedule and Delta_MVA is consistent with a higher tax avoidance within the UTP schedule in comparison to the pre-UTP schedule. There is a positive correlation between tax planning and tax disclosure, as companies do not view schedule M-3 and schedule UTP as informative. Mgammal (2019) demonstrated a strong positive impact of tax planning on tax disclosure, indicating their close relationship. Furthermore, companies engaging high tax planning strive to mitigate such issues by increasing various tax disclosures. Balakrishnan et al. (2019) discovered that managers, who engage a tax aggressiveness practice, aim to reduce the transparency problems. One approach to achieve this is to enhance tax-related disclosures.

Meanwhile, Kerr (2019) demonstrated that there is a negative relationship between tax planning and tax disclosure, indicating that countries and companies with lower tax avoidance exhibit higher levels of transparency. This negative relationship applies to tax avoidance and disclosure. In Indonesia, tax aggressiveness does not affect corporate transparency. Companies that are more transparent in disclosing taxes experience higher effective tax rates and cash effective tax rates (Sejati & Prasetyaningrum, 2019; Stiglingh et al., 2022). This shows that there is a relationship between tax avoidance and tax disclosure. The lower the tax avoidance is, the higher the transparency in tax disclosure is.

Hypothesis 1: Tax planning affects tax disclosure

The role of corporate governance in strengthening the influence of tax planning on tax disclosure

Taxation has important relationship with the corporate governance mechanism which acts to increase the company corporate behavior in its internal mechanism to promote the company's tax disclosure (Desai & Dharmapala, 2009). Disclosure of corporate tax information can improve tax compliance within the framework of governance rules. Moreover, the disclosure of corporate tax return information can help regulators develop the functioning of financial markets, discourage tax planning and, more generally, promote tax compliance.

Mgammal et al. (2018) revealed that ownership and management incentives do not cause significant affect on tax disclosure. Harsono & Lazarus (2021) stated that compensation incentives have an impact on tax disclosure, but management ownership does not influence the tax disclosure. The incentives compensation is encouragement for managers to invest in the long-term expenditures such as tax planning (Minnick & Noga, 2010).

Moreover, the difference of corporate governance structure will cause a tax management strategy become different too. A research by Mgammal (2017) figured out that the managerial ownership has significant impact and relationship with the level of tax disclosure (voluntary disclosure) in Saudi Arabian companies. Armstrong et al. (2015) found that there is no relationship between various corporate governance mechanisms and tax avoidance. The impact of corporate ownership patterns limits the system for fulfilling corporate tax obligations. Lenter et al. (2003) stated that the disclosure of the company's entire tax return could cause the company to inform all tax payment information. This can reveal proprietary information, which might give the company a competitive advantage.

Hypothesis 2: Governance moderates the effect of tax planning on tax disclosure.

METHODOLOGY

The scope of this research is to analyze the effect of tax planning on tax disclosure moderated by governance in public manufacturing companies in Indonesia. This study involves all companies listed on the IDX, as many as 787 companies belonging to various industrial sectors. We used the purposive sampling method to take research samples with the following criteria:

- a. Being a manufacturing company listed on the IDX during 2017-2021;
- b. Having no losses according to the financial statements in the period under research;
- c. Issuing financial reports and non-financial annual reports during 2017-2021;
- d. Having complete data in accordance with the variables used in the research.

Based on these criteria, 74 manufacturing companies were sampled. The details on sample collection can be seen in Table 1 below:

Table 1.

Research Sample Selection

Information	Total
Companies listed on the IDX until 2021	787
Non-manufacturing companies listed on the IDX until 2021	(545)
Experienced losses within the period under research	(76)
Incomplete financial statements	(9)
Incomplete data	(83)
Meets all criteria	74
Number of observed samples 5 years x 74	370

Source: Own study (2023)

The research uses the secondary data in the form of financial reports and annual reports of the manufacturing companies listed on the IDX within the period from December 2017 to 2021, which can be accessed from www.idx.co.id and the Indonesian Capital Market Directory (ICMD). The data consists of balance sheet reports, income statements and explanations, as well as annual reports. The collected data is then analyzed using descriptive statistical analysis techniques, Moderated Regression Analysis (MRA), classical assumption tests, and hypothesis testing.

Descriptive analysis in this study includes tax planning, governance and tax disclosure variables that use the average size, standard deviation, minimum value, and maximum value. The use of MRA in this study consists of testing a set of variables effect on other variables, either directly or indirectly (Chandrarin, 2017; Sanusi, 2017). This analysis is based on a predetermined model of the relationship between variables, as well as on the hypothesis.

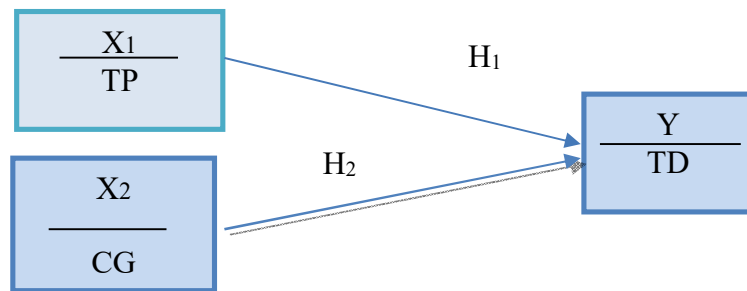


Figure 1. Multiple Moderated Regression Model

The model above can also be expressed in the form of equations, thus forming a system of equations as follows:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1 * X_2 + \varepsilon$$

Notes:

Y = Tax disclosure

X₁ = Tax planning

X₂ = Corporate governance

a = constanta

β₁- β₃ = regression coefficient (standardized coefficient beta)

ε = confounding error

RESULTS AND DISCUSSION

Descriptive Statistic Test

This study included three variables, that is, tax planning (TP), corporate governance (CP), and tax disclosure (TD). The statistic result is presented in Table 2 below:

Table 2.

Description of research variables

Variable	Obs	Mean	Std. dev	Min	Max
TD	370	0.5284	0.0901	0.3077	0.7692
TP	370	0.2240	0.0812	0.0002	0.4173
CG	370	0.3745	0.0655	0.2487	0.5045

Source: Own study (2023)

The description of the tax disclosure implementation in Table 1 above shows an average value of 0.5284 and a standard deviation of 0.0902. This condition illustrates the implementation of tax

disclosures in the annual financial statements published by publicly listed manufacturing companies in Indonesia at around 52, 84% of the 26 disclosure items required in the 2017 PSAK. The standard deviation number is 0.0902, which shows that in general the implementation of tax disclosures of publicly listed manufacturing companies in Indonesia varies between 0.4383 (0.285 - 0.0902) and 0.6187 (0.285 + 0.0902).

Tax Planning (TP) activities reflected in the average value of 0.234 with a standard deviation of 0.0812 indicate that publicly listed manufacturing companies operating in Indonesia have a low level of tax planning activities. This is reflected in the average value of TP above or exceeding the applicable rate, ranging from 19% to 20%. The standard deviation of 0.081 indicates that in general the TP value of publicly listed manufacturing companies in Indonesia varies between 0.152 (0.234 - 0.081) and 0.312 (0.234 + 0.081).

Classical Assumption Test Results

Normality Test

Testing of the assumption of normality using the Shapiro-Wilk test is given in Table 3 below:

Table 3.

Shapiro-Wilk Test

Variable	Prob>z
Resid	0.11935

Source: Own study (2023)

Based on the results of the normality test using the Shapiro-Wilk test, the significance value is 0.11935. This significance value is greater than 0.05 ($p > 0.05$). In accordance with the criteria, if the significance of the data calculation results ($\text{Sig} > 5\%$), then the data is concluded to be normally distributed. If the data is normally distributed, then the assumption of normality is fulfilled.

Multicollinearity Test

Testing the assumption of multicollinearity was made with the use of the Variance Inflation Factor (VIF). The VIF test results are presented in Table 4 and read as follows:

Table 4.

VIF test

Variable	VIF
CG	1.01
TP	1.00
Mean VIF	1.01

Source: Own study (2023)

Based on the VIF test results in Table 5, we can see that all independent variables have a value of less than 10 ($\text{VIF} < 10$). In accordance with the criteria of the given study, it can be concluded that the regression model here is free from multicollinearity problems.

Autocorrelation Test

Autocorrelation test uses the Durbin-Watson (DW) method. In general, the criteria for regression equations do not have autocorrelation problem, if the value of the Durbin-Watson test is between the dU and (4-dU) values obtained from the Durbin-Watson table. The test results are presented as follows:

Table 5.

Durbin-Watson Test

Durbin-Watson d-statistic (4.370)	= 1.934722
-----------------------------------	------------

Source: Own study (2023)

Based on the results of the autocorrelation test with the autocorrelation assumption test using the Durbin-Watson statistic, the DW value is 1,935, the value in the DW table obtained a dU value of 1,846 and a 4-dU value of 2,154. These results show that the DW value is in the range of dU values and 4-dU values ($dU < DW < 4-dU$), namely ($1,846 < 1.935 < 2,154$). The description of this value shows that there is no autocorrelation problem; therefore, the autocorrelation assumption is fulfilled.

Heteroscedasticity Test

Heteroscedasticity testing in this study uses the Breusch-Pagan test, the results of which are presented in Table 6 as follows:

Table 6.

Breusch-Pagan Test

Prob > Chi2	= 0.9663
-------------	----------

Source: Own study (2023)

Based on the Breusch-Pagan test results in Table 5 above, the significance value is 0.9663. The significance value is greater than the value of 0.05 or ($p > 0.05$). The results of this value can be used to conclude that there is no heteroscedasticity problem in the model, so the heteroscedasticity assumption is fulfilled.

Significance Test

Significance testing in this study uses Moderated Regression Analysis (MRA). The t-test is used to test simultaneously, which can explain whether there is any influence of the independent variables on the dependent variables individually (partially). The following presents the results of testing the effect partially, using the t-test.

Table 7.

Significance test

TD	t	p > t
TP	2.53	0.012
CG	0.06	0.948
TP_CG	-2.06	0.040
_cons	5.88	0.000

Source: Own study (2023)

a. Hypothesis Test I

The first hypothesis test of the relationship between tax planning (TP) and tax disclosure (TD), based on Table 6, obtained a t-value of 2.53 with a significance value of 0.012, so it is stated that there is a significant effect of tax planning (TP) on tax disclosure (TD). The results of this

statistical calculation support the first hypothesis, which states that tax planning (TP) affects tax disclosure (TD).

b. Hypothesis Test II

This is the testing of the third hypothesis of the relationship between tax planning (TP) with moderation of governance (CG) and tax disclosure (TD). Based on Table 6 above, the calculated t-value is 2.06 with a significance value of 0.040, so it is stated that there is a significant effect of tax planning (TP) with moderation of governance (CG) on tax disclosure (TD), thus the third hypothesis is statistically supported.

The Effect of Tax Planning on Tax Disclosure

Based on statistical calculations, the analysis results show that tax planning (TP) has a significant positive effect on tax disclosure (TD). This result means that the higher the level of tax planning activities is, the higher the level of tax disclosure is. Henry et al. (2016), in the study investigating the effect of mandatory tax disclosure requirements in accordance with the M3 schedule and pre-UTP obligations and in accordance with the UTP period associated with tax avoidance activities concluded that there is a positive effect of tax planning on tax disclosure. In addition, two studies by Mgammal also show that there is a significant positive effect of tax planning and the tax loss component of the tax saving component on tax disclosure (Mgammal, 2019; Mgammal et al., 2018). Tax planning is a counter form of implementing tax obligations, namely wanting to reduce the tax burden that is a liability. Tax planning is considered able to save taxes spent, but the other side can cause problems with the origin of the source of the company's financial increase. Conditions become a transparency risk when they cannot be explained to the parties outside the company. Therefore, tax aggressiveness activities carried out by managers have an impact on reducing transparency (Balakrishnan et al., 2019). The transparency media can be used to make higher tax disclosures in the financial statements.

Different research results were stated by Kerr (2019), resulting in the conclusion that in countries and/or companies with low levels of tax avoidance, showing higher transparency, this influence is a negative influence. Sejati & Prasertianingrum (2019), also state that tax aggressiveness has no effect on transparency in Indonesia. Higher effective tax rates are found in the companies that are more transparent. The effective tax rate is an indicator of the presence or absence of tax planning: the smaller the effective tax rate is, the higher the level of tax planning actions is. Conversely, the higher the effective rate is, the lower the level of tax planning actions is, or there is no tax planning at all (Stiglingh et al., 2022).

The tax obligation is to pay taxes, but some seek to reduce this obligation through counter tax planning. Implicitly reducing tax payments can increase cash flow and profit after taxes. Motivation of the decision maker is crucial in tax planning, as it is supported by the basic human trait of self-interest, limited rationality (bounded rationality), and aversion to risk. The fulfillment of a company's tax obligations is largely determined by its condition; the larger the company is, the greater the tax obligations, consistent with the Political Cost Hypothesis, are. Decision makers play a critical role in creating these conditions, often taking a selfish approach by engaging in tax planning to minimize tax liabilities.

Tax disclosure, as explained by the stakeholder theory, is a means for a company to exist for all parties with a vested interest due to its legal or international obligations. From the perspective of the legitimacy theory, tax disclosure is considered as information for the public that indicates the company's actions, which conform to applicable values and norms. This information is utilized to establish and maintain social legitimacy. According to Balakrishnan et al. (2019), tax disclosure can be used as a way to reduce transparency problems when there is an increase in liquidity as a result of tax planning decisions. Another opinion about disclosure is that it is a form of risk mitigation action, in this case the risk of tax audits (Lin et al., 2019; Razali et al., 2022). As a result of this hypothesis, it can be concluded that there exists the effect of tax planning on tax disclosure, which

illustrates that tax disclosure is a form of tax risk mitigation, and it is a medium of information for stakeholders to make decisions as well as to maintain legitimacy in social society.

Corporate Governance as a Moderator of the Effect of Tax Planning on Tax Disclosure

Based on the statistic result, the analysis said that tax planning had significant influence on tax disclosure with corporate governance as the moderating effect. It means that the positive influence of tax planning on tax disclosure will be weakened if there is corporate governance as a moderating variable. Mgammal et al. (2018), who examined the effect of internal governance mechanisms on tax disclosure in non-financial companies in Malaysia, argues that management ownership and incentive compensation have no significant effect on tax disclosure. In their research, Harsono & Lazarus (2021) found that compensation incentives affect tax disclosure and management ownership has no effect on tax disclosure. Incentive payments encourage managers to invest in long-term costs such as tax planning. In addition, management plays an important role in managing finances. Companies with different management structures choose different tax strategies. Independent entities focus more on foreign tax treatment, while larger entities focus more on domestic tax treatment.

The conclusion that tax planning (TP) has a significant negative effect on tax disclosure (TD), moderated by governance (CG), can be explained by the fact that the existence of governance actually weakens the influence of tax planning (TP) on tax disclosure (TD). This suggests that different governance mechanisms, when related to tax obligations, may not strengthen corporate governance behavior (Desai & Dharmapala, 2009). In contrast, according to Lenter et al. (2003), the effect of tax planning (TP) on tax disclosure (TD) should be strengthened when moderated by governance. The difference in research results may be due to the characteristics of governance in Indonesia, which are different from the characteristics of the object of the previous research. In line with that, the findings of Saptono & Purwanto (2022) state that:

- 1) The implementation of governance in Indonesia is limited to the formality of compliance with the guidelines, regulations and supervisory administration;
- 2) The aspects of evaluation of the implementation of governance carried out by themselves or by third parties are only limited to consensus and systems;
- 3) The implementation of governance has not yet become a culture.

This condition is reinforced by the fact that Indonesia occupies a lower position in the ranking of governance by the Asian Corporate Governance Association (ACGA) for the 2012-2016 period (Illinova & Nuzula, 2022).

The agency theory can explain management's opportunistic behavior in the context of the separation between the company and the governance, in this case, in the context of fulfilling tax obligations. In general, the agency theory in structure reflects the existence of principal and agent parties, which have different goals. In this case, the principal is the governance; the agents are the management and owners. The management, representing themselves and the owner, try to benefit the company, for themselves and the shareholders. The opportunistic attitude is faced with the consequences of the enormous tax burden, whereas the more significant the company's size is, the more the company's prosperity will be reduced. This study shows that governance involvement is proxied by compensation and ownership incentives that weaken tax disclosure. This suggests that planning, which is considered to reduce the amount of tax payable, becomes an opportunity that can be used to maintain corporate wealth.

CONCLUSION

This study analyzes the impact of tax planning on tax disclosure moderated by corporate governance in public manufacturing companies in Indonesia. The findings demonstrate that tax planning notably influences tax disclosure in public manufacturing companies in Indonesia. Transparent tax disclosure is essential in enhancing transparency for the public and investors.

Moreover, corporate governance can moderate the effects of tax planning on tax disclosure. Companies should prioritize transparent tax disclosure to enhance trust and credibility among stakeholders.

Additionally, companies must consider the risks and benefits when conducting tax planning while strengthening corporate governance to oversee and regulate tax planning activities in line with the company's transparency objectives. However, this study has limitations due to potential biases or inaccuracies in the secondary data from financial and annual reports. Additionally, this research solely focuses on the impact of tax planning on tax disclosure without analyzing possible variables that could influence transparency in tax procedures.

REFERENCES

- Armstrong, C. S., Blouin, J. L., Jagolinzer, A. D., & Larcker, D. F. (2015). Corporate governance, incentives, and tax avoidance. *Journal of Accounting and Economics*, 60(1), 1–17. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2015.02.003>
- Balakrishnan, K., Blouin, J. L., & Guay, W. R. (2019). Tax Aggressiveness and Corporate Transparency. *The Accounting Review*, 94(1), 45–69. <https://doi.org/10.2308/accr-52130>
- Brauner, Y., & Stewart, M. (Eds.). (2013). *Tax, Law and Development*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9780857930026>
- Chandrarin, G. (2017). *Metode Riset Akuntansi: Pendekatan Kuantitatif*. Salemba empat.
- Darussalam, D., & Septriadi, D. (2017). *Perjanjian Penghindaran Pajak Berganda: Panduan, Interpretasi, dan Aplikasi*. Penerbit DDTC (PT Dimensi Internasional Tax).
- Desai, M. A., & Dharmapala, D. (2009). Corporate Tax Avoidance and Firm Value. *The Review of Economics and Statistics*, 91(3), 537–546.
- Hansen, H. K., & Flyverbom, M. (2015). The politics of transparency and the calibration of knowledge in the digital age. *Organization*, 22(6), 872–889. <https://doi.org/10.1177/1350508414522315>
- Harsono, B., & Lazarus, R. (2021). Pengaruh Tata Kelola Perusahaan Terhadap Pengungkapan Pajak Pada Perusahaan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia. *Combines: Conference on Management, Business, Innovation, Education, and Social Sciences*, 1(1).
- Henry, E., Massel, N., & Towery, E. (2016). Increased Tax Disclosures and Corporate Tax Avoidance. *National Tax Journal*, 69(4), 809–829. <https://doi.org/10.17310/ntj.2016.4.04>
- Illinova, J. A., & Nuzula, N. F. (2022). Pengaruh Corporate Governance terhadap Profitabilitas pada Sektor Finance (Studi pada Perusahaan Sektor Finance yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode 2016-2018). *Profit: Jurnal Administrasi Bisnis*, 16(1).
- Kerr, J. N. (2019). Transparency, Information Shocks, and Tax Avoidance. *Contemporary Accounting Research*, 36(2), 1146–1183. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12449>
- Lenter, D., Slemrod, J., & Shackelford, D. (2003). Public Disclosure of Corporate Tax Return Information: Accounting, Economics, and Legal Perspectives. *National Tax Journal*, 56(4), 803–830. <https://doi.org/10.17310/ntj.2003.4.06>
- Lin, X., Liu, M., So, S., & Yuen, D. (2019). Corporate social responsibility, firm performance and tax risk. *Managerial Auditing Journal*, 34(9), 1101–1130. <https://doi.org/10.1108/MAJ-04-2018-1868>
- Mgammal, M. H. (2017). The Effect of Ownership Structure on Voluntary Disclosure: Evidence from Saudi Arabia. *Journal of Advanced Management Science*, 5(2), 138–151. <https://doi.org/10.18178/joams.5.2.138-151>
- Mgammal, M. H. (2019). The effect of components of tax saving on tax disclosure: A panel data approach in Malaysian listed companies. *Pacific Accounting Review*, 31(4), 574–601. <https://doi.org/10.1108/PAR-10-2018-0080>
- Mgammal, M. H., Bardai, B., & Ku Ismail, K. N. I. (2018). Corporate governance and tax disclosure phenomenon in the Malaysian listed companies. *Corporate Governance: The*

Syafi'i, Chandrarin, Gr. & Zuhroh, D. (2023). The role of corporate governance in enhancing the influence of tax planning on tax disclosure. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 4(26), 27-38. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2023-4/26-02>

International Journal of Business in Society, 18(5), 779–808. <https://doi.org/10.1108/CG-08-2017-0202>

- Minnick, K., & Noga, T. (2010). Do corporate governance characteristics influence tax management? *Journal of Corporate Finance*, 16(5), 703–718. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2010.08.005>
- Razali, M. W. M., Sandimalai, S., Lee, D. I. Y., & Lunyai, J. (2022). Corporate Social Responsibility (CSR) Disclosure and Tax Planning: A Study on Malaysian Listed Companies. *International Business Research*, 15(10), 1–30.
- Rego, S. O. (2003). Tax-Avoidance Activities of U.S. Multinational Corporations*. *Contemporary Accounting Research*, 20(4), 805–833. <https://doi.org/10.1506/VANN-B7UB-GMFA-9E6W>
- Sanusi, A. (2017). *Metode Penelitian Bisnis* (Cet 7). Salemba empat.
- Saptono, P. B., & Purwanto, D. (2022). Historical Development of Good Corporate Governance in Indonesia (1998-2020): Government's Role in Establishing the Regulatory Framework. *Jurnal Borneo Administrator*, 18(3), 263–278. <https://doi.org/10.24258/jba.v18i3.1041>
- Sartika, W. (2012). *Analisis Hubungan Penghindaran Pajak terhadap Biaya Hutang dan Kepemilikan Institusional sebagai Variable Pemoderasi* [Undergraduate Thesis]. Universitas Indonesia.
- Sejati, F. R., & Prasetyaningrum, S. (2019). Pengaruh Agresivitas Pajak, Kinerja Laba dan Leverage Terhadap Transparansi Perusahaan. *Berkala Akuntansi Dan Keuangan Indonesia*, 4(1), 70. <https://doi.org/10.20473/baki.v4i1.14051>
- Stiglingh, M., Smit, A.-R., & Smit, A. (2022). The relationship between tax transparency and tax avoidance. *South African Journal of Accounting Research*, 36(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/10291954.2020.1738072>
- Zulvina, S. (2017). Analisis Perumusan Kebijakan Mandatory Disclosure Rules sebagai Alternatif dalam mengatasi Praktik Penghindaran Pajak di Indonesia. *JURNAL PAJAK INDONESIA (Indonesian Tax Review)*, 1(1), 65–75. <https://doi.org/10.31092/jpi.v1i1.163>

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У ПОСИЛЕННІ ВПЛИВУ ПОДАТКОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА РОЗКРИТТЯ ПОДАТКОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ

Syafi'i

*Department of Economic Science,
Universitas Merdeka Malang
Malang, East Java, Indonesia*

Grahita Chandrarin

*Department of Economic Science,
Universitas Merdeka Malang
Malang, East Java, Indonesia*

Diana Zuhroh

*Department of Economic Science,
Universitas Merdeka Malang
Malang, East Java, Indonesia*

В статті досліджено зв'язок між розкриттям податкової інформації, податковим плануванням і управлінням у контексті публічних компаній Індонезії. Досліджено вплив опортуністичної поведінки керівництва на розкриття податкової інформації та роль державного управління у впливі на управлінські рішення, пов'язані з податками. Дизайн/методологія/підхід: у дослідженні використовується модерований регресійний аналіз (MRA) для перевірки зв'язку між змінними. Для проведення аналізу використовуються вторинні дані, зареєстровані на Індонезійській фондовій біржі за період 2017-2021 рр. Це дослідження включає всі компанії, зареєстровані на IDX, загальною кількістю 787 у різних галузях промисловості. Однак лише 74 компанії відповідають критеріям. Результати свідчать

про те, що податкове планування можна використовувати як засіб підтримки процвітання компаній, але воно може послабити розкриття податкової інформації. Визначено, що податок є основним фінансовим джерелом для уряду Індонезії, функціонуючи як центр фіскальної політики та макроекономічної стабільності. Податки мають вирішальне значення для економіки країни та досягнення цілей сталого розвитку. Уряд запровадив податкову амністію та програми добровільного розкриття інформації, щоб збільшити податкові надходження та зміцнити податкову базу. Ці програми спрямовані на прискорення економічного зростання та сприяння структурним змінам, сприяння податковій реформі для більш справедливої податкової системи, розширення податкової бази даних і створення більш інтегрованої та ефективної фінансової та комплексної системи. Урядування відіграє важливу роль у впливі на управлінські рішення щодо управління податками. Оригінальність/цінність: дослідження дає змогу зрозуміти динаміку розкриття податкової інформації, податкового планування та управління в контексті Індонезії.

Ключові слова: корпоративне управління, податок, прозорість, податкове планування, розкриття податкової інформації.

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

ОТРИМАНО:

18 Жовтня 2023

ПРИЙНЯТО:

18 Листопада 2023

ВИПУСК:

20 Грудня 2023

УДК 336.71

DOI 10.26661/2522-1566/2023-4/26-03

ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: КЛАСИФІКАЦІЯ МОЖЛИВИХ ЗАГРОЗ

Кришталь Г.О.

д.е.н., професор,

Міжрегіональна академія управління персоналом,

Київ, Україна

ORCID 0000-0003-3420-6253

Email автора для листування: ghryshtal@ukr.net

Анотація. Мета статті полягає в визначенні сучасного напрямку забезпечення фінансової безпеки банківської системи України в умовах воєнного стану в частині виявлення та класифікації можливих загроз. Запропоновано авторське трактування поняття «фінансова безпека банківської системи в умовах цифровізації та воєнного стану в країні», яке враховує процеси цифровізації фінансової сфери. Це означає, що визначення даного поняття не лише враховує традиційні аспекти безпеки, але і враховує нові вимоги та можливості, що виникають зі зростанням використання сучасних технологій.

Автором надано рекомендації щодо розрахунку фінансової безпеки банку, що відкриває нові можливості для подальших досліджень та удосконалення методик оцінки в галузі забезпечення безпеки банківської діяльності. Це може стати основою для практичного застосування в діяльності кожного банку, забезпечуючи оптимальні стратегії та заходи для забезпечення фінансової стійкості та захисту від нових форм загроз.

Теоретична та методологічна база дослідження ґрунтується на вивченні наукових праць провідних учених у галузі банківської справи, а також на власному трактуванні класифікації можливих загроз, спрямованих на фінансову безпеку банківської системи України.

У ході дослідження були використані такі методи, як аналіз та синтез, методи історичного та логічного моделювання. Також були застосовані теоретичні підходи, зокрема метод формалізації, метод «від абстрактного до конкретного», а також метод економічної інтерпретації. З практичного погляду дослідження включає в себе метод угруповання статистичних даних, статистичний та економетричний аналіз. Ці підходи спрямовані на створення всебічного розуміння фінансової безпеки банківської системи України та визначення оптимальних стратегій захисту в умовах воєнного стану.

Ключові слова: фінансова безпека, банківська система, банк, цифровізація, фінанси.

JEL Classification: E50; G 21; G32.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Актуальність дослідження зумовлена тим, що в умовах сьогодення тенденції виживання та розвитку банківської системи визначають необхідність нових підходів до формування та управління фінансовими ресурсами. Однією з ключових умов ефективного

використання фінансових ресурсів є забезпечення фінансової безпеки банківської системи та захист інтересів всіх зацікавлених сторін.

Фінансова безпека охоплює багато компонентів, серед яких важливе місце відводиться безпеці банківської системи. Забезпечення стійкості цієї системи визначається численними факторами, включаючи фінансову безпеку окремих банківських установ.

В умовах сучасного світового розвитку економіки та настання епохи цифрової трансформації, яка охоплює всі сфери життя, застосування передових технологій стає ключовим для підтримки конкурентоспроможності в глобальному цифровому світі. Від органів державної влади вимагається пошук можливостей переходу до політики цифровізації, адаптації нормативної бази та стимулювання інвестицій для розвитку цифрової економіки.

Нові цифрові можливості, які випливають із цього розвитку, породжують не тільки переваги, але й нові загрози, що вимагають розробки та впровадження методичних підходів до їх ідентифікації, оцінки, аналізу та інструментів управління. Важливо розуміти, що цифрова економіка потребує нових стратегій, які враховують не лише переваги цифровізації, а й її потенційні ризики для банківської системи.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні виклики в галузі банківської діяльності вимагають не лише ефективних заходів з контролю за зовнішніми та внутрішніми загрозами, але й належних механізмів фінансового захисту для забезпечення стійкості та безпеки системи в цілому. Однією з найактуальніших задач є розробка і впровадження ефективних стратегій охорони фінансових ресурсів, конфіденційності інформації, а також майна банків.

Комерційні банки повинні акцентувати увагу на питаннях, таких як повернення кредитів, збільшення прибутковості та зниження ризиків. Забезпечення ліквідності та гарантування безпеки депозитів залишаються важливими аспектами їхньої стратегії. У контексті цифрового світу і зростаючих кіберзагроз, банки також повинні активно розробляти та впроваджувати заходи з кібербезпеки для захисту власної та клієнтської інформації.

Зокрема, важливим елементом є реалізація передових технологій в області кіберзахисту, впровадження інноваційних методів аналізу та моніторингу фінансових операцій. Постійне оновлення та адаптація до нових технологічних викликів допомагатиме банкам зберігати високий рівень фінансової безпеки та довіри клієнтів.

Визначаючи фінансову безпеку банку, можна відмітити, що це система заходів, спрямованих на захищеність інтересів власників, клієнтів, працівників і керівництва від можливих зовнішніх і внутрішніх загроз. Оцінка рівня захищеності банку визначається його здатністю ефективно протистояти як прямим незаконним вторгненням у приміщення банку зі злочинною метою, так і спробам завдати шкоди з боку конкурентів і кримінальних структур. Це також включає у себе заходи для втручання в банківську діяльність, запобігання впливу на банк для здійснення фінансових афер і махінацій, а також протидію різноманітним злочинним діям, таким як відмивання "брудних грошей", незаконні перекази коштів за кордон та інші. Всі ці аспекти визначають та підтримують рівень фінансової безпеки банківської системи, сприяючи його стабільності та довірі.

Фінансова безпека банківської системи завжди викликала інтерес як серед теоретиків, так і серед практиків, оскільки є ключовим аспектом для стабільності фінансової системи. У даному контексті, численні дослідження та наукові праці відомих економістів докладають зусиль для вивчення та розв'язання проблем фінансової безпеки банківської системи.

Однією з видатних фігур у дослідженні фінансової безпеки є Karcheva G., Karcheva I. (2022), чий внесок в теоретичний аспект управління фінансовою безпекою банківської системи є значущим. Також, Petruk O. (2022) та Kvasnitska R. (2019) докладають зусиль у

розгляді практичних аспектів цієї проблеми. Питання безпеки банків стає актуальним в контексті не лише самої фінансової установи, але і для всіх учасників ринкових відносин. Очевидно, що це питання в першу чергу важливе для власників банку та його акціонерів. Останні не лише турбуються про стабільний розвиток свого бізнесу, а й несуть матеріальну, моральну та соціальну відповідальність за долю фінансової установи. Це, звісно ж, за умови, якщо банк не виступає вже з первісною роллю кримінальної організації.

Це наголошує той факт, що фінансова безпека банківської діяльності має системний характер і впливає на всіх учасників фінансового ринку. Якщо банк стає об'єктом кримінальних дій або виникають загрози для його фінансової стійкості, це може мати далекосяжні наслідки для всього ринку та економіки в цілому.

Таким чином, забезпечення безпеки банків стає важливим завданням для всіх зацікавлених сторін, і їхні дії та рішення в цьому плані можуть визначити економічний ландшафт та довіру до фінансових установ.

Звертаючись до періоду введення воєнного стану в Україні, наукові праці Moskvina V. (2022) та Korobtsova D. (2022) стають актуальними, оскільки вони аналізують проблеми фінансової безпеки банківської системи у важливий період для країни. Безпеку банківської діяльності можна розглядати як стан стійкої життєдіяльності, при якому забезпечується успішна реалізація мети банку та захист його основних інтересів. Цей стан передбачає захист від впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що можуть призвести до дестабілізації, і це стосується будь-яких умов функціонування.

Забезпечення безпеки також визначається здатністю банку своєчасно та адекватно реагувати на негативні явища в своєму внутрішньому та зовнішньому середовищі. Це включає в себе здатність протистояти будь-яким загрозам, які можуть виникнути як внаслідок внутрішніх проблем, так і через вплив зовнішніх факторів.

У контексті безпеки банківської діяльності, важливою є також здатність створювати ефективний захист від різноманітних посягань на власність, діяльність та імідж банку. Це означає розробку і впровадження заходів, спрямованих на уникнення або пом'якшення можливих загроз, що можуть виникнути як зсередини, так і ззовні. Окрім того, зростаюча діджиталізація сучасного світу породжує нові виклики для фінансової безпеки банків. Роботи вчених, таких як Mushenuk I. (2022), Bondarenko I. (2022), Varnalii Z and Mekhed A. (2022) зосереджують увагу на аспектах цієї трансформації та розробляють наукові підходи до забезпечення фінансової стійкості банків у цифровому середовищі.

Незважаючи на значний внесок в дослідження забезпечення фінансової безпеки банків вищезазначених науковців, умови здійснення банківської діяльності постійно еволюціонують. Такий постійний процес змін вимагає постійного удосконалення методичних підходів до визначення та оцінки фінансової безпеки банківської діяльності.

Зокрема, в умовах зростаючої цифровізації економіки та воєнного стану в Україні, де цифрові технології стають неодмінною частиною фінансового сектору, важливо адаптувати існуючі методології до нових викликів. Це включає в себе розробку нових критеріїв та показників, які відображають вплив цифрових інновацій на фінансову безпеку банків.

Отже, дослідження в галузі фінансової безпеки банківської системи варто продовжувати, зосереджуючись на вдосконаленні методологій у контексті нових реалій цифрової економіки та воєнного стану в Україні.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Головною метою цієї статті є визначення сучасного напрямку забезпечення фінансової безпеки банківської системи України в умовах воєнного стану в частині виявлення та класифікації можливих загроз.

МЕТОДОЛОГІЧНА БАЗА

Теоретична та методологічна база дослідження ґрунтується на вивченні наукових праць провідних учених у галузі банківської справи, а також на власному трактуванні класифікації можливих загроз, спрямованих на фінансову безпеку банківської системи України.

У ході дослідження були використані такі методи, як аналіз та синтез, методи історичного та логічного моделювання. Також були застосовані теоретичні підходи, зокрема метод формалізації, метод «від абстрактного до конкретного», а також метод економічної інтерпретації. З практичного погляду дослідження включає в себе метод угруповання статистичних даних, статистичний та економетричний аналіз.

Ці підходи спрямовані на створення всебічного розуміння фінансової безпеки банківської системи України та визначення оптимальних стратегій захисту в умовах воєнного стану.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Завдання забезпечення фінансової безпеки банківської діяльності визначається рядом ключових аспектів, які направлені на гарантування стійкості та успішності функціонування банку. До цих завдань входять:

1. **Захист законних інтересів банку і його працівників:** Забезпечення відповідності всіх аспектів банківської діяльності законам та нормативам. Це охоплює не лише юридичні питання, але й етичні стандарти та дотримання принципів корпоративної відповідальності.

2. **Профілактика й попередження правопорушень і злочинних посягань:** Розробка та впровадження ефективних систем контролю та моніторингу для уникнення злочинних дій та недобросовісної поведінки в банківському середовищі.

3. **Своєчасне виявлення реальних і потенційних загроз:** Активна система моніторингу ринкових та економічних умов для передбачення можливих загроз та розроблення стратегій їхнього управління.

4. **Оперативне реагування на загрози:** Розробка готових та ефективних планів реагування на кризові ситуації, які можуть виникнути внаслідок зовнішніх чи внутрішніх факторів.

5. **Виявлення причин і умов, що можуть завдати шкоди:** Проведення аналізу всіх аспектів діяльності банку для виявлення можливих слабких місць і вдосконалення систем безпеки.

6. **Послаблення шкідливих наслідків від дій конкурентів або злочинців:** Створення стратегій, спрямованих на нейтралізацію негативних впливів конкурентів або злочинців та захист власних інтересів.

Основна мета фінансової безпеки банку полягає в підвищенні ефективності використання фінансових ресурсів та забезпеченні стійкості в умовах зростаючих викликів та ризиків. У цьому контексті важливо визначати та вирішувати слабкі сторони для подальшого удосконалення систем безпеки та досягнення стабільності в банківській сфері.

У контексті цифровізації банківської діяльності, визначення "Фінансова безпека банківської системи в умовах цифровізації та воєнного стану в країні" може бути розширене та унікально сформульоване:

"Фінансова безпека банківської системи в умовах цифровізації та воєнного стану в країні представляє собою комплексний стан, при якому забезпечуються оптимальні умови для ефективного функціонування банківської інфраструктури, розподілу та формування фінансових ресурсів, а також підвищення фінансової стабільності банків в умовах впливу негативних чинників (форм-мажорних обставин), з урахуванням надійності цифрових засобів передачі, швидкісної обробки та надійності захисту даних, що потрапляють до системи.

Це також передбачає здатність системи до безперешкодного використання необхідних ресурсів через банківську мережу та Інтернет для виявлення та протидії як уже відомих, так і нових, раніше не досліджених загроз. Фінансова безпека в цифровому середовищі також включає готовність до аналізу та пошуку інноваційних методів нейтралізації потенційних ризиків, що можуть виникнути внаслідок швидкого та непередбаченого розвитку технологій."

Таке визначення враховує важливі аспекти цифрової безпеки, такі як надійність засобів захисту даних, швидкодія та готовність до інноваційного розвитку, що стає все більше ключовими для забезпечення стабільності та успішності банківської системи в еру цифровізації.

Загрози для банківської системи та безпеки держави є різноманітними та мають різні форми прояву. Пропонуємо розглянути кожен з класифікаційних ознак:

1. Вид загрози:

1.1. Зовнішні загрози: Ці загрози включають в себе фактори, які виникають поза межами банківської системи. Наприклад, глобалізація економіки може призвести до приходу на ринок стійких банків з іноземним капіталом, що може викликати конкуренцію та впливати на місцеві банки.

Розглянемо конкретні приклади таких ситуацій та їх можливі наслідки:

- Прихід на ринок стійких банків з іноземним капіталом: внаслідок глобалізації економіки на місцевий ринок вступають іноземні банки з великим капіталом та стійкішими фінансовими ресурсами. Як наслідок місцеві банки стикаються з посиленою конкуренцією від глобальних гравців, що може змусити їх ефективніше конкурувати та підвищити рівень послуг. Дана ситуація також матиме вплив на відсоткові ставки: при наявності нових учасників на ринку може відбутися зміна відсоткових ставок та умов кредитування.

Місцеві банки можуть відповісти на цю загрозу шляхом підвищення ефективності операцій, розробки конкурентоспроможних продуктів та поліпшення обслуговування клієнтів.

- Негативні наслідки для фінансової стабільності: зміни в конкурентному середовищі можуть призвести до коливань на ринку, що має потенційно негативний вплив на фінансову стабільність. Як наслідок непередбачені фактори та велика конкуренція можуть створити ризик невдач для деяких банків. Надмірна конкуренція може змусити банки зменшити відсоткові ставки, що може вплинути на їхню прибутковість. Для нівелювання ризиків банки можуть розробити стратегії для мінімізації ризиків, такі як диверсифікація портфеля та покращення управління ризиками.

1.2. Внутрішні загрози: Це фактори, що походять з самої банківської системи:

- Застаріле обладнання та технічні збої: використання застарілого обладнання може призводити до технічних збоїв, які загрожують нормальному функціонуванню банківської системи. Як наслідок збої можуть спричинити втрату важливих даних, включаючи фінансові та особисті дані клієнтів. Технічні проблеми можуть призвести до прострочення обробки транзакцій та обслуговування клієнтів. Для уникнення цих загроз важливо проводити систематичну модернізацію обладнання та вдосконалення технічних процесів.

- Інноваційні ризики та захист інформації: застосування новітніх технологій може викликати інноваційні ризики та погрози безпеці інформації. Як наслідок використання інтернет-технологій може збільшити ризик кібератак та витоку конфіденційної інформації. Інноваційні системи можуть бути більш уразливими до несанкціонованого доступу. Важливо розробляти та впроваджувати ефективні стратегії захисту даних, використовувати сучасні методи шифрування та мережеві технології для запобігання атакам.

- Несправжня внутрішня злочинність: зловживання працівниками своїм становищем та доступом до конфіденційної інформації. Як наслідок дії недобросовісних працівників можуть спричинити фінансові втрати та порушення конфіденційності, інциденти

внутрішньої злочинності можуть суттєво вплинути на репутацію банку. Важливо впроваджувати системи моніторингу та підвищувати рівень контролю для попередження внутрішньої злочинності.

2. Форма прояву:

2.1. *Ризики банківської діяльності:* зростання витрат на формування резервів, погіршення якості кредитного портфеля та інші.

- **Зростання витрат на формування резервів:** зменшує прибутковість банку, оскільки дані витрати здійснюються за рахунок прибутку. *Вплив на економіку можна відзначити в частині* зниження прибутковості банків може призвести до меншого обсягу кредитування, що може обмежити доступ до фінансових ресурсів для підприємств та населення.

- **Погіршення якості кредитного портфеля:** збільшення кількості неплатоспроможних кредитів може призвести до зниження активів банку та зростання його зобов'язань. *Вплив на економіку можна відзначити в частині* погіршення якості кредитного портфеля, що може спричинити збільшення кількості банківських неплатоспроможностей, що може вразити фінансову стабільність підприємств та господарства в цілому.

- **Відплив залучених коштів, вкладів:** відплив коштів може зменшити ліквідність банку та обмежити його можливість надавати кредити. *Вплив на економіку можна відзначити в* зменшенні ліквідності, яка може призвести до скорочення кредитного обсягу, що може вплинути на розвиток підприємств та споживчу активність.

- **Загроза конкурентоспроможності:** втрата конкурентоспроможності може призвести до втрати ринкової частки та зменшення прибутковості. *Вплив на економіку спостерігається в частині* зменшення конкурентоспроможності банків, яка може обмежити вибір фінансових послуг для клієнтів, впливаючи на їх доступність та вартість.

- **Системні ризики:** системні ризики, такі як кризи на фінансових ринках, можуть призвести до збитковості та зниження капіталізації банків. *Вплив на економіку:* фінансові кризи можуть мати системний вплив на економіку, призводячи до рецесій та зростання безробіття.

2.2. *Системні ризики в банківській діяльності:*

- **Падіння капіталізації:** може бути наслідком непередбачених збитків, невдалих інвестицій чи значного зменшення стійкості фінансового портфеля. *Уникнення або пом'якшення:* банки повинні ретельно оцінювати ризики своєї діяльності, здійснювати стрес-тести та забезпечувати достатній рівень капіталу для покриття можливих збитків.

- **Інфляційні процеси:** можуть виникнути внаслідок надмірного емітенту грошей, збільшення цін на товари та послуги, що може вразити покупну спроможність громадян та підприємств. *Уникнення або пом'якшення:* банки повинні уважно моніторити грошовий обіг, співпрацювати з регуляторами та приймати заходи для збалансованості грошового ринку та уникнення зайвого емітенту грошей.

- **Зростання рівня доларизації:** збільшення використання іноземної валюти внаслідок невпевненості в місцевій валюті або економічних труднощів. *Уникнення або пом'якшення:* здійснення ефективного валютного регулювання, впровадження політик, спрямованих на стабільність національної валюти та врегулювання іноземної валюти в економіці.

- **Тривалість впливу:** постійний вплив зовнішніх чинників, таких як глобалізація та інновації, які можуть мати довгострокові наслідки. *Уникнення або пом'якшення:* розробка стратегій управління довгостроковими ризиками, адаптація до змін в економіці та впровадження інновацій для підвищення стійкості.

3. Глобалізація економіки та інноваційність банківської діяльності:

Глобалізація надає банкам можливість розширити свою присутність на міжнародному рівні, залучаючи нових клієнтів та диверсифікуючи свої фінансові операції. За допомогою інноваційних технологій банки можуть покращити свої послуги, впроваджуючи онлайн-

банкінг, мобільні додатки та інші цифрові рішення. Глобальна конкуренція створює можливість для банків оптимізувати свої витрати та шукати більш ефективні технологічні рішення.

Глобалізація дозволяє банкам та їх клієнтам отримувати доступ до різноманітних інвестицій та фінансових інструментів. Глобальні зв'язки можуть зробити банківську систему вразливою до фінансових криз та коливань у світовому економічному середовищі. Інноваційні технології можуть стати об'єктом кібератак та порушень безпеки, що загрожує конфіденційності та цілісності фінансової інформації.

Глобалізація може призвести до нерівномірного розвитку банківської системи, висунувши певні країни або банки у вигірніше положення порівняно з іншими. Різниця в регуляції між країнами може створювати труднощі для банків у веденні міжнародної діяльності та викликати несумісність вимог різних регуляторних органів. Слід звернути увагу на те, як висока технологічна конкуренція та збільшення використання інтернет-технологій можуть впливати на забезпечення безпеки банківської системи.

Фінансова безпека банку в контексті цифрової трансформації представляє собою стан фінансових відносин, спрямованих на створення оптимальних умов для ефективного управління, використання та формування ресурсної бази банку. Здатність банку протистояти дестабілізаційним чинникам визначається не лише традиційними методами, але й новими підходами, що враховують цифрові технології та їх вплив на банківську систему.

Сутність фінансової безпеки визначається забезпеченістю банку високоякісною та стійкою діяльністю, а також високим рівнем захисту баз даних в мережі банку та в Інтернеті. Це досягається завдяки впровадженню цифрових програм та алгоритмів, спроможних гарантувати надійність операцій та збереження конфіденційності інформації у віртуальному просторі.

Особливу увагу приділяється використанню мережі Інтернет, що сприяє підвищенню рівня зручності, якості та швидкості обміну інформацією. Однак це ставить перед банками виклик у формі кіберзагроз, тому важливим аспектом стає врахування понять "кібербезпека" та «кіберзлочинність». Банки повинні вживати ефективні заходи для захисту своїх даних від можливих кібератак, впроваджуючи сучасні засоби та стратегії забезпечення кібербезпеки.

Це визначення враховує сучасні реалії банківської сфери, де цифрова трансформація стає не тільки можливістю для розвитку, але й викликом для забезпечення безпеки та захисту від нових форм загроз.

ВИСНОВКИ

Ідентифікація, виявлення, оцінка та забезпечення фінансової безпеки банківської діяльності на сучасному етапі є невід'ємною частиною управління банківським менеджментом, що стає актуальним на різних рівнях – як мікрорівень (внутрішні процеси банку), так і макрорівень (вплив економічних та соціокультурних чинників).

Особливу вагу отримує це завдання в умовах посилення цифровізації економіки, оскільки цифрові технології та засоби зв'язку не лише розширюють можливості банківської сфери, а й створюють нові виклики та загрози.

Авторське трактування поняття «фінансова безпека банківської системи в умовах цифровізації та воєнного стану в країні» враховує процеси цифровізації фінансової сфери. Це означає, що визначення даного поняття не лише враховує традиційні аспекти безпеки, але і враховує нові вимоги та можливості, що виникають зі зростанням використання сучасних технологій.

Рекомендації щодо розрахунку фінансової безпеки банку відкривають нові можливості для подальших досліджень та удосконалення методик оцінки в галузі забезпечення безпеки банківської діяльності. Це може стати основою для практичного застосування в діяльності

кожного банку, забезпечуючи оптимальні стратегії та заходи для забезпечення фінансової стійкості та захисту від нових форм загроз.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Карчева Г., Карчева І. Теоретичні та практичні аспекти управління фінансово-економічною безпекою банків. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32. № 1. С. 168- 198. doi: <https://doi.org/10.35774/econa2022.01.188>.
2. Петрук О.М., Петрук А.О. Теоретичні засади забезпечення безпеки операцій банків з похідними фінансовими інструментами. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 3 (101). С. 87-98. doi: [https://doi.org/10.26642/jen-2022-3\(101\)-87-98](https://doi.org/10.26642/jen-2022-3(101)-87-98).
3. Квасницька Р. С., Антонюк О.В. Фінансова безпека банківівської діяльності: сутнісний та забезпечувальний аспекти. *Фінансовий простір*. 2019. № 3 (35). 67-74.
4. Москвін Б.Ю. Економічна безпека фінансових інституцій в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка і організація управління*. 2022. № 2 (46). С.110-119. doi: [10.31558/2307-2318.2022.2.11](https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.2.11).
5. Коробцова Д.В. Правове забезпечення фінансової безпеки держави в умовах воєнного стану. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2022. № 2. С. 141-146. doi: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2022.02.27>.
6. Мушеник І. М., Грушецький С. М., Забезпечення фінансової безпеки України в період воєнного часу та в умовах фінансової інклюдії. *Modern Economics*. 2022. №32. С. 70-74. doi: [https://doi.org/10.31521/modecon.V32\(2022\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V32(2022)-09).
7. Бондаренко А. І. Механізми забезпечення фінансової безпеки України при розширенні системи Е-banking. URL: <http://repositc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/6926/1/13.pdf>. doi: [10.5281/zenodo.1240779](https://doi.org/10.5281/zenodo.1240779).
8. Varnalii Z, Mekhed A. Business entities' financial security under digital economy. Financial and credit activity: problems of theory and practice. 2022. Vol. 4 (45). P. 267-275. doi: [10.55643/fcaptp.4.45.2022.3813](https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.45.2022.3813)

REFERENCES

- Karcheva, G., Karcheva, I. (2022) Teoretychni ta praktychni aspekty upravlinnya finansovo-ekonomichnoyu bezpekoyu bankiv [Theoretical and practical aspects of managing the financial and economic security of banks]. *Ekonomichnyy analiz - Economic analysis*, 32(1), 168-198, DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.01.188>. [in Ukrainian].
- Petruk, O.M., Petruk, A.O. (2022). Teoretychni zasady zabezpechennya bezpeky operatsiy bankiv z pokhidnymy finansovymy instrumentamy [Theoretical principles of ensuring the security of bank operations with derivative financial instruments]. *Ekonomika, upravlinnya ta administruvannya -Economy, management and administration*, 3(101), 87-98, DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2022-3\(101\)-87-98](https://doi.org/10.26642/jen-2022-3(101)-87-98). [in Ukrainian].
- Kvasnytska, R. S., Antoniuk, O. V. (2019). Finansova bezpeka bankivivs'koyi diyal'nosti: sutnisnyy ta zabezpechuval'nyy aspekty [Financial security of banking activity: essential and supporting aspects]. *Finansovyy prostir- Financial space*, 3 (35), 67-74. [in Ukrainian].
- Moskvin, B.Yu. (2022). Ekonomichna bezpeka finansovykh instytutsiy v umovakh voyennoho stanu v Ukrayini [Economic security of financial institutions in the conditions of martial law in Ukraine]. *Ekonomika i orhanizatsiya upravlinnya- Economics and management organization*, 2 (46), 110-119, DOI [10.31558/2307-2318.2022.2.11](https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.2.11). [in Ukrainian].
- Korobtsova, D.V. (2022). Pravove zabezpechennya finansovoyi bezpeky derzhavy v umovakh voyennoho stanu. Analitychno-porivnyal'ne pravoznavstvo [Legal provision of the financial security of the state in conditions of martial law]. *Analitychno-porivnyal'ne pravoznavstvo-*

Kryshtal, H. (2023). Financial security of the banking system of Ukraine under the conditions of martial state: classification of possible threats. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 4(26), 39-47. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2023-4/26-03>

Analytical and comparative jurisprudence, 2, 141-146, DOI <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2022.02.27>. ISSN 2304-1692 FINANCIAL SPACE 2022 No. 4 (48) 92. [in Ukrainian].

Mushenyk, I.M., Hrushetskyi, S.M. (2022). Zabezpechennya finansovoyi bezpeky Ukrayiny v period voyennoho chasu ta v umovakh finansovoyi inklyuziyi [Ensuring the financial security of Ukraine during wartime and in terms of financial inclusion]. *Modern Economics*, 32, 70-74, DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V32\(2022\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V32(2022)-09). [in Ukrainian].

Bondarenko, A. I.. Mekhanizmy zabezpechennya finansovoyi bezpeky Ukrayiny pry rozshyrenni systemy E-banking [Mechanisms for ensuring the financial security of Ukraine during the expansion of the E-banking system]. Available at: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/6926/1/13.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.1240779. [in Ukrainian].

Varnalii, Z., Mekhed, A., (2022). Business entities' financial security under digital economy. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, Vol. 4 (45), 267-275, DOI: 10.55643/fcaptp.4.45.2022.3813

FINANCIAL SECURITY OF THE BANKING SYSTEM OF UKRAINE UNDER THE CONDITIONS OF MARTIAL STATE: CLASSIFICATION OF POSSIBLE THREATS

Halyna Kryshtal

DCs in economic, Professor,

Interregional Academy of Personnel Management, Kyiv, Ukraine

The **purpose** of the article is to determine the modern direction of ensuring the financial security of the banking system of Ukraine in the conditions of martial law in terms of identifying and classifying possible threats. The author's interpretation of the concept of "financial security of the banking system in the conditions of digitization and the state of war in the country" is proposed, which takes into account the processes of digitalization of the financial sphere. This means that the definition of this concept not only takes into account traditional aspects of security, but also takes into account new requirements and opportunities that arise with the growing use of modern technologies.

The author provided recommendations for calculating the bank's financial security, which opens up new opportunities for further research and improvement of assessment methods in the field of banking security. This can become the basis for practical application in the activities of each bank, providing optimal strategies and measures to ensure financial stability and protection against new forms of threats.

The theoretical and **methodological basis** of the research is based on the study of the scientific works of leading scientists in the field of banking, as well as on the own interpretation of the classification of possible threats aimed at the financial security of the banking system of Ukraine.

In the course of the research, such methods as analysis and synthesis, methods of historical and logical modeling were used. From a **practical point** of view, the research includes the method of grouping statistical data, statistical and econometric analysis. These approaches are aimed at creating a comprehensive understanding of the financial security of the banking system of Ukraine and determining the optimal protection strategies.

Keywords: financial security, banking system, bank, digitization, finance.

MANAGEMENT

RECEIVED:

17 October 2023

ACCEPTED:

17 November 2023

RELEASED:

20 December 2023

UDC 005.52:664

DOI 10.26661/2522-1566/2023-4/26-04

PARAMETRIC ASSESSMENT OF THE TECHNOLOGICAL AND
INFRASTRUCTURE STATE OF FOOD ENTERPRISES ACCORDING TO INDUSTRY 4.0
TECHNOLOGY DEVELOPMENT TRENDS

Vadym Bagmet

graduate student

Zaporizhzhia National University

Zaporizhia, Ukraine

ORCID 0009-0005-4631-2661

Author email: bahmetvadym@gmail.com

Abstract. The **purpose** of this research is to present the developed parametric model for assessing the current technological and infrastructure state of food enterprises regarding the implementation of Industry 4.0. The research is performed using a method of linear combination of parameters with weights that reflect their relative importance in the final assessment. **Methodology:** In accordance with the chosen research topic, parameters were identified as the most crucial for forming future evaluation criteria to calculate the current technological and infrastructure state of a food enterprise regarding the implementation of Industry 4.0. This was achieved using the method of linear combination of parameters (Weighted arithmetic mean, The min-max scaling method) with weights that reflect their relative importance in the final assessment. The research **finding** is the ranges of assessing the current state of enterprises. Modern technologies and tools of Industry 4.0 are rapidly evolving both in the international and national markets. The digital transformation of business models opens up new opportunities and challenges for enterprises, encompassing the rational use of resources, socio-economic relationships, technological strategy, and the incorporation of the "Industry 4.0" concept into company activities. As a practical example for assessing the current state of technological and infrastructural support for enterprises in the food industry, the Ukrainian-Spanish Urozhay LLC has been chosen. Based on the results of the conducted assessment, the current state of implementation and utilization of Industry 4.0 tools at the enterprise under consideration was determined. A set of recommendations and proposed measures aimed at improving the performance of the investigated enterprise has been provided, among which it is necessary to highlight: attracting additional investments, opening a new type of collective business involving small enterprises with different types of product portfolios. As a perspective for further research, the design of a unified production and trading hub is proposed, consisting of automated management systems, robotic stations, and physical and cloud data analytics systems.

Key words: Industry 4.0, digitization of enterprises, implementation of Industry 4.0 technologies, technologies of food enterprises, linear combination method

JEL Classification: F20, L59, O14

INTRODUCTION

The growth of the digital economy imposes new demands on enterprises, including changes in strategic planning and development of products and services. Market competitiveness becomes more dynamic, and digital transformations require fundamental changes in all aspects of business, from infrastructure to personnel policies. The implementation of Industry 4.0 technologies and tools has become one of the key challenges and opportunities for the food industry in Ukraine. As scientific and technological progress rapidly alters the global market landscape, the strategic role of innovation and digitization for modern enterprises cannot be underestimated. Digital business has gone beyond electronic commerce, expanding not only efficiency but also the ways of creating new value and the unique experience for customers. In the digital era technologies are becoming a crucial tool for gaining competitive advantages and changing business standards (Nikitin, Kulchytskyi, 2019: 78-81).

The food industry, as one of the most important sectors of the national economy, faces the task of adapting to new realities to maintain competitiveness and improve product quality. Industry 4.0 represents a new era in manufacturing, where digital technologies, automation, Internet of Things (IoT) networks, and artificial intelligence are integral parts of business processes. They significantly optimize production processes, enhance quality control, reduce costs, and open new avenues for interacting with consumers (Schwab, 2019: 75-125). Ukrainian companies have to actively utilize digital solutions as competition intensifies, and the market becomes more accessible. One of the primary advantages of digital transformation is increased innovativeness, that helps companies enhance their market position (Andriiv, 2022: 1-3).

In the process of implementing Industry 4.0 technologies, food industry enterprises in Ukraine encounter various challenges and problems: the need for updating production facilities, ensuring cybersecurity, training personnel in new skills, and establishing appropriate legal regulations (Vorzhakova, Khlebinska, 2021: 107–111). The current situation in Ukrainian food enterprises regarding the adoption and application of Industry 4.0 technologies and tools is in the state of stagnation (Dzhaforova, Karpenko, 2021: 1-7).

LITERATURE REVIEW

The works of the national and foreign experts were analyzed and used in this article: The digital paradigm is considered as the basis of definitions: digital business, digital enterprise, digital transformation (Nikitin, Kulchytskyi, 2019: 78-81), The fourth industrial revolution. Shaping the fourth industrial revolution (Schwab, 2019: 75-125), Digital transformation of the enterprise: theoretical basis (Andriiv, 2022: 1-3). Vorzhakova, Khlebinska, 2021: 107–111), Features and problems of implementation of Industry 4.0 in Ukraine (Dzhaforova, Karpenko, 2021: 1-7), Digital economy: trends and perspectives of avant-garde development (Kraus, Goloborodko, Kraus, 2018: 2-4), Digital transformation of the business model of the enterprise (Bortnik, 2021: 2-4).

PAPER OBJECTIVE

The relevance of the chosen research topic is driven by the rapid development of modern technologies and Industry 4.0 tools both in the international and national markets. The digital transformation of business models opens up new opportunities and challenges for enterprises. It encompasses the rational use of resources, socio-economic relations, technological strategy, and the integration of the "Industry 4.0" concept into company activities. As the implementation of these technologies and tools requires significant investment in infrastructure, it is crucial to identify and evaluate key parameters through which a company aims to automate, analyze, and assess its business operations.

METHODOLOGY

A parametric model has been developed for assessing the current technological and infrastructure state of food enterprises regarding the implementation of Industry 4.0. This model utilizes a method of linear combination of parameters with weights that reflect their relative importance in the final assessment.

RESULTS AND DISCUSSION

Since the digital era creates new requirements for conducting business, modern enterprises are faced with the issue of the digital transformation of their structure. Digital development brings revolutionary changes and emphasizes innovation and automation. This affects marketing systems, sales, customer service, communication, and many other aspects of corporate management (Kraus, Goloborodko, Kraus, 2018: 2-4). The digital transformation of business models is manifested in the formation of rational strategies, the use of digital technologies, innovative approaches, and the development of business ecosystems. Platforms and ecosystems are becoming new business drivers due to technological progress and large volumes of data generated by users. They open up new opportunities for development and an innovative approach to business (Bortnik, 2021: 2-4).

According to the purpose of the chosen research topic, we have determined the parameters that are most important for developing future evaluation criteria for calculating the current technological and infrastructural state of the food enterprise regarding the implementation of Industry 4.0, using the method of linear combination of parameters (Weighted Average, The min-max scaling method) with weights reflecting their relative importance in the final assessment. Thus, for the mentioned type of parameters and sub-parameters, considering the trends in the development of Industry 4.0 technologies, the following should be included:

1. Internet Connection Speed (Parameter A): 1.1 Download Speed (Mbps). 1.2 Upload Speed (Mbps).
2. Number of Servers (Parameter B): 2.1 Physical Servers. 2.2 Virtual Servers.
3. Authentication Level (Parameter C): 3.1 Threat Monitoring System Level. 3.2 Physical Data Security Level.
4. Number of IoT Devices (Parameter D): 4.1 Number of Temperature and Humidity Sensors. 4.2 Number of Smart Devices for Production Process Tracking.
5. Utilization of Machine Learning Algorithms (Parameter E): 5.1 Application Level of Recommender Systems. 5.2 Natural Language Processing (NLP) Level. 5.3 Level of Supervised and Unsupervised Learning.
6. Energy Efficiency Level of the Enterprise (Parameter F): 6.1 Level of Lighting Energy Efficiency. 6.2 Level of Energy-Saving Systems. 6.3 Level of Renewable Energy Source Utilization.
7. Level of Production Automation (Parameter G): 7.1 Level of Automation in Production Lines. 7.2 Level of Automated Quality Control Systems. 7.3 Level of Inventory Management System.
8. Utilization of Cloud Computing (Parameter H): 8.1 Level of Data Storage in Cloud. 8.2 Level of Virtual Machine Utilization for Data Processing in Cloud. 8.3 Level of Utilization of Cloud Services for Development and Deployment.
9. Data and Analytics Quality Level (Parameter I): 9.1 Data Accuracy Level. 9.2 Timeliness of Data Updates. 9.3 Utilization Level of Analytics Tools.
10. Utilization of Robotic Systems (Parameter J): 10.1 Level of Industrial Robot Utilization. 10.2 Level of Logistic Robots and Tools Utilization. 10.3 Level of Customer Service Robots Utilization.

11. Integration Level with External Partners (Parameter K): 11.1 Level of Integration with Suppliers. 11.2 Level of Integration with Customers. 11.3 Level of Integration with Logistic Partners.

12. Workforce Readiness Level (Parameter L): 12.1 Level of Employee Training in Digital Technologies. 12.2 Level of Certification and Employee Skill Enhancement. 12.3 Employee Awareness Level Regarding Digital Transformation.

We will perform the normalization process by bringing various parameters to a common range or scale, allowing them to be correctly compared and considered in an overall assessment. Normalization helps eliminate differences in measurement units and scales between parameters.

We will standardize the parameters using min-max normalization to recalculate the obtained parameter values in the range from 0 to 1. For each parameter x , the value of the normalized parameter x will be calculated as follows (Eq. 1):

$$x = \frac{x - \min(x)}{\max(x) - \min(x)} \quad (1),$$

where x – is the original parameter value; $\min(x)$ – is the minimum value of the parameter; $\max(x)$ – is the maximum value of the parameter.

As a practical example of applying the linear combination method to assess the current state of implemented and utilized Industry 4.0 tools, the bakery production enterprise Ukrainian-Spanish "Urozhay" LLC (website: Urozhay LLC) has been considered. We will apply this formula to normalize all the parameters mentioned above.

We will calculate the normalized parameter "A" (Internet Connection Speed) with a weight of 0.025, with sub-parameters A_{n1} "Download Speed (Mbps)" and A_{n2} "Upload Speed (Mbps)".

For the calculation criteria, we will use the following ranges for download and upload speeds: the minimum range is 0 Mbps, and the maximum is 300 Mbps.

$$A_{n1} = \frac{100 - 0}{300 - 0} = 0,33;$$

$$A_{n2} = \frac{40 - 0}{300 - 0} = 0,13;$$

We will calculate the normalized parameter "B" (Number of Servers) with a weight of 0.05, including sub-parameters B_{n1} "Physical Servers" and B_{n2} "Virtual Servers".

For the calculation criteria, we will use the following ranges for the number of physical and virtual servers: the minimum range is 0 servers, and the maximum range is 20 servers.

$$B_{n1} = \frac{1 - 0}{20 - 0} = 0,05;$$

$$B_{n2} = \frac{1 - 0}{20 - 0} = 0,05;$$

We will calculate the normalized parameter "C" (Number of IoT Devices) with a weight of 0.20, including sub-parameters "Number of Temperature and Humidity Sensors" and "Number of Smart Devices for Production Tracking."

For the calculation criteria, we will use the following ranges:

1. Number of Temperature and Humidity Sensors: the minimum range is 0, and the maximum range is 200.
2. Number of Smart Devices for Production Tracking: the minimum range is 0, and the maximum range is 20.

$$C_{n1} = \frac{2-0}{200-0} = 0,1;$$

$$C_{n2} = \frac{2-0}{20-0} = 0,1;$$

We will calculate the normalized parameter "D" (Authentication Level) with a weight of 0.05, including sub-parameters D_n1 "Threat Monitoring System Level" and D_n2 "Level of Physical Data Security."

For the calculation criteria, we will use the following ranges: absent – 0; low – 0.2; minimum – 0.4; satisfactory – 0.6; average – 0.8; high – 1.

$$D_{n1} = \frac{0,4-0}{1-0} = 0,4;$$

$$D_{n2} = \frac{0,2-0}{1-0} = 0,2;$$

We will calculate the normalized parameter "E" (Level of Machine Learning Algorithm Utilization) with a weight of 0.05, including sub-parameters E_n1 "Level of Recommender System Application," E_n2 "Natural Language Processing (NLP) Level," and E_n3 "Supervised and Unsupervised Learning Level."

We will use the previous calculation criteria from the example of parameter "D."

$$E_{n1} = \frac{0,2-0}{1-0} = 0,2;$$

$$E_{n2} = \frac{0-0}{1-0} = 0;$$

$$E_{n3} = \frac{0-0}{1-0} = 0;$$

We will calculate the normalized parameter "F" (Level of Energy Efficiency of the Enterprise) with a weight of 0.25, including sub-parameters F_n1 "Level of Lighting Energy Efficiency," F_n2 "Level of Energy-Saving Systems," and F_n3 "Level of Renewable Energy Source Utilization."

We will use the previous calculation criteria from the example of parameter "D".

$$F_{n1} = \frac{0,8 - 0}{1 - 0} = 0,8;$$

$$F_{n2} = \frac{0,6 - 0}{1 - 0} = 0,6;$$

$$F_{n3} = \frac{0 - 0}{1 - 0} = 0;$$

We will calculate the normalized parameter "G" (Level of Production Automation) with a weight of 0.10, including sub-parameters G_n1 "Level of Automation of Production Lines," G_n2 "Level of Automatic Quality Control Systems," and G_n3 "Level of Inventory Management System."

We will use the calculation criteria from the example of parameter "D."

$$G_{n1} = \frac{0,4 - 0}{1 - 0} = 0,4;$$

$$G_{n2} = \frac{0,4 - 0}{1 - 0} = 0,4;$$

$$G_{n3} = \frac{0,4 - 0}{1 - 0} = 0,4;$$

We will calculate the normalized parameter "H" (Level of Cloud Computing Usage) with the weight of 0.05, including sub-parameters H_n1 "Level of Usage of Cloud Data Storage," H_n2 "Level of Usage of Virtual Machines for Data Processing in the Cloud," and H_n3 "Level of Usage of Cloud Services for Application Development and Deployment."

We will use the calculation criteria from the example of parameter "D."

$$H_{n1} = \frac{0,2 - 0}{1 - 0} = 0,2;$$

$$H_{n2} = \frac{0,2 - 0}{1 - 0} = 0,2;$$

$$H_{n3} = \frac{0 - 0}{1 - 0} = 0;$$

We will calculate the normalized parameter "I" (Level of Data and Analytics Quality) with a weight of 0.10, including sub-parameters I_n1 "Level of Data Accuracy," I_n2 "Level of Timeliness of Data Updates," and I_n3 "Level of Usage of Analytics Tools."

We will use the calculation criteria from the example of parameter "D."

$$I_{n1} = \frac{0,2 - 0}{1 - 0} = 0,2;$$

$$I_{n2} = \frac{0,2 - 0}{1 - 0} = 0,2;$$

$$I_{n3} = \frac{0,4 - 0}{1 - 0} = 0,4;$$

We will calculate the normalized parameter "J" (Level of Usage of Robotic Systems) with a weight of 0.15, including sub-parameters J_n1 "Level of Usage of Production Robots," J_n2 "Level of Usage of Logistic Robots and Tools," and J_n3 "Level of Usage of Customer Service Robots."

We will use the calculation criteria from the example of parameter "D."

$$J_{n1} = \frac{0 - 0}{1 - 0} = 0;$$

$$J_{n2} = \frac{0,2 - 0}{1 - 0} = 0,2;$$

$$J_{n3} = \frac{0,2 - 0}{1 - 0} = 0,2;$$

We will calculate the normalized parameter "K" (Level of Integration with External Partners) with a weight of 0.10, including sub-parameters K_n1 "Level of Integration with Suppliers," K_n2 "Level of Integration with Customers," and K_n3 "Integration with Logistic Partners."

We will use the calculation criteria from the example of parameter "D."

$$K_{n1} = \frac{0,4 - 0}{1 - 0} = 0,4;$$

$$K_{n2} = \frac{0,4 - 0}{1 - 0} = 0,4;$$

$$K_{n3} = \frac{0,4 - 0}{1 - 0} = 0,4;$$

We will calculate the normalized parameter "L" (Level of Workforce Training) with a weight of 0.10, including sub-parameters L_n1 "Level of Employee Training in Digital Technologies," L_n2 "Level of Certification and Employee Qualification Enhancement," and L_n3 "Level of Employee Awareness of Digital Transformation."

We will use the calculation criteria from the example of parameter "D."

$$L_{n1} = \frac{0,2 - 0}{1 - 0} = 0,2;$$

$$L_{n2} = \frac{0,2 - 0}{1 - 0} = 0,2;$$

$$L_{n3} = \frac{0,2 - 0}{1 - 0} = 0,2;$$

Application of this method ensures that all parameters will fall within the range of 0 to 1, and their contributions to the overall assessment will be equally weighted.

After normalizing the parameters, weight coefficients can be applied to consider their relative importance. Weight coefficients can be determined based on expert assessments or other methods evaluating the significance of each parameter (Weighted Arithmetic Mean, 2015).

The overall assessment (Equation 2) is calculated as the weighted sum of the normalized parameters mentioned above:

$$S = w_1 \cdot x_1 + w_2 \cdot x_2 + w_3 \cdot x_3 \dots + w_n \cdot x_n \quad (2),$$

where S - overall assessment;

$w_1, w_2 \dots w_n$ - weight coefficients;

$x_1, x_2, \dots, x_n$ - normalized values of parameters.

Therefore, this approach allows for considering the relative importance of parameters and provides a more objective assessment of the current state of an enterprise or system.

As the range for the assessment score (S), we will specify the following values:

1. Range $S = 0.00 - 0.99$ indicates a critical condition with a low level of technological infrastructure and digital automation. Serious upgrading and modernization of the enterprise are required.
2. Range $S = 1.00 - 1.15$ indicates a low state with underdeveloped technological infrastructure and digital automation. Improvement and implementation of modern solutions are needed.
3. Range $S = 1.16 - 1.89$ suggests an average state of the enterprise with basic infrastructure and automation, with potential for additional improvements and optimization.
4. Range $S = 1.90 - 2.59$ indicates a satisfactory state of the enterprise with developed technological infrastructure and digital automation, with opportunities for optimization and growth.
5. Range $S = 2.60 - 3.00$ signifies an excellent state of the enterprise with excellently developed technological infrastructure, a high degree of digital automation, and efficient infrastructure, along with the potential for further growth and innovation.

Let's calculate the weighted sum of normalized and weighted parameters.

$$S = 0,025 \cdot (0,33 + 0,13) + 0,05 \cdot (0,05 + 0,05) + 0,20 \cdot (0,1 + 0,1) + 0,05 \cdot (0,4 + 0,2) + 0,05 \cdot (0,2 + 0 + 0) + 0,05 \cdot (0,8 + 0,6 + 0) + 0,10 \cdot (0,4 + 0,4 + 0,4) + 0,05 \cdot (0,2 + 0,2) + 0,10 \cdot (0,2 + 0,2 + 0,4) + 0,15 \cdot (0 + 0,2 + 0,2) + 0,10 \cdot (0,4 + 0,4 + 0,4) + 0,10 \cdot (0,2 + 0,2 + 0,2) = 0,62$$

Therefore, the calculated assessment of the current state (S) leads to the conclusion that the Ukrainian-Spanish enterprise Urozhai LLC has a score of 0.62, indicating a critical condition with a low level of technological infrastructure and digital automation, requiring serious upgrading and modernization.

Recommendations for the Ukrainian-Spanish enterprise Urozhai LLC include attracting investments and exploring new forms of collective business involving similar small enterprises with diverse product portfolios.

CONCLUSIONS

The method of linear combination was applied to calculate the parametric assessment of the technological-infrastructure state of food enterprises in line with Industry 4.0 technology trends. As a practical example, the Ukrainian-Spanish enterprise Urozhai LLC was selected for evaluation. The assessment was conducted based on the following key parameters: 1) internet connection speed; 2) number of servers; 3) number of IoT devices; 4) authentication level; 5) utilization of machine learning algorithms; 6) energy efficiency level; 7) level of production automation; 8) utilization of cloud computing tools; 9) data and analytics quality level; 10) use of robotic systems; 11) level of integration with external partners; 12) staff training level. The ranges of current state assessment were determined and characterized.

As a result of evaluating the current state of implemented Industry 4.0 tools at the Ukrainian-Spanish enterprise Urozhai LLC, a score of 0.62 was obtained, indicating a critical condition with a low level of technological infrastructure and digital automation. The production requires serious upgrading and modernization. The authors provided a series of recommendations and measures aimed at improving the performance of the investigated enterprise. A prospective direction for further research is the design of a unified production-trading hub comprising automated management systems, robotic stations, physical and cloud data analytics systems.

REFERENCES

1. Andriiv N. M. (2022) Tsyfrova transformatsiia pidpriemstva: teoretychnyi bazys [Digital transformation of the enterprise: theoretical basis]. *Efektivna ekonomika*, № 4. Available at: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.4.79> [in Ukrainian]
2. Bortnik A. M. (2021). TsYFROVA TRANSFORMATsIIa BIZNES-MODELI PIDPRYIeMSTVA [DIGITAL TRANSFORMATION OF THE BUSINESS MODEL OF THE ENTERPRISE]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, № 47, p.16–31. Available at: <https://doi.org/10.33111/sedu.2020.47.016.031> [in Ukrainian]
3. Vorzhakova Yu. P., Khlebynska O. I. (2021) Sutnist tsyfrovoi transformatsii z riznykh pozytsii pidpriiemstiv ta naukovtsiv [The essence of digital transformation from different positions of entrepreneurs and scientists]. *«Ekonomika ta derzhava»*, № 9. p. 107–111. Available at: [10.32702/2306-6806.2021.9.107](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.9.107) [in Ukrainian]
4. Dzhafarova E., Karpenko M. (2021). OSOBLIVOSTI TA PROBLEMY VPROVADZhENNIA INDUSTRII 4.0 V UKRAINI [FEATURES AND PROBLEMS OF IMPLEMENTATION OF INDUSTRY 4.0 IN UKRAINE]. *«Ekonomika ta suspilstvo»*, № 32. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-19> [in Ukrainian]
5. Kraus N. M., Holoborodko O. P., Kraus K. M. (2018). Tsyfrova ekonomika: trendy ta perspektyvy avanharnoho kharakteru rozvytku [Digital economy: trends and perspectives of avant-garde development]. *Efektivna ekonomika*, №1. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/8.pdf. [in Ukrainian]
6. Nikitin Yu. O. Kulchytskyi O. I. (2019). Tsyfrova paradyhma yak osnova vyznachen: tsyfrovyyi biznes, tsyfrove pidpriemstvo, tsyfrova transformatsiia [The digital paradigm as the basis of definitions: digital business, digital enterprise, digital transformation]. *«Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii»*, № 4. p. 77-87. Available at: <https://doi.org/10.15276/mdt.3.4.2019.7> [in Ukrainian]
7. Serednie aryfmetychne zvazhene [Arithmetic weighted average]. Available at: https://uk.wikipedia.org/wiki/Середнє_зважене [in Ukrainian]
8. UKRAINSKO-ISPANSKE TOVARYSTVO UROZHAI [UKRAINIAN-SPANISH HARVEST SOCIETY] Available at: <https://www.urozhay.zp.ua/>

Bagmet, V. (2023). Parametric assessment of the technological and infrastructure state of food enterprises according to Industry 4.0 technology development trends. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 4(26), 48-57. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2023-4/26-04>

9. Shvab K. (2019). *Chetverta promyslova revoliutsiia. Formuiuchy chetvertu promyslovu revoliutsiiu* [The fourth industrial revolution. Shaping the fourth industrial revolution]. «Klub Simeinoho Dozvillia», 2019. p. 416. [in Ukrainian]

10. The min-max scaling method [The min-max scaling method]. Available at: <https://www.oreilly.com/library/view/feature-engineering-made/9781787287600/aa5580ee-6fb7-4ac2-a1fe-369d95b70168.xhtml> [in English]

ПАРАМЕТРИЧНА ОЦІНКА ТЕХНОЛОГІЧНО-ІНФРАСТРУКТУРНОГО СТАНУ ХАРЧОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ВІДПОВІДНО ДО ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ТЕХНОЛОГІЙ ІНДУСТРІЇ 4.0

Багмет В.С.

аспірант кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Запорізький національний університет

Запоріжжя, Україна

Метою дослідження є презентація розробленої параметричної моделі для оцінки поточного технологічного та інфраструктурного стану підприємств харчової промисловості щодо впровадження Індустрії 4.0. Це робиться за допомогою методу лінійної комбінації параметрів з вагами, що відображають їхню відносну важливість в кінцевій оцінці. Методологія: Відповідно до обраної теми дослідження були визначені параметри, які є найбільш важливими для формування майбутніх критеріїв оцінки поточного технологічного та інфраструктурного стану підприємства харчової промисловості щодо впровадження Індустрії 4.0. Це було досягнуто за допомогою методу лінійної комбінації параметрів (зважене середнє арифметичне, метод мінімакс-шкалювання) з вагами, що відображають їхню відносну важливість в кінцевій оцінці. Результатом дослідження є описані діапазони оцінки поточного стану підприємств. Сучасні технології та інструменти Індустрії 4.0 стрімко розвиваються як на зарубіжному, так і національному ринку. Цифрова трансформація бізнес-моделей відкриває перед підприємствами нові можливості й завдання та охоплює раціональне використання ресурсів, соціально-економічні відносини, технологічну стратегію і внесення концепції «Індустрія 4.0» в діяльність компаній. Як практичний приклад для оцінки поточного стану технологічно-інфраструктурного забезпечення підприємств харчової промисловості було обрано Українсько-іспанське ТОВ "Урожай". На основі результатів проведеної оцінки визначено поточний стан впровадження та використання інструментів Індустрії 4.0 на досліджуваному підприємстві. Надано низку рекомендацій та запропоновано заходи, спрямовані на підвищення показників досліджуваного підприємства, серед яких слід виокремити: залучення додаткових інвестицій, відкриття нового виду колективного бізнесу з таких же малих підприємств різного типу продуктового кошика. В якості перспективи подальшого дослідження запропоновано проектування єдиного виробничо-торгівельного хабу, який складатиметься з автоматичних систем управління, роботизованих станцій, систем фізичної та хмарної аналітики даних.

Ключові слова: Індустрія 4.0, цифровізація підприємств, впровадження технологій Індустрії 4.0, технології харчових підприємств, метод лінійної комбінації параметрів

MANAGEMENT

RECEIVED:

18 October 2023

ACCEPTED:

19 November 2023

RELEASED:

20 December 2023

UDC 005.336.6:005.73

DOI 10.26661/2522-1566/2023-4/26-05

POSITIVE BUSINESS REPUTATION FORMATION AS A CHALLENGE OF
ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

Iryna Shavkun*

Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine
ORCID 0000-0003-2227-9754

Yana Dybchinska

Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine
ORCID 0000-0002-0992-7326

*Corresponding author email: shavkun@znu.edu.ua

Abstract. The paper provides a critical overview of different conceptions concerning positive business reputation formation. Hence, the aim of the study is to explore the impact of organizational behavior on building positive business reputation as one of the main tasks of chief executive offices.

This research employed a qualitative method to obtain a comprehensive understanding of corporate reputation as an intangible and critical asset in sustaining business operations, its formation being a challenge of organizational behavior management.

The topicality of the investigation problem makes it necessary to analyze the effect of organizational behavior on company's performance as far as managing business reputation in conditions of growing expectations by versatile stakeholder groups. Among the main determinants of business reputation management risks is insufficient internal and external communication between various functions and structures, with their own, sometimes contradictory, beliefs and expectations. When expectations change and the nature of the company remains the same, the gap between reputation and reality widens and risks increase. No less important is the responsibility of management for the formation and protection of business reputation, as well as the possession of appropriate methods and tools for measuring reputational risk.

The issue of a robust causal link between the behavior and reputation of a company becomes even more obvious in the process of developing staff loyalty. A refined synthesis of the literature on the relationship between employee loyalty and organizational performance in the context of risk management highlights various indicators of employee loyalty to the company and organizational performance. However, the problem of managerial levers that can consolidate or improve organizational efficiency requires further research.

The results obtained show that employee loyalty is a strategic tool of organizational behavior management to increase the organization's bottom line. This research contributes to staff loyalty management as a process that allows the organization to optimize its human capital, increase the efficiency of the organization performance and the personnel involvement in the work, that is, to form high-level staff loyalty.

Keywords: business reputation, organizational behavior, reputational risk management, organizational culture, staff loyalty management, human capital

JEL Classification: J24, E22, M12, M14, D23, O 15.

INTRODUCTION

The behavior and reputation of a company are its most important values. They determine the nature of the rules for the interaction of employees, consumers, suppliers, shareholders, competitors and society as a whole.

As a multidisciplinary field "organizational behavior" is of dual implication. On the one hand it involves examining and analyzing the human behavior as a systematic study of both group and individual performance and activity within an organization. On the other, it is the actual behavior of the organization in the social, technological and cultural environment, its functioning, relationship with other organizations and individuals.

Organizational behavior is a complex reaction to everything that happens in this organization and results in forming business reputation as a sustained opinion about its qualities and merits in the society in general and in a specific market segment in business in particular.

The above mentioned speaks in favour of the importance of organizational behavior for effective company performance as far as managing business reputation in conditions of growing expectations by versatile stakeholder groups. No less essential there may be regarded the impact of intensified public awareness about the organization actions on increasing requirement for transparency in solving socially responsible issues.

LITERATURE REVIEW

"Organizational behavior is the study and application of knowledge about how people act within an organization. It is a human tool for human benefit. It applies broadly to the behavior of people in all types of organization" [13]. It provides grounds for executives to foresee the behavior of individuals and, through anticipating the effect of certain activities on human behavior, - to control human behavior in organizational context, thus contributing to the success in accomplishing its mission [15].

An effective tool for managing organizational behavior is the culture of a particular organization as a socio-cultural system. Being an integral part of the overall management mechanism it is viewed as "the collective programming of the mind which distinguishes a member of one group from another" [10]. As well as "the pattern of shared basic assumptions - invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration - that has worked well to perceive, think, and feel in relation to those problems" [22]. If in short - "it's how we do things around here" [3].

In a broad sense organizational culture provides a system of values, norms, rules, traditions that exist (dominate) in an organization and determine the organizational behavior of its members and organizational style. Managing an individual behavior in an organization means managing the personal value system aimed at harmonizing the values of the person and the values of the organization [5; 7; 10].

A predominant result of a strong organizational culture is undoubtedly business reputation.

Recent scientific studies have confirmed a causal relationship between organizational culture and reputation: sustainability leads to trust, and trust leads to good corporate reputation which in turn generates income and profitability.

Chief executives included reputation among their top strategies for "driving enterprise growth and achieving better performance." It has become common knowledge that "Firms with strong positive reputations attract better people. They are perceived as providing more value, which often allows them to charge a premium. Their customers are more loyal and buy broader ranges of products and services" [6]. "A corporate reputation is a collective assessment of a company's attractiveness to a specific group of stakeholders relative to a reference group of companies with which the company competes for resources" [8].

Reputation is a collective evaluation of an entity (e.g., country, organization, team or individual) that rests upon the perceptions of a set of stakeholders who are making broad evaluations on past activities and who hold expectations of future behavior. It is generally agreed that business reputation is formed as a sustainable perception towards the qualities, advantages (disadvantages) of the organization by internal and external stakeholders in the business world (in a certain market segment) [2].

The definitional landscape enables to conclude that a company's reputation is a public awareness of the company and its performance. It is closely linked to the organization's tangible asset to produce high-quality goods or service due to the quality of its employees, safety of products or services, innovativeness of the strategy, social responsibility, law-abiding etc [1]. As a practical value, the business reputation of a company is built under the impact of many factors and is evaluated according to various parameters.

PAPER OBJECTIVE

This study aims to explore the impact of organizational behavior on building business reputation of the organization in conditions of growing expectations by versatile stakeholder groups as far as corporate performance and issues are concerned.

METHODOLOGY

Considering the problem and research focus the investigation employed a qualitative method to obtain a comprehensive understanding of corporate reputation as an intangible and critical asset in sustaining business operations, its formation being a challenge of organizational behavior management.

ANALYSIS AND DISCUSSION

Managing business reputation: the key issues

Building on the literature and despite the apparent variety of interpretations, available definitions can be divided into three groups that define reputation as:

- general awareness of the company's activities, which does not require in-depth analysis and evaluation;
- some knowledge obtained by directly involving target groups in assessing the state of the company - based on own experience or opinions of third-party experts;
- an intangible object that has a value expression, i.e., in fact, is a financial or economic asset [12; 20; 24].

In short “The multiple perceptions of an organization made by different stakeholders, based on their evaluations of the past capabilities and character of the organization, and their assessment of its ability to provide future contributions.” [9].

Reputation is a “good name”, trust. Notwithstanding subjective nature of both phenomena that stems from perception and opinion according to the Oxford English Dictionary trust is the firm belief in the reliability, truth, or ability of someone or something, and reputation is the beliefs or opinions that are generally held about someone or something [14]. “Reputation is a very valuable resource of a contemporary enterprise because it may create its long-term competitive advantage and market value. A strong, positive reputation must be built in many years, while it can be damaged relatively quickly” [23].

On the one hand, it adds value to the company's goods and services; reduces the degree of risk perceived by the consumer when purchasing goods and services; helps consumers to make a choice between similar goods and services (and, accordingly, sellers of these goods and services). On the

other hand, a good reputation improves the motivation and satisfaction of the company's employees; attracts new qualified personnel; promotes successful activity on the stock exchange; improves relations with suppliers, intermediaries, business partners; a good reputation of the company in case of crises and helps to survive in an aggressive competitive environment, etc.

A good reputation has both intangible and tangible benefits. It is important for stakeholders, from customers to employees, to consumer advocates, to feel good about an organization. Besides building a good reputation is important to diminish risks in safeguarding an organization through tough times. But reputation is worth much more than that. Companies with better reputations attract more and better candidates for employment, pay less for supplies, gain essentially free press and social media coverage that can be worth much more than advertising, and accrue other benefits that actually contribute to profits [4].

The company actual worth grows due to the impact of good reputation as component of market capitalization. Hence reputational capital conceptually is closely related to “goodwill”, that is “70% to 80% of market value comes from hard-to-assess intangible assets such as brand equity, intellectual capital, and goodwill” [6]. As a quantifiable asset it is calculated as part of its value when it is sold. It includes things that cannot be directly measured, for example, its good reputation or its customers’ loyalty. The difference between the value of a company's assets and what profit it is expected to make in the future, which is included in the price paid when it is bought or sold [14]. Goodwill is a long-term assets that generates value for a company over a number of years.

Proceeding from the reputation scholar Charles Fombrun’s defining the phenomenon under consideration as the sum of the images of various constituencies an organization has, there was developed a formula of Doorley and Garcia to highlight the importance of managing all elements of reputation. According to them reputation can be interpreted as follows: Reputation = Sum of Images = (Performance + Behavior) + Communication [4].

Reputation management is vital for the organization as “companies led by good reputation stewards will reap the rewards of good reputation, the greatest of which is trust, future capital that provides a competitive advantage of great value” [4].

In the context of globalization, demographic changes, and digitalization, the activities to build business reputation value are gradually losing their traditional modes and increasingly acquiring random attributes. Business information development accounts for increasing risks and stipulate alternative methods of resources selecting, formal and informal types of business cooperation and other innovations that blur boundaries.

The culture of risk management in the company is determined by the dominant corporate culture. The latter depends on the employees’ organizational behavior. Therefore, the company's system for assessing employees and their motivation should be closely related to the employees’ attitude to risk. Such risks, together with ethical, legal, regulatory issues as well as corporate social responsibility - form a constantly changing structure of the organizational behavior management aspects.

This is especially important given that up to 80% of the value of modern organizations is represented by intangible assets (brand value included) that can be seriously affected by reputation damage. That is why the key issues that management needs to address are related to the ability to create resilience that will allow the company to cope with both expected and unexpected situations, while maintaining a focus on business goals and acquiring new opportunities.

Reputational Risk Management

In today's globalized world, the system of corporate governance in general and reputation as a value of the organization in particular tends to increase the importance of external risks, in particular, geopolitical, social and environmental. According to the Institute of Risk Management the information economy amplifies cyber risks. Large-scale cyber attacks, data theft can cause

electronic disintegration and up to "cybergeddon" - a massive failure of key information systems and a significant risk for businesses and communications in general.

The external nature of risks practically deprives the organization of the possibility to directly control and prevent them. "Given this lack of common standards, even sophisticated companies have only a fuzzy idea of how to manage reputational risk...The changing beliefs and expectations of stakeholders are another major determinant of reputational risk. When expectations are shifting and the company's character stays the same, the reputation-reality gap widens and risks increase" [6].



Figure 1. Interpretation of reputation risk as the difference between stakeholder expectations and actual company performance

Source: *Trust and reputation: proactive management of reputational risk.* – www.managementsolutions.com

However, the challenge of creating reputational value induces the organization to increase resilience.

According to the results of the Roads to Resilience study conducted by the Cranfield School for the AIRMI (Risk Management and Insurance Association), managing reputational risk effectively allows to adapt to changes through forming the ability to cope with both expected and unexpected threats to protect reputation and integrity. There occurs emphasis shifting from creating reliable protective mechanisms towards the search for advantageous commercial opportunities to achieve the business goals [16].

The following principles known as the five Rs are recommended for organizational behavior management to increase resilience and ensure success.

Risk radar – implies the ability to anticipate problems to create an early warning system.

Resources and assets – means providing through diversification the flexibility to respond to the challenges of changing environments.

Relationships and networks - involves the effective risk information transfer both within the organization channeling and along the value chain.

Rapid response – suggests the ability to prevent crisis unfolding due to right placing of people and processes to restore normal activities.

Review and adapt – assumes the ability to improve strategy, tactics and capabilities through learning from own and others' experience.

Business reputation is expected to be the result of synergistic interaction of such basic properties as reliability, professional competence, production expertise, quality assurance system and information transparency.

Reliability depends on the impeccable fulfillment of obligations, financial viability (stability), and technical equipment.

Professional competence is determined by the educational level of executives, management, specialists, engineering and technical workers, recognition of their professionalism by authorized bodies (qualification confirmation), personnel development, in particular, providing conditions for continuous education and advanced training.

Production expertise is characterized by the type of performance, the demand for its results, the duration of the organization's activity in the relevant area.

Quality assurance (QA) is an ongoing process that organizations use to ensure that their products and services meet specified quality standards. It can be defined as "part of quality management focused on providing confidence that quality requirements will be fulfilled". The confidence provided by quality assurance is twofold - internal to management and external to customers, government agencies, regulators, certifiers, and third parties. An alternate definition is "all the planned and systematic activities implemented within the quality system that can be demonstrated to provide confidence that a product or service will fulfill requirements for quality". As the activity is controlled and determined at the managerial level it focuses on process standard, projects audit, and procedures for development [11].

Reputational risk often stems in poor communication to coordinate internal and external relationship between different functions and business units with the expectations that may be not only different but sometimes contradictory. The company's reputation is sure to lose provided the expectations of one group of stakeholders fail to meet the expectations of another.

Organizational information openness is an across organization philosophy which emphasizes transparency in all areas and free unrestricted access to knowledge and information. It also incorporates and promotes positive collaboration and cooperative management and decision-making with an emphasis on learning as opposed to being right. In fact, it is the information that the organization wishes to disclose about itself, the availability and reliability of these data, the effectiveness of feedback from the purchasers of products, works or services, as well as with the public, the media, government, national and international organizations.

Staff loyalty formation as a strategic tool for organizational behavior

Staff loyalty is the highest manifestation of motivation, based on complete trust in the organization. Staff loyalty includes dedication to the company, compliance with laws, regulations and requirements. It includes honesty, goodwill, and friendliness both in relation to the organization as a whole and in relation to colleagues. A person meaningfully gives up reprehensible and unkind actions, and sometimes even perform for free tasks that are not part of his duties [17; 18; 19].

To form a positive internal reputation of the company, it is important to create a special atmosphere in the organization that would contribute to developing the employees' potential and thus increasing their loyalty to the organization. The formation of staff commitment to the culture of the organization is a long and gradual process that consists in a piecemeal integration of different elements of such a culture into a holistic image that causes a positive emotional reaction.

In a current organization developing the importance of human capital is beyond any doubt. It is obvious that only people who are committed to their organization, who understand and accept its goals, are ready to take responsibility and initiative, are considered as a competitiveness factor while the loyalty of the company's employees - as a competitive advantage.

The phenomenon of loyalty is attracting more and more attention of researchers and management practitioners as a strategic tool that allows an enterprise to optimize the existing human capital and increase the productivity efficiency. Loyalty of the personnel in relation to the organization, of the client - in relation to the supplier of goods or services, of the citizen - in relation to his state is one of the implicit, but important factors that define the success of any community life.

The loyalty building process starts with identifying the right performance metrics, clarifying expectations, goals for those expectations, and finally development opportunities for each employee. Loyalty research is one of the modern trends in the study of the individual in a group. Numerous works devoted to this problem and an abundance of empirical results obtained confirm the complexity of the loyalty phenomenon due to a large number of diverse and ambiguous interpretations.

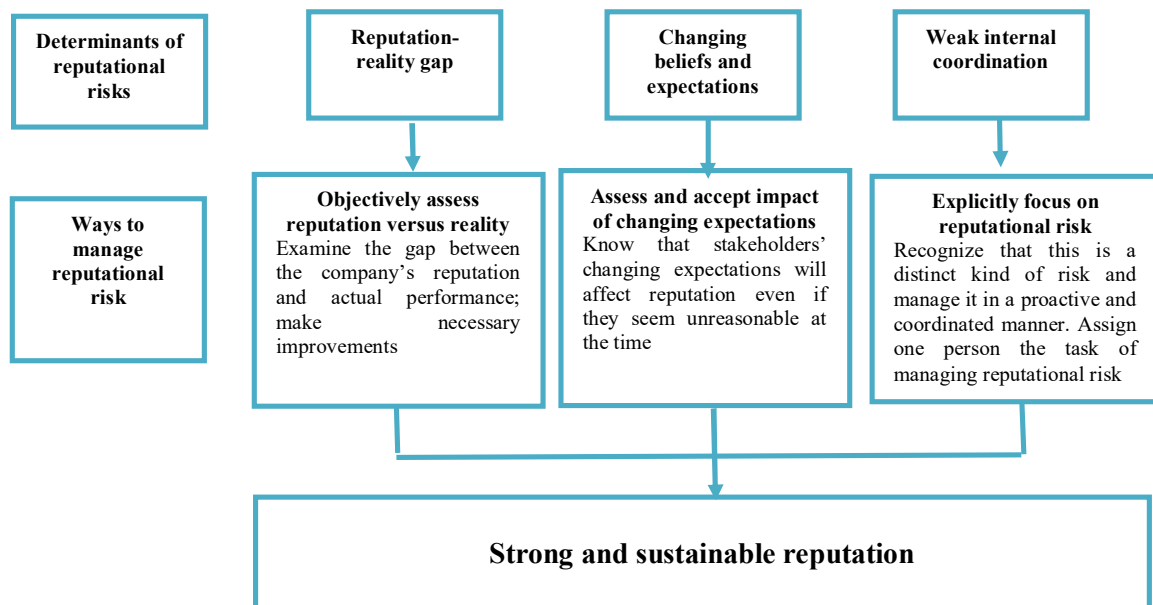


Figure 2. A Framework for Managing Reputational Risk Understanding the factors that determine reputational risk enables a company to take actions to address them.

Source: Eccles, R. G., Newquist, S. C., & Schatz, R. (2007). Reputation and Its Risks. Harvard Business Review.

True loyalty is formed gradually. A stable behavioral model appears only when a person joins the team and works successfully for some time. At the same time, the level of loyalty will be influenced by a number of factors, including: organizational justice and trust in management; corporate culture; degree of satisfaction of staff needs; system of material and non-material motivation; corporate and personal values; professional loyalty and loyalty to work.

The systematized results obtained in the context of interdisciplinary research in the field of management, marketing, sociology and psychology, make it possible to formulate a comprehensive classification of factors influencing the degree of staff loyalty, presented at three main levels.

Most factors are predominantly to be found on the level of organization.

Attention and concern from the company is regarded as a kind of payment for loyalty. This does not necessarily include cash payments, but rather management's responsiveness to staff requests and support of the organization in precarious life situations. Employees perceive the level of organizational sensitiveness as the extent to which the organization values their contributions to work.

Yet, the organization's concern for personnel in a company of paternalistic corporate culture may be perceived by some employees as granted and hardly yield any effect on increasing their loyalty. On the other hand, minimal changes in the organization's behavior towards employees in this situation will most likely result in staff loyalty decreasing.

Organizational justice as a factor in the loyalty formation manifests itself primarily in the extent to which the results of a person's labor efforts are perceived as equivalent to those efforts.

Besides it implies the fairness of decision-making procedures as well as organizational communication between the participants in the course of interaction.

Satisfaction with leadership is sure to be a prerequisite for loyalty while dissatisfaction may reduce it. In Harvey Mackay's opinion, employee loyalty begins with employer loyalty. To confirm this idea the famous entrepreneur asserts that your employees should know that if they do the job they were hired to do with a reasonable amount of competence and efficiency, you will support them. However, while considering this factor it is necessary to distinguish between loyalty to the leader and loyalty to the organization.

The content and intensity of the work is hardly to significantly increase employee loyalty. However, the lack of variety or excessive stress in the work can bring to its decreasing. Opportunities for career development in the organization are definitely to increase staff loyalty too. It is especially significant for young employees while its importance decreases with age.

The employee's autonomy factor requires of the management to define the permissible limits of this freedom and the range of forms: from the coordination of individual work schedules, partial work at home, to the development by employees of their own methods to achieve their goals.

Long-term planning with obligatory promulgation to a wide range of employees is of a positive impact on the loyalty formation. It gives confidence and enhances a person's willingness to link his future with this company. As well as contributes to the organization's working continuously to achieve goals.

At the level of the individual the factors of loyalty formation are also diverse. These are gender, age, position, education, marital status, work experience. Satisfaction with working conditions and social involvement in the organization deserve special attention. Employees who work in close-knit teams tend to be more committed to the organization for many reasons. On the one hand, they value their team and do not want to part with it. On the other hand, these are teams of like-minded people who share their positive attitude towards the organization.

Among extra-organizational factors, family and friends attitudes are considered mostly effective to influence the employee's opinion. Its impact may even exceed many organizational factors. Attractive alternative employment opportunities are also regarded as a possible challenge for staff loyalty.

Thus, staff loyalty is an integral indicator that reflects a wide range of individual's attitude to interaction with various environments. The higher these factors, the greater the loyalty of the employee concerned. As a very complex phenomenon, staff loyalty is predetermined by many factors that must be considered and correctly prioritized by the manager to ensure rational use of human capital and, accordingly, significantly increase the organization efficiency in the strategic dimension.

The employees' behavior is determined by the organization development strategy and is an integral decisive part of both the organizational reputation and the staff competence as a combination of their knowledge, professional skills, behavior and communication skills. It involves forming and maintaining the required standards of employees' behavior in accordance with behavior patterns. To maintain an impeccable business reputation, the organization's employees must use attractive clientele behavior. It implies maximizing attraction of customers to increase the performance of the organization. As a rule, an organization with a good reputation attracts both customers and employees.

Thus, the quality and business reputation of the company to a large extent depend on the quality of human capital's creativity and innovative thinking, as well as on custom-oriented organizational processes and forms. In other wording, reputation is not only equal to what a company produces. No less significant is the factor of high quality communication that provides continuous feedback from the organization to its consumers and vice versa.

Today company's concern about its reputation moves from the category of advantages to the category of necessary market requirements. Company's reputation is much more than its products. It

implies the actions of executives and employees, relationships with partners, media, customers, and society as a whole. In critical periods of company's development, it is reputation that helps to 'save face' and therefore save business.

CONCLUSION

Organizational behavior is a specific form of human behavior associated with its position in an organization, the transformation of this behavior and the very personality, its main elements (values, motives) associated with the organization, taking into account the organization specificity as a factor that changes human behavior in one way or another.

Currently organizational culture as a moral regulators framework is aimed at humanizing the economy and are obviously a prerequisite for a business organization to be a success. The behavior and business reputation of any company are its most important values. The value system of any person largely determines his actions, behavior in the organization and is manifested in either cooperation or confrontation. Managing individual organizational behavior means managing individual value system to harmonize individual and organization values.

A qualitative characteristic of the organization's behavior management is its business reputation as the main intangible asset. Positive business reputation of the organization is sure to result from developing its human capital. Business reputation is expected to be the result of synergistic interaction of such basic properties as reliability, professional competence, production expertise, quality assurance system and information transparency.

Corporate reputation exploration is becoming more important today than ever due to various factors: globalization, demographic changes, digital technologies are main trends influencing reputational value building. Growing public awareness about business accounts for increased demands for transparency on the part of multiple stakeholder groups. Together with a number of ethical, legal, regulatory factors, issues of corporate social responsibility - they cause increasing risks and form an ever-changing structure of organizational behavior management aspects.

The external nature of such risks may be beyond direct control of the organization management. However, reducing the consequences of reputational risks highly likely occurs through effective management by increasing sustainability, or resilience. Despite the diversity of actual perform practice, achieving future stability becomes possible subject to compliance with five principles, namely: risk radar; resources and assets; relationships and networks; rapid response; review and adapt. Although, together, these tools will help support sustainability, the desired result can be obtained depending on context specific. The size, nature and structure of the organization, as well as its business environment can account for applying the tools in a certain combination.

Staff loyalty is the foundation of the organization reputation. This integral indicator reflects a wide range of an individual's attitude to interaction with various environments. The higher these factors are, the greater the loyalty of the employee is concerned. As a very complex phenomenon, staff loyalty is predetermined by many factors that must be considered and correctly prioritized by the manager to ensure rational use of human capital and, accordingly, significantly increase the organization efficiency in the strategic dimension.

In the information society, the effect of factors influencing the formation and maintenance of loyalty is increasing. So, in addition to prospects, the impact forces also include interesting content of the work, corporate culture, social security, the level of wages, motivation system, transparency of the entire management system.

Thus a positive business reputation is a true challenge that testifies to the quality management of organization behavior. It is essential to keep constant focus on building and preserving staff loyalty as its integral component and the pillar of corporate reputation alongside with other intangible assets that ultimately are the drivers of profitability.

REFERENCES

1. Barnett, M., Jermier, J., & Lafferty, B. (2006). Corporate Reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review*, 9 (1), 26-38. URL: <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550012> (Accessed 01 November 2023).
2. Boyd, B. K., Bergh, D. D., & Ketchen, Jr. D. J. (2010). Reconsidering the Reputation-Performance Relationship: A Resource-Based View. *Journal of Management*, 36(3), 588-609. URL: <http://dx.doi.org/10.1177/0149206308328507> (Accessed 01 November 2023).
3. Bremer, M. (2012). *Organizational Culture Change: Unleashing Your Organization's Potential in Circles of 10*. Kikker Groep.
4. Doorley, J., Garcia, H. F. (2020). *Reputation Management. 3rd edition The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication*. Routledge.
5. Dyer, Ch. (2018). *The Power of Company Culture: How Any Business Can Build a Culture that improves productivity, performance and profits*. KoganPage.
6. Eccles, R. G., Newquist, S. C., & Schatz, R. (2007). Reputation and Its Risks. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2007/02/reputation-and-its-risks> (Accessed 01 November 2023).
7. Gomez-Trujillo, A.M., Velez-Ocampo, J., & Gonzalez-Perez, M.A. (2020). A literature review on the causality between sustainability and corporate reputation: What goes first? *Management of Environmental Quality*, Vol. 31 No. 2, pp. 406-430. URL: https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/24602/10-1108_MEQ-09-2019-0207.pdf?sequence=1&isAllowed=y (Accessed 01 November 2023).
8. Fombrun, C.J. (2012). A World of Reputation Research, Analysis and Thinking — Building Corporate Reputation Through CSR Initiatives: Evolving Standards. *Corporate Reputation Review* volume 8, pages 7–12. URL: <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.crr.1540235> (Accessed 01 November 2023).
9. Harvey, W. S. (2021). Managing Multiple and Conflicting Reputations in Global Organizations. *AIB Insights*. URL: <https://doi.org/10.46697/001c.24454> (Accessed 01 November 2023).
10. Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International studies of management & organization*, 10 (4), 15-41.
11. ISO 9000:2015(en), Quality management systems - ISO.org URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:e> (Accessed 01 November 2023).
12. Money, K., Saraeva, A., Garnelo-Gomez, I., Pain, S., & Hillenbrand, C. (2017). Corporate reputation past and future: a review and integration of existing literature and a framework for future research. *Corporate Reputation Review*, 20 (3-4). pp. 193-211. URL: https://centaur.reading.ac.uk/72946/5/EDITED_SHORTENED_%20AND%20REVISED_%20V8_%2027_08_2017%20Past-Present%20of%20Reputation%20CRR.pdf (Accessed 01 November 2023).
13. Newstrom J. W. (2015). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. McGraw-Hill. URL: https://www.homeworkforyou.com/static_media/uploadedfiles/1644962096_7651377__918.pdf (Accessed 01 November 2023).
14. The Oxford Review Encyclopaedia of Terms / Organizational openness: Definition and explanation. URL: <https://oxford-review.com/oxford-review-encyclopaedia-terms/organisational-openness-definition-explanation> (Accessed 01 November 2023).
15. Rees, G., & Mullins, L. (2021). *Management and Organisational Behaviour*. (13th ed.) Pearson. URL: <https://www.pearson.com/en-gb/subject-catalog/p/management-and-organisational-behaviour/P200000010066/9781292422381> (Accessed 01 November 2023).

16. Roads to Resilience, building dynamic approaches to risk to achieve future success (2014). A report by Cranfield School of Management on behalf of Airmic Sponsored by Crawford, Lockton and PwC URL: <https://www.airmic.com/sites/default/files/technical-documents/Roads-to-Resilience-executive-summary.pdf> (Accessed 01 November 2023).
17. Rodrigo P., Aqueveque C., & Duran I. J. (2019). Do employees value strategic CSR? A tale of affective organizational commitment and its underlying mechanisms. *Business Ethics: A European Review* (Vol. 28, 459–475). URL: <https://doi.org/10.1111/beer.12227> (Accessed 01 November 2023).
18. Rodríguez et al. (2022). How sustainable human resources management helps in the evaluation and planning of employee loyalty and retention: Can social capital make a difference? *Evaluation and Program Planning* 95. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0149718922001252> (Accessed 01 November 2023).
19. Serkan, O.Y. (2018). How employees define organisational trust: analysing employee trust in organization. *Journal of Global Responsibility*, Emerald Publishing Limited, Vol. 9. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0149718922001252> (Accessed 01 November 2023).
20. Shamma, H. M. (2012). Toward a Comprehensive Understanding of Corporate Reputation: Concept, Measurement and Implication. *International Journal of Business and Management*; Vol. 7, No. 16. URL: <https://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/16363> (Accessed 01 November 2023).
21. Siagian, T.S, Khair, H. (2018). The Effect of Leadership Style and Work Environment on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable. *Maneggio: Scientific Journal of Master of Management*, 1(1), 59–70. URL: <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2241> (Accessed 01 November 2023).
22. Schein E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership*, 5th Edition The Jossey-Bass Business & Management Series.
23. Szwajca, D. (2018). Dilemmas of Reputation Risk Management: Theoretical Study. *Corp Reputation Rev* 21, 165–178 URL: <https://doi.org/10.1057/s41299-018-0052-9> (Accessed 01 November 2023).
24. Walker, K. (2010). A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory. *Corporate Reputation Review*, 12(4), 357-387. URL: <http://dx.doi.org/10.1057/crr.2009.26> (Accessed 01 November 2023).

ФОРМУВАННЯ ДІЛОВОЇ РЕПУТАЦІЇ ЯК ПРОБЛЕМА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ

Шавкун Ірина Григорівна
*Запорізький національний університет,
Запоріжжя, Україна*

Дибчинська Яна Станіславівна
*Запорізький національний університет,
Запоріжжя, Україна*

Мета дослідження - проаналізувати вплив організаційної поведінки на формування позитивної ділової репутації як одного з головних завдань менеджменту.

За допомогою якісного методу здійснено спробу комплексного аналізу ділової репутації як критично важливого для забезпечення організаційної діяльності нематеріального активу, формування якої є викликом для управління організаційною поведінкою.

Актуальність аналізу впливу організаційної поведінки на ефективну діяльність компанії в частині управління ділової репутації зумовлена зростанням загроз, що в нинішню цифрову епоху посилюються розвитком Інтернету та соціальних мереж. Серед основних

детермінант ризиків управління діловою репутацією - недостатня внутрішня і зовнішня комунікація між різними функціями і структурами, зі своїми, подекуди суперечливими, переконаннями і очікуваннями. Коли очікування змінюються, а характер компанії залишається незмінним, розрив між репутацією та реальністю збільшується, а ризики зростають. Не менш важливим вбачається й відповідальність менеджменту за формування і захист ділової репутації, а також володіння належними методами та інструментами вимірювання репутаційного ризику.

Проблема суттєвого причинно-наслідкового зв'язку між поведінкою та репутацією компанії стає ще більш очевидною в процесі розбудови лояльності персоналу. Уточнений синтез літератури про зв'язок між лояльністю працівників і ефективністю організації в контексті управління ризиками висвітлює різноманітні показники лояльності працівників до компанії та ефективності організації. Проте проблема управлінських важелів, які можуть консолідувати або покращити ефективність організації, потребує подальшого дослідження.

Лояльність персоналу є стратегічним інструментом управління організаційною поведінкою, який використовується у процесі формування ділової репутації шляхом оптимізації людського капіталу організації, підвищення ефективності її діяльності та формування високого ступеня відданості персоналу.

Ключові слова: ділова репутація, організаційна поведінка, управління репутаційними ризиками, організаційна культура, управління лояльністю персоналу, людський капітал

MANAGEMENT

RECEIVED:

18 October 2023

ACCEPTED:

19 November 2023

RELEASED:

20 December 2023

UDC 339.9:614

DOI 10.26661/2522-1566/2023-4/26-06

eHEALTH LITERACY IN DIGITAL ERA: TRENDS OF DEVELOPMENT

Olena Sobolieva-Tereshchenko

Interdisciplinary Research Team on Internet and Society

Masaryk University, Czech Republic

ORCID 0000-0002-1086-1192

Author email: stea888stea@gmail.com

Abstract. The study supplies a conceptual framework for the development and use of eHealth literacy in digital health management, as well as in government and international eHealth management activities. This study aims to gain a deep understanding and analysis of eHealth literacy measurement trends through a systematic review and analysis of articles published (from January 2006 to January 2023) in PubMed, Web of Science, and Scopus. There are fifteen original and high-quality validation studies found in the systematic literature review on measuring eHealth literacy. The study found three stages in the development of eHealth literacy measurement, which are characterized by a suitable set of skills. eHLS-Web 3.0 has high internal and external consistency scores, and eHEALS and HLS-EU-Q-16 have higher reliability for the basic development of an international eHealth literacy measurement instrument in digital health management. This study is a research program to guide future study and help knowledge accumulation and creation on eHealth Literacy instruments and their implementation in digital health management. The result of the study was supplied eHealth instruments for the implementation and training of eHealth Literacy in information systems. Future research themes in eHealth literacy will include the standardization of eHealth assessment instruments and the development of health strategies for different target audiences of various levels of management. And, to encourage further progress in the development of methodology and the application of eHealth literacy in information systems.

Keywords: digitalization, systematic review, healthcare management, health, electronic health.

JEL Classification: I11, I18, H51

INTRODUCTION

Digital health management involves a qualitative transformation of the healthcare system, increasing its efficiency by perfecting and automating the system, and organizing the efficient operation of all its links in the government, public, and private segments. The single common approach to assessing the results of the above innovations through the assessment of level eHealth literacy plays a key role. In addition, improving eHealth literacy will help minimize the costs of the health care system, improve the quality of health services provided, ensure greater inclusion in the health system, and perfect patient time for receiving services and the working time of doctors themselves.

A growing number of electronic resources, technologies, and an increasing number of health literacy measurement tools show the importance of people's skills in finding, understanding, and evaluating health information that can be found on the Internet. Although eHealth literacy has gained momentum in the past decade, it remains an under-researched area, particularly eHealth literacy measurement.

Existing systematic review mainly focused on measuring eHealth literacy and bibliometric analysis of instruments, that can help users summarize the current knowledge on the development of existing measurement instruments in health (Tavousi, M., Mohammadi, S., Sadighi, J., Zarei, F., Kermani, R. M., Rostami, R., & Montazeri, A., 2022), (Crocker, B., Feng, O., & Duncan, L. R., 2023) or specific characteristics of health literacy in different age, social groups of people, nationalities, or groups of patients (Estrella, M. L., & Allen-Meares, P., 2020), (Slatyer, S., Toye, C., Burton, E., Jacinto, A. F., & Hill, K. D., 2022).

Only a small selection of systematic reviews of eHealth literacy measurement (Lee, J., Lee, E. H., & Chae, D., 2021) aims to identify available eHealth literacy tools and evaluate their measurement properties to provide reliable evidence to researchers and clinicians choosing an eHealth literacy instrument. At the same time, only one study has performance-based measures of eHealth literacy (Crocker, B., Feng, O., & Duncan, L. R., 2023).

Some studies provide a comprehensive analysis of eHealth literacy (Soboleva-Tereshchenko O., 2023), (Wang Q., Wu X. and Qi H., 2021), but systematic reviews of the literature on eHealth literacy skills in the healthcare sector are poorly represented.

The global challenges of COVID-19, military conflicts, and the rapid development of artificial intelligence show the importance of people's skills to evaluate medical information on the Internet and use this information to solve health problems. Digital health management has become important for business, government, and international organizations.

During COVID-19, effective measures were needed to manage new cases and reduce the number of healthcare workers and patients with COVID-19. These measures included the digital sharing of COVID-19-related information between healthcare providers. To do this, medical staff must be familiar with the concept of digital health and have the right skills to share information related to COVID-19. Although there have been many studies related to eHealth literacy measurement instruments during COVID-19 (Karakulak, A., Stogianni, M., Alonso-Arbiol, I., Shukla, S., Bender, M., Yeung, V. W. L., Jovanović, V., Musso, P., Scardigno, R., Scott, R. A., Stuart, J., Friehs, M.-T., Toh, Z., Albayrak-Aydemir, N., Arvanitis, A., Buzea, C., Mastrotheodoros, S., Tsang, J.-A., Madeira, F., ... Gkomez, A., 2023), only a few studies provided a systematic review investigating the role of eHealth literacy in preventive behaviors for COVID-19 (Ameri, F., Dastani, M., Sabahi, A., Hooshangi, F., Rahimkarimi, M., Rajabi, E., & Yaghooby, P., 2022), and only one research presents original tools used to measure digital health literacy to share COVID-19 (Chereka, A. A., Demsash, A. W., Ngusie, H. S., & Kassie, S. Y., 2022).

In addition to research on the impact of eHealth literacy on people's behavior during COVID-19, some systematic reviews focus on specific areas related to eHealth Literacy. Special attention deserves the systematic reviews that research the impact of electronic literacy in health on consumer behavior and healthy lifestyle (Bedrosova, M., Mylek, V., Dedkova, L., & Velicu, A., 2023), (Vittuari, M., Herrero, LG., Masotti, M., Iori, E., Caldeira, C., Qian, Z., Bruns, H., Herpen, E., Obersteiner, G., Kaptan, G., Liu, G., Mikkelsen, BE., Swannell, R., Kasza, G., Nohlen, H., & Sala, S., 2023)

Today, the use of AI in the healthcare sector is still quite limited, even though AI has a wide range of potential uses and benefits. The rapid development of artificial intelligence is already reflected in separate systematic reviews of the management literature (Maggie C.M. Lee, Helana Scheepers, Ariel K.H. Lui, Eric W.T. Ngai, 2023), however, only a few studies present the state of AI in the healthcare sector and the functionality of using AI in healthcare services (Ali, O., Abdelbaki, W., Shrestha, A., Elbasi E., Alryalat M. A. A., Dwivedi Y. K., 2023), (Kitsios, F., Kamariotou, M., Syngelakis, A. I., & Talias, M. A., 2023). However, future researchers will need to

carefully analyze the patient safety and privacy issues that arise from the use of AI in digital healthcare management.

In the context of the introduction of AI in healthcare, and changes in consumer behavior and health lifestyle under COVID-19 and other factors there is limited understanding of eHealth literacy trends and generally accepted eHealth literacy level assessment criteria for digital health management. To the best of our knowledge, such a systematic review of the measurement properties of eHealth literacy instruments with analysis trends and skills has not been conducted previously.

Therefore, this study aimed (1) to find the currently available instruments for measuring eHealth literacy and study the trends of eHealth literacy measurement from January 2006 to January 2023 and (2) to examine and analyze the eHealth literacy skill set and identify prospects for introducing eHealth literacy instruments into digital health management. This work is needed to help researchers and decision-makers identify and use performance-based eHealth measurement tools that can be applied to future digital health management projects.

METHODOLOGY

A systematic review was performed following the principles of PRISMA. The main databases including the Scopus, Web of Science, and PubMed databases were searched from January 2006 to January 2023. The selected keywords include the words "eHEALS", 'eHealth literacy instruments', 'e-Health literacy instruments, and 'electronic Health literacy instruments.' Basic inclusion criteria consisted of original articles, which had original and validated eHealth literacy instruments.

Our comprehensive systematic review framework is based on studies of all scales, tools, questionnaires, and instruments of eHealth literacy since the publication of eHEALS. We searched three main databases in biomedical information for published articles on the measurement properties of instruments measuring eHealth literacy and showed eligible articles using a standard set of selection criteria.

We selected eligible articles based on 3 main criteria: (1) availability of English full - text or Open Access articles, (2) measuring eHealth literacy instruments as defined in the systematic review framework (3) use of valuational and useful measuring instruments. Our study focused on finding measuring instruments of eHealth literacy (scales, toolkit, instruments, questionnaire).

Search Strategy

This study included all original articles reporting the psychometric properties of eHealth literacy instruments published after eHealth literacy measurements. Articles were found by searching three databases: Web of Science, PubMed, and Scopus. The databases were searched from 01 January 2006 to 01 January 2023. The study used a manual search strategy.

The search strategy was limited to eHealth literacy instruments whose psychometric information was presented transparently and accurately. Papers were retrieved using various combinations of the title, keywords, and abstracts of articles, including 'eHEALS', 'eHealth literacy measurement, 'e-Health literacy measurement, and 'electronic Health literacy measurement.'

Inclusion criteria were: English article published between January 2006 and January 2023 and Literature Free full text or Open Access. Exclusion criteria were dissertations, books, letters to the editor, papers presented at conferences, and abstracts of speeches.

Eligibility criteria for inclusion were as follows: the study had research on the measurement of eHealth literacy; the study included sample and formative, process, and outcome assessment of this eHealth literacy measurement; and the study was a reviewed paper.

The first search yielded 1699 articles, including 551 articles on the Web of Science, 611 articles on PubMed, and 537 articles on Scopus. All potentially relevant publications were extracted and analyzed. After the final evaluation, the necessary data were extracted and recorded. The literature search results were reviewed, screened titles and DOI, and duplicate results were excluded

(1151), leaving 548 articles. So, the first search cleared of duplicates for abstracts resulted in 548 articles, which were reviewed for relevance to the research question.

So, the first search cleared duplicates for abstracts and resulted in 548 articles, which were reviewed for measuring eHealth literacy instruments as defined in the systematic review framework. The main factors for ultimately excluding many articles included the following: the study described the models of the eHealth literacy; the study focused on Health literacy, education, and training of healthcare staff or other subsets of Health literacy outside the scope of the eHealth literacy instruments.

Following the inclusion and exclusion criteria from the study, the titles and abstracts of the articles were carefully examined, resulting and 242 articles selected that used relevant measuring instruments. The main factors for excluding many articles included the following: the study supplied a brief description of the eHealth literacy Instruments without supplying results on the approbation. The other factor in the final exclusion of studies was that the study was empirical and conducted on eHealth literacy instruments adapted for use in different languages and/or in various populations.

Therefore, the criteria effectively excluded papers that measure the actual results of evaluating the translation of eHealth literacy instruments, for example, approbation eHEALS, HLS-EU-Q, and a mix of diverse eHealth literacy instruments for different countries and/or various groups of adults, adolescent, old people with chronic (non-chronic) diseases.

Measuring instruments of eHealth literacy supply insight into individuals' eHealth literacy skills. They can also supply a broader overview of the skills that play a key role in eHealth interactions, including interactive skills. However, measuring instruments of eHealth literacy or hybrid scales are usually long, more complex, and time-consuming for patients and professionals, and may not be possible in specific settings.

To end bias, when the long version of the scale or questionnaire is compared with the short version, and to eliminate systematic fallacy, when the large sample is compared with a small one, we added additional conditions. A total of 15 full-text articles were assessed for eligibility.

The study flowchart that details the study selection process along with the final search results is presented in Figure 1.

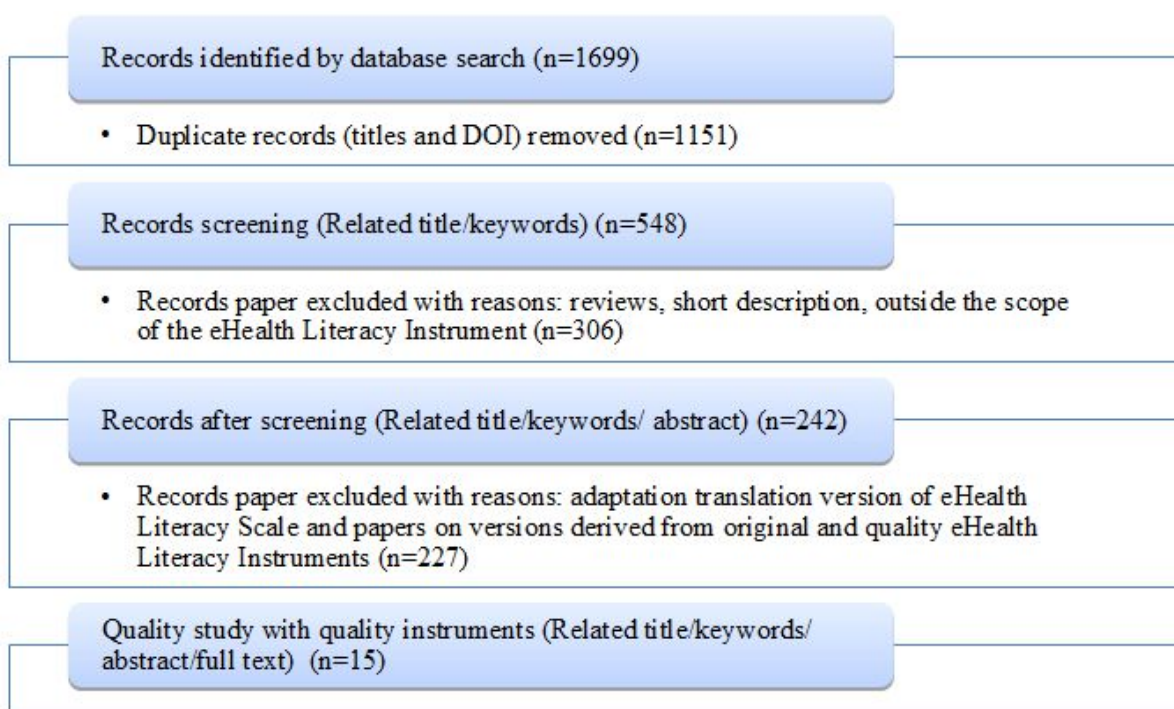


Fig 1. Flow diagram of the study selection process

Source: Own study

Then 15 articles were analyzed with full data extraction according to an adequate description of the development and validation of the eHealth literacy measurement quality assessment tool. In total, for a review of 15 full-text articles, we extracted the following data from eligible articles: (1) basic article information (authors, title, journal name, year of publication, study eligibility); (2) validation study details (design, objectives, setting, country); (3) description of respondents (type, sample population, size, mean age, gender, disease status); (4) instrument details (name, purpose, number of items, response scales, constructs purported to measure, constructs and domains of eHealth literacy relevant to the conceptual framework); (5) details of instrument development (item generation, refinement procedures, administration, scoring methods, theoretical basis, limitations); and (6) results of statistical analyses and measurement properties evaluated (statistical methods, reported values for each measurement property).

RESULTS AND DISCUSSION

In summary, we identified 15 eHealth literacy instruments (Table 1) that were rated as high quality based on the presence of important indicators such as domain representation, sample size, the level of internal and external consistency scores, and the description of the eHealth literacy skill set.

Table 1

Selected eHealth literacy instruments

#	Health Literacy instrument name	Year	Authors	Country	Sample	Number of items
1	eHealth Literacy Scale (eHEALS)	2006	Norman CD, Skinner HA	Canada	664 adolescents (age 13-21)	8 items
2	European Health Literacy Questionnaire (HLS-EU-Q16)	2009-2012	European Health Literacy project	EU	8 EU countries (n = 1000 per country, age 18+)	16 items
3	Fostering Literacy for Good Health Today (FLIGHT) & Vive Desarrollando Amplia Salud (VIDAS)	2013	Ownby et al.	USA	93 Spanish- and 105 English-speaking participants 50 years or older.	98 items
4	Patient Readiness to Engage in Health Internet Technology (PRE-HIT)	2014	Koopman R.J et al	USA	200 patients with chronic conditions (age 18+)	28 items
5	e-Health Impact Questionnaire (eHIQ)	2015	Laura Kelly et al	UK	117 participants in Stage 1 + 102 participants in Stage 2 (age 18+)	37 items
6	electronic Health Literacy Scale (e-HLS)	2016	Seçkin G et al	USA	50,000 residents (age 18+)	19 items
7	Digital Health Literacy Instrument (DHLI)	2017	Van der Vaart R et al	Netherlands	200 respondents at T1 (age 18-84) + 67 respondents at T2 (age 18-65)	28 items
8	Extended eHealth literacy scale (eHEALS-E)	2017	Petrič G et al	Slovenia	644 users (mean=38.9 years)	20 items
9	eHealth Literacy Assessment Toolkit (eHLA)	2018	Karnoe A et al	Denmark	475 respondents (age 18 - 60 +)	44 items
10	eHealth Literacy Questionnaire (eHLQ)	2018	Kayser, L. et al	Denmark	475 individuals (age 16 - 74)	35 items

11	Transactional eHealth Literacy Instrument (TeHLI)	2019	Paige, S. R. et al	USA	5 experts and 25 end-users 283 participants (age 64.34 years $\pm$ 10.4 years)	18 items
12	Digital Health Literacy Assessment (DHILA)	2020	Liu P et al	Taiwan	350 participants (age 20+)	10 items
13	eHealth Literacy Scale in Web 3.0 context (eHLS-Web 3.0)	2021	Liu H et al	China	1421 students in study 1 (age 20.5 years $\pm$ 1.4 years) and 8 health experts (age 38.3 $\pm$ 5.9 years) + 741 students in study 2 (age 21.3 years $\pm$ 1.4 years)	24 items
14	Problem-Based mHealth Literacy Scale (PB-mHLS)	2022	Zhang, L., & Li, P.	China	433 responses aged 30 to 60 years	33 items
15	Condition-specific eHealth literacy scale for diabetes (CeHLS-D)	2022	Lee, EH., al	South Korea	453 people with diabetes aged 56.8 (SD = 10.8) year	10 items

Source: Own study

All instruments were approbated on a large sample of 117 (eHLQ) to 8000 (HLS-EU-Q16) percipients and separate groups of adolescents and adults from 13 years old (eHEALS) to 84 years old (DHILI). Three instruments have been assessed in 2 stages (eHIQ, DHILI, eHLS-Web 3.0). The number of domains varied from 5 (eHIQ) to 8 (PRE-HIT). Additionally, the domains presented in the eHealth literacy instruments were studied. These instruments have also been well-reviewed and confirmed in relevant studies in terms of validity and reliability (Table 2).

Table 2

Internal and External Consistency Indicators of Selected eHealth Literacy Instruments

#	Name	Year	Authors	Internal consistency (Cronbach's alpha total /all domains/stages)
1	eHEALS	2006	Norman CD, Skinner HA	Cronbach's alpha = 0.88 (0.91*)
2	HLS-EU-Q16	2009-2012	European Health Literacy project	Cronbach's alpha = 0.81
3	FLIGHT & VIDAS	2013	Ownby et al.	Cronbach's alpha = 0.58 - 0.84 for the entire sample
4	PRE-HIT	2014	Koopman R.J et al	Cronbach's alpha = 0.65 - 0.87.
5	eHIQ	2015	Laura Kelly et al	Cronbach's alpha = 0.77 - 0.92.
6	e-HLS	2016	Seçkin G et al	Cronbach's alpha = 0.93
7	DHILI	2017	Van der Vaart R et al	Cronbach's alpha T1 (n=200) = 0.57 - 0.87, T2 (n=67) = 0.68 - 0.88
8	eHEALS-E	2017	Petrič G et al	Cronbach's alpha = 0.52 - 0.81.
9	eHLA	2018	Karnoe A et al	Cronbach's alpha = 0.59 - 0.94.
10	eHLQ	2018	Kayser, L. et al	Cronbach's alpha = 0.77 - 0.86.
11	TeHLI	2019	Paige, S. R. et al	Cronbach's alpha = 0.87- 0.92
12	DHILA	2020	Liu P et al	Cronbach's alpha = 0.84 - 0.89.
13	eHLS-Web 3.0	2021	Liu H et al	Cronbach's alpha = 0.976
14	PB-mHLS	2022	Zhang, L., & Li, P.	Cronbach's alpha = 0.864 - 0.949
15	CeHLS-D	2022	Lee, EH., et al	Cronbach's alpha = 0.89-0.92

Source: Own study

All instruments had a substantial value of Internal consistency, which was estimated Cronbach's alpha coefficient of 0.70 and above for total scale and more than 0.70 for $\frac{3}{4}$ of scale domains. Of all the selected eHealth literacy tools, eHEALS is the most used. Today, many studies have proven that eHEALS is a dependable, efficient, and widely used tool for assessing eHealth literacy, demonstrating a high level of internal consistency (Cronbach's alpha) up to 0.91 (Shiferaw KB. 2020), (Wijaya, M. C., & Kloping, Y. P. (2021)).

The eHEALS was the first eHealth literacy measurement tool that assessed the skills of Internet users in searching for, finding, and applying medical knowledge on the Internet (Norman, C. D., & Skinner, H. A., 2006). Since Norman and Skinner developed eHEALS, more rating scales, instruments, and questionnaires have been created. The following eHealth literacy measurement instruments have expanded user skills based on the peculiarities of each stage of development. With the continuous development of science and technology, the core of assessment has gradually shifted from eHealth literacy to Digital Health literacy (Liu, P., Yeh, L. L., Wang, J. Y., & Lee, S. T., 2020) and mHealth literacy (Zhang, L., & Li, P. (2022)). The main skills used in the identified instruments are shown in Table 3.

Table 3

Main skills of selected eHealth literacy instruments

Name	Year	Find / Information Searching	Operational skills / Access to Internet	Navigation skills	Understanding information	Evaluating information/ Relevance, helpful, appraise	Trust and credibility information/ Critical skills	Health management/ Self-management/ Self-assessed	Used /Apply/ Using information to make informed decisions	Protecting privacy / Confidential/ Privacy concern	Communicating /Adding content/ Sharing/ Relation with doctor
eHEALS	2006	x				x			x		
HLS-EU-Q16	2012	x			x	x			x		
FLIGHT & VIDAS	2013	x		x	x				x		x
PRE-HIT	2014	x	x		x	x			x	x	x
eHIQ	2015				x	x			x	x	x
e-HLS	2016					x	x				x
DHLI	2017	x	x	x		x	x			x	x
eHEALS-E	2017	x	x		x	x	x		x		
eHLA	2018	x	x	x	x			x		x	x
eHLQ	2018		x	x	x		x	x	x	x	
TcHLI	2019	x					x		x		x
DHLA	2020	x					x		x		
eHLS-Web 3.0	2021			x			x	x		x	x
PB-mHLS	2022	x	x		x	x		x	x		x
CeHLS-D	2022	x	x		x	x		x	x		x

Source: Own study

Thus, in addition to assessing the ability to search, find, evaluate, integrate, and apply what is received in the electronic environment to solve a health problem, an assessment was also added to the ability to communicate to solve a health problem and protection of confidential information in the implementation of these processes.

Group of communication and protecting privacy skills, firstly as a new group were added in PRE-HIT (Koopman, R. J., Petroski, G. F., Canfield, S. M., Stuppy, J. A., & Mehr, D. R., 2014) and then were researched in eHIQ (Kelly, L., Ziebland, S., & Jenkinson, C., 2015), DHLI (Van der Vaart, R., & Drossaert, C., 2017), eHLA (Karnoe A, Furstrand D, Christensen KB, Norgaard O, Kayser L., 2018), eHLS-Web 3.0 (Liu, H. X., Chow, B. C., Liang, W., Hassel, H., & Huang, Y. W., 2021).

Then, the critical skills, which connect with estimating trust and credibility information on the Internet, were separated in e-HLS (Seçkin, G., Yeatts, D., Hughes, S., Hudson, C., & Bell, V., 2016), DHLI (Van der Vaart, R., & Drossaert, C., 2017), eHEALS-E (Petrič G, Atanasova S, Kamin T., 2017), TeHLI (Paige, S. R., Stellefson, M., Krieger, J. L., Miller, M. D., Cheong, J., & Anderson-Lewis, C., 2019), DHLA (Liu, P., Yeh, L. L., Wang, J. Y., & Lee, S. T., 2020) into a new group from evaluating information skills. The Navigation skills, which are related to navigation and orientation on the Web, were separated into DHLI (Van der Vaart, R., & Drossaert, C., 2017), eHLA (Karnoe A, Furstrand D, Christensen KB, Norgaard O, Kayser L., 2018), eHLS-Web 3.0 (Liu, H. X., Chow, B. C., Liang, W., Hassel, H., & Huang, Y. W., 2021) into a new group from operational and information searching skills.

The detailed study of the content and changes of eHealth skills in selected eHealth literacy instruments made it possible to find three stages in the development of eHealth Literacy measurements: formation during 2006-2014, extension during 2014-2017, improvement during 2018-2023 (Fig 2.)

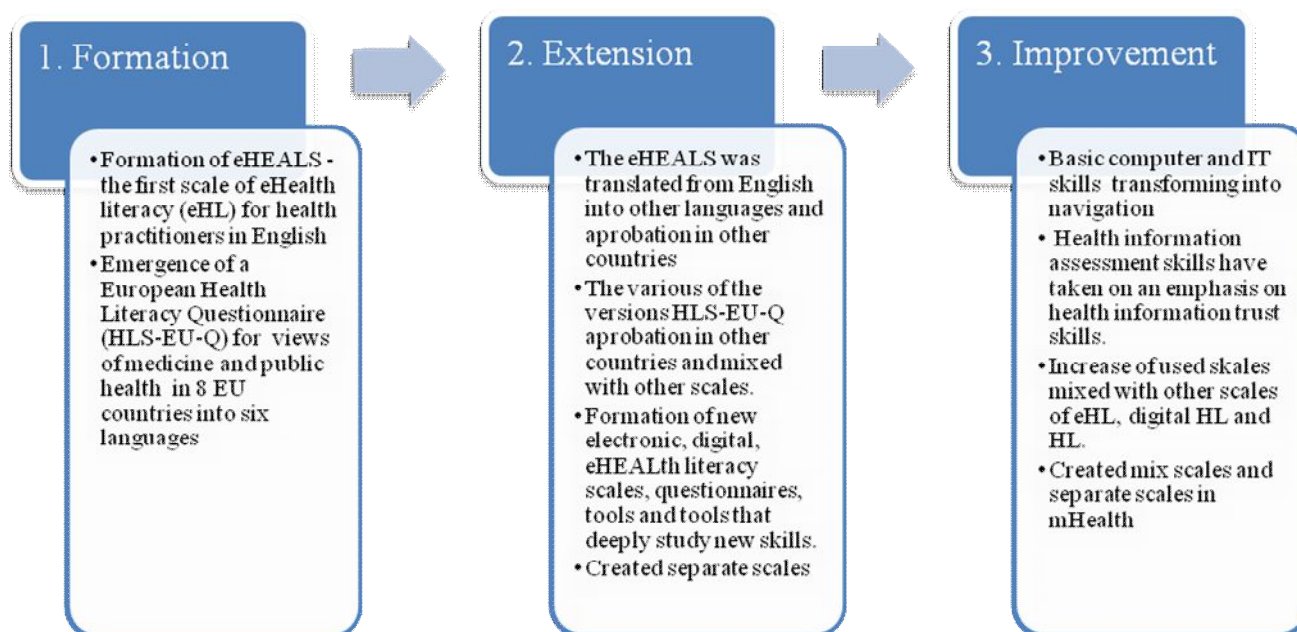


Fig 2. Stages in the development of eHealth Literacy measurements

Source: Own study

RESULTS AND DISCUSSION

This systematic review of the literature covered seventeen years of bibliometrics. This review extracted and reported a range of health literacy instruments that may be helpful for business, public administration, and international organizations in area healthcare. In addition, the current study might help investigators, and decision-makers, who wish to use an instrument for measuring eHealth literacy in the system of digital health management.

Two eHealth literacy instruments have multiple versions used in different languages and populations and have the potential to be used for estimating eHealth literacy for healthcare consumers, for instance, eHEALS (Norman, C. D., & Skinner, H. A., 2006), HLS-EU-Q 16 (Sørensen, K., Van den Broucke, S., Pelikan, J. M., Fullam, J., Doyle, G., Slonska, Z., Kondilis, B., Stoffels, V., Osborne, R. H., Brand, H., & HLS-EU Consortium, 2013).

Among the general health literacy instruments the HLS-EU-Q 16, which examines health literacy in three areas (health care, health prevention, and health promotion), has the potential to be used universally to estimate eHealth literacy for decision-makers in government and international organizations.

Despite the substantial number of instruments for assessing eHealth literacy, the availability of unique international instruments for measuring eHealth literacy is currently one of the concerns of public health professionals. This study showed that the most widely used tools internationally are HLS-EU-Q 16 and eHEALS. Given the wide range of applications of these instruments, they can be considered a prelude to the development of an international instrument for measuring eHealth literacy.

Other eHealth literacy instruments have the potential to be used by healthcare providers in estimating eHealth literacy, for instance, TeHLI, and eHLS-Web 3.0. Special attention deserves development in 2021 of the eHealth literacy Scale in the Web 3.0 Competition (eHLS-Web 3.0), which has high internal and external consistency scores among all eHealth literacy instruments and is the latest updated version of eHLS-Web.

In addition, the emergence of a new subtype of eHealth literacy – mHealth Literacy based on the wide use of mobile phones during the last years. Considering the quality indicators of this instrument and the quantity and diversity of study participants, this could form the basis for an international eHealth literacy or mHealth literacy measurement instrument.

It seems that we need a core global general eHealth literacy instrument for use around the globe, which would consider the needs of consumers (Lee, EH., Lee, Y.W., Lee, KW., Kim HJ., Hong, S., Kim, SH., & Kang, EH.,2022), (Zhang, L., & Li, P. (2022) and providers of healthcare (Liu, H. X., Chow, B. C., Liang, W., Hassel, H., & Huang, Y. W.,2021) and the need for their regulation at the government and international level (Sobolieva-Tereshchenko, O., 2023), (Sobolieva-Tereshchenko, O. & Zhukova, Y., 2023).

Future research will be required to comprehensively and in-depth explore the measurement of eHealth literacy in the areas of unification and standardization of eHealth literacy tools and eHealth literacy skills.

CONCLUSION

This is the first systematic literature review that specifically finds measurement instruments of eHealth literacy and important eHealth literacy skills. We found 15 unique eHealth literacy instruments and conducted a comprehensive analysis of eHealth literacy research focuses and trends.

This review highlighted that there were more than enough instruments for measuring eHealth literacy. Therefore, well-developed instruments could be helpful if appropriately selected based on the goals of digital health management. Perhaps it is time to develop and implement common recommendations to provide a clear guideline for measuring health literacy as appropriate.

REFERENCES

- Ali, O., Abdelbaki, W., Shrestha, A., Elbasi E., Alryalat M. A. A., Dwivedi Y. K., (2023) A systematic literature review of artificial intelligence in the healthcare sector: Benefits, challenges, methodologies, and functionalities, *Journal of Innovation & Knowledge*, 8 (1) 100333. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100333>
- Ameri, F., Dastani, M., Sabahi, A., Hooshangi, F., Rahimkarimi, M., Rajabi, E., & Yaghooby, P. (2022). The Role of E-Health Literacy in Preventive Behaviors for COVID-19: A Systematic Review. *Journal of Health Literacy*, 6(4), 88-97. <https://doi.org/10.22038/jhl.2021.61581.1241>
- Bedrosova, M., Mylek, V., Dedkova, L., & Velicu, A. (2023). Who Is Searching for Cyberhate? Adolescents' Characteristics Associated with Intentional or Unintentional Exposure to Cyberhate. *Cyberpsychology, behavior and social networking*, 26(7), 462–471. <https://doi.org/10.1089/cyber.2022.0201>
- Chereka, A. A., Demsash, A. W., Ngusie, H. S., & Kassie, S. Y. (2022). Digital health literacy to share COVID-19 related information and associated factors among healthcare providers worked at COVID-19 treatment centers in Amhara region, Ethiopia: A cross-sectional survey. *Informatics in medicine unlocked*, 30, 100934. <https://doi.org/10.1016/j.imu.2022.100934>
- Crocker, B., Feng, O., & Duncan, L. R. (2023). Performance-Based Measurement of eHealth Literacy: Systematic Scoping Review. *Journal of medical Internet research*, 25, e44602. <https://doi.org/10.2196/44602>
- Estrella, M. L., & Allen-Meares, P. (2020). Tools to Measure Health Literacy among US African Americans and Hispanics/Latinos with Type 2 Diabetes: A Scoping Review of the Literature. *Patient education and counseling*, 103(10), 2155–2165. <https://doi.org/10.1016/j.pec.2020.04.012>
- Karakulak, A., Stogianni, M., Alonso-Arbiol, I., Shukla, S., Bender, M., Yeung, V. W. L., Jovanović, V., Musso, P., Scardigno, R., Scott, R. A., Stuart, J., Friehs, M.-T., Toh, Z., Albayrak-Aydemir, N., Arvanitis, A., Buzea, C., Mastrotheodoros, S., Tsang, J.-A., Madeira, F., ... Gkomez, A. (2023). The perceived vulnerability to disease scale: Cross-cultural measurement invariance and associations with fear of COVID-19 across 16 countries. *Social and Personality Psychology Compass*. <https://doi.org/10.1111/spc3.12878>
- Karnoe, A., Furstrand, D., Christensen, K. B., Norgaard, O., Kayser, L. (2018). Assessing Competencies Needed to Engage with Digital Health Services: Development of the eHealth Literacy Assessment Toolkit. *Journal of Medical Internet Research*, 20(5) <https://doi.org/10.2196/jmir.8347>
- Kelly, L., Ziebland, S., & Jenkinson, C. (2015). Measuring the effects of online health information: Scale validation for the e-Health Impact Questionnaire. *Patient education and counseling*, 98(11), 1418–1424. <https://doi.org/10.1016/j.pec.2015.06.008>
- Kitsios, F., Kamariotou, M., Syngelakis, A. I., & Talias, M. A. (2023). Recent Advances of Artificial Intelligence in Healthcare: A Systematic Literature Review. *Applied Sciences*, 13(13), 7479. <https://doi.org/10.3390/app13137479>
- Koopman, R. J., Petroski, G. F., Canfield, S. M., Stuppy, J. A., & Mehr, D. R. (2014). Development of the PRE-HIT instrument: patient readiness to engage in health information technology. *BMC family practice*, 15, 18. <https://doi.org/10.1186/1471-2296-15-18>
- Lee, EH., Lee, Y.W., Lee, KW., Kim HJ., Hong, S., Kim, SH., & Kang, EH. (2022) Development and psychometric evaluation of a new brief scale to measure eHealth literacy in people with type 2 diabetes. *BMC Nurses*, 21, 297 <https://doi.org/10.1186/s12912-022-01062-2>
- Lee, J., Lee, E. H., & Chae, D. (2021). eHealth Literacy Instruments: Systematic Review of Measurement Properties. *Journal of medical Internet research*, 23(11), e30644. <https://doi.org/10.2196/30644>
- Liu, H. X., Chow, B. C., Liang, W., Hassel, H., & Huang, Y. W. (2021). Measuring a Broad Spectrum of eHealth Skills in the Web 3.0 Context Using an eHealth Literacy Scale:

- Development and Validation Study. *Journal of medical Internet research*, 23(9), e31627. <https://doi.org/10.2196/31627>
- Liu, P., Yeh, L. L., Wang, J. Y., & Lee, S. T. (2020). Relationship Between Levels of Digital Health Literacy Based on the Taiwan Digital Health Literacy Assessment and Accurate Assessment of Online Health Information: Cross-Sectional Questionnaire Study. *Journal of medical Internet research*, 22(12), e19767. <https://doi.org/10.2196/19767>
- Maggie C.M. Lee, Helana Scheepers, Ariel K.H. Lui, Eric W.T. Ngai, (2023) The implementation of artificial intelligence in organizations: A systematic literature review, *Information & Management*, 60(5), <https://doi.org/10.1016/j.im.2023.103816>
- Norman, C. D., & Skinner, H. A. (2006). eHEALS: The eHealth Literacy Scale. *Journal of medical Internet research*, 8(4), e27. <https://doi.org/10.2196/jmir.8.4.e27>
- Paige, S. R., Stellefson, M., Krieger, J. L., Miller, M. D., Cheong, J., & Anderson-Lewis, C. (2019). Transactional eHealth Literacy: Developing and Testing a Multi-Dimensional Instrument. *Journal of health communication*, 24(10), 737–748. <https://doi.org/10.1080/10810730.2019.1666940>
- Petrič G, Atanasova S, Kamin T (2017) Ill Literates or Illiterates? Investigating the eHealth Literacy of Users of Online Health Communities *Journal of Medical Internet Research*, 19(10): e331 <https://doi.org/10.2196/jmir.7372>
- Seçkin, G., Yeatts, D., Hughes, S., Hudson, C., & Bell, V. (2016). Being an Informed Consumer of Health Information and Assessment of Electronic Health Literacy in a National Sample of Internet Users: Validity and Reliability of the e-HLS Instrument. *Journal of medical Internet research*, 18(7), e161. <https://doi.org/10.2196/jmir.5496>
- Shiferaw KB. (2020) Validation of the Ethiopian Version of eHealth Literacy Scale (ET-eHEALS) in a Population with Chronic Disease. *Risk Manag Health Policy*. 13, 465-471 <https://doi.org/10.2147/RMHP.S240829>
- Slatyer, S., Toye, C., Burton, E., Jacinto, A. F., & Hill, K. D. (2022). Measurement properties of self-report instruments to assess health literacy in older adults: a systematic review. *Disability and rehabilitation*, 44 (11), 2241–2257. <https://doi.org/10.1080/09638288.2020.1836044>
- Sobolieva-Tereshchenko, O. (2023), Implementation eHealth Literacy Instruments in E-Government. Measurements and Trends. *Efektivna ekonomika*, 8 (2023), 1-18. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.8.14>
- Sobolieva-Tereshchenko, O. (2023) *Electronic Health Literacy Scales: A Scoping Review and Comparable Analysis of the Skills and Trends*. [Proceedings of the 11th International scientific and practical conference. MDPC Publishing. Munich, Germany], 222-228. URL: <https://sci-conf.com.ua/xi-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-scientific-progress-innovations-achievements-and-prospects-23-25-07-2023-myunhen-nimechchina-arhiv/>.
- Sobolieva-Tereshchenko, O. & Zhukova, Y. (2023). Application of eHealth literacy in digital health management. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 3(25), 70-81. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2023-3/25-06>
- Sørensen, K., Van den Broucke, S., Pelikan, J. M., Fullam, J., Doyle, G., Slonska, Z., Kondilis, B., Stoffels, V., Osborne, R. H., Brand, H., & HLS-EU Consortium (2013). Measuring health literacy in populations: illuminating the design and development process of the European Health Literacy Survey Questionnaire (HLS-EU-Q). *BMC public health*, 13, 948. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-13-948>
- Tavousi, M., Mohammadi, S., Sadighi, J., Zarei, F., Kermani, R. M., Rostami, R., & Montazeri, A. (2022). Measuring health literacy: A systematic review and bibliometric analysis of instruments from 1993 to 2021. *PloS one*, 17(7), e0271524. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0271524>

- Van der Vaart, R., & Drossaert, C. (2017). Development of the Digital Health Literacy Instrument: Measuring a Broad Spectrum of Health 1.0 and Health 2.0 Skills. *Journal of medical Internet research*, 19(1), e27. <https://doi.org/10.2196/jmir.6709>
- Vittuari, M., Herrero, L.G., Masotti, M., Iori, E., Caldeira, C., Qian, Z., Bruns, H., Herpen, E., Obersteiner, G., Kaptan, G., Liu, G., Mikkelsen, B.E., Swannell, R., Kasza, G., Nohlen, H., & Sala, S. (2023). How to reduce consumer food waste at household level: A literature review on drivers and levers for behavioural change, *Sustainable Production and Consumption*, 38, 104-114, <https://doi.org/10.1016/j.spc.2023.03.023>.
- Wang, C., Wu, X., & Qi, H. (2021). A Comprehensive Analysis of E-Health Literacy Research Focuses and Trends. *Healthcare (Basel, Switzerland)*, 10(1), 66. <https://doi.org/10.3390/healthcare10010066>
- Wijaya, M. C., & Kloping, Y. P. (2021). Validity and reliability testing of the Indonesian version of the eHealth Literacy Scale during the COVID-19 pandemic. *Health informatics journal*, 27(1), 1460458220975466. <https://doi.org/10.1177/1460458220975466>
- Zhang, L., & Li, P. (2022). Problem-Based mHealth Literacy Scale (PB-mHLS): Development and Validation. *JMIR mHealth and uHealth*, 10(4), e31459. <https://doi.org/10.2196/31459>

ГРАМОТНІСТЬ З ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В ЕПОХУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

Соболева-Терещенко О.А.

Міждисциплінарна Дослідницька Група Інтернету та Суспільства
Університет імені Масарика, Чехія

Дослідження забезпечує концептуальну основу для розвитку та використання грамотності в галузі охорони здоров'я в епоху масштабної цифровізації управління охороною здоров'я на державному та міжнародному рівнях управління. **Метою** даного дослідження є порівняльна оцінка та аналіз тенденцій вимірювання грамотності у сфері електронної охорони здоров'я за допомогою систематичного огляду та аналізу статей, опублікованих у науко-метричних базах PubMed, Web of Science та Scopus. **Методологія:** у дослідженні використовувався систематичний огляд та аналіз статей, опублікованих з січня 2006 по січень 2023 року. Систематичний огляд проводився відповідно до принципів PRISMA. Для дослідження використовувалася стратегія ручного пошуку. Методологічну якість кожного дослідження було оцінено за допомогою показника внутрішньої узгодженості шкал вимірювання (альфа Кронбаха). **За результатами** дослідження було виявлено п'ятнадцять оригінальних та високоякісних інструментів вимірювання грамотності з охорони здоров'я, серед яких виділено три найефективніших на думку автора: eHLS-Web 3.0., eHEALS та HLS-EU-Q-16 для базової розробки міжнародного інструменту вимірювання грамотності в галузі електронної охорони здоров'я в управлінні цифровою охороною здоров'я. Зокрема, інструмент електронної охорони здоров'я eHLS-Web 3.0 було оцінено як такий, що має високі показники внутрішньої та зовнішньої узгодженості, а інструменти eHEALS та HLS-EU-Q-16 було визначено, як такі, що мають перевірену десятиріччями досліджень надійність. Систематичний огляд також виявив три етапи у розвитку виміру грамотності у сфері електронної охорони здоров'я, які характеризуються відповідним набором навичок. Майбутні теми досліджень у галузі грамотності в галузі електронної охорони здоров'я слід зосередити на стандартизації інструментів оцінки електронної охорони здоров'я та розробці стратегій охорони здоров'я для різних цільових аудиторій та різних рівнів управління, а також методології застосування грамотності з електронної охорони здоров'я в інформаційних системах.

Ключові слова: цифровізація, систематичний огляд, управління охороною здоров'я, охорона здоров'я, електронна грамотність.

MANAGEMENT

RECEIVED:

15 October 2023

ACCEPTED:

15 November 2023

RELEASED:

20 December 2023

UDC 005.591.4:061

DOI 10.26661/2522-1566/2023-4/26-07

THE IMPACT OF RESTRUCTURIZATION ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE
(CASE STUDY ON EDUCATIONAL QUALITY ASSURANCE INSTITUTION,
CENTRAL JAVA, INDONESIA)

Nugraheni Triastuti*

Universitas Diponegoro Semarang,
Central Java, Indonesia
ORCID 0009-0009-1897-9249

Ika Riswanti Putranti

Universitas Diponegoro Semarang,
Central Java, Indonesia
ORCID 0000-0001-8992-5242

Tri Yuniningsih

Universitas Diponegoro Semarang,
Central Java, Indonesia
ORCID 0000-0002-1456-6318

Hartuti Purnaweni

Universitas Diponegoro Semarang,
Central Java, Indonesia
ORCID 0000-0003-3294-7410

**Corresponding author email: nugraheni3astuti@gmail.com*

Abstract. Changes in the organizational structure of the Central Java LPMP can be seen from the very wide span of control because there is only one leader controlling 148 employees. The change in organizational structure at the Central Java LPMP was due to the simplification of the bureaucracy through the conversion of administrative employees into functional employees. The study is aimed at profound explaining of the restructuring impact on the overall performance of the organization namely LPMP Central Java. The researchers **interviewed** 6 informants that is: Head of Central Java LPMP, Head of Organization Bureau and Governance Kemdikbudristek, Head of HR Bureau Kemdikbudristek, Head Deputy Empowerment of HR Apparatus KemenPAN-RB, and Central Java LPMP employees. Besides, researchers also analyze the activity of the employee and the leader while carrying out the restructuring process. As a **result**, organizational changes resulting from bureaucratic simplification in the Central Java LPMP bring to a shift in the hierarchical system. There is a special team or tough team that was deliberately formed to achieve the organizational performance targets of the Central Java LPMP. The impact is that organizational performance has increased as proven in the LPMP Central Java Government Agency Performance Report (LAKIP) with good results. The 2021 Central Java Province LPMP performance report presents the achievement of two activity targets with five performance indicators as stated in the 2021 Performance Agreement document. The research results also envisage the existence of organizational values that are instilled in its employees.

Keywords : restructurization , performance organization , tough team.

JEL Classification: O380, O31, O330

INTRODUCTION

Changes in the public sector are often known as bureaucratic reform. Bureaucratic reform is an effort made by the government to increase the level of effectiveness and efficiency of state administration in order to improve public services. The journey of bureaucratic reform in Indonesia has lasted more than two decades. Even though it has been going on for a long time, the bureaucratic reforms that have been carried out still have shortcomings here and there and the process seems slow. According to a study conducted by Turner, et al. (2019) revealed that there was indeed progress in the reform program and there were several performance achievements, but the changes were relatively small and only patchy (incremental).

One way the condition of bureaucracy in Indonesia can be described is the report on the government effectiveness index issued by *The Global Economy*. In the report, Indonesia was ranked 72nd out of 192 countries with a score of 0.18 in 2019, while in 2020 it increased with a score index of 0.37 which was ranked 63rd. In the graph below you can see the development of the Indonesian government's effectiveness index in brackets. 5 years from 2015 to 2020.

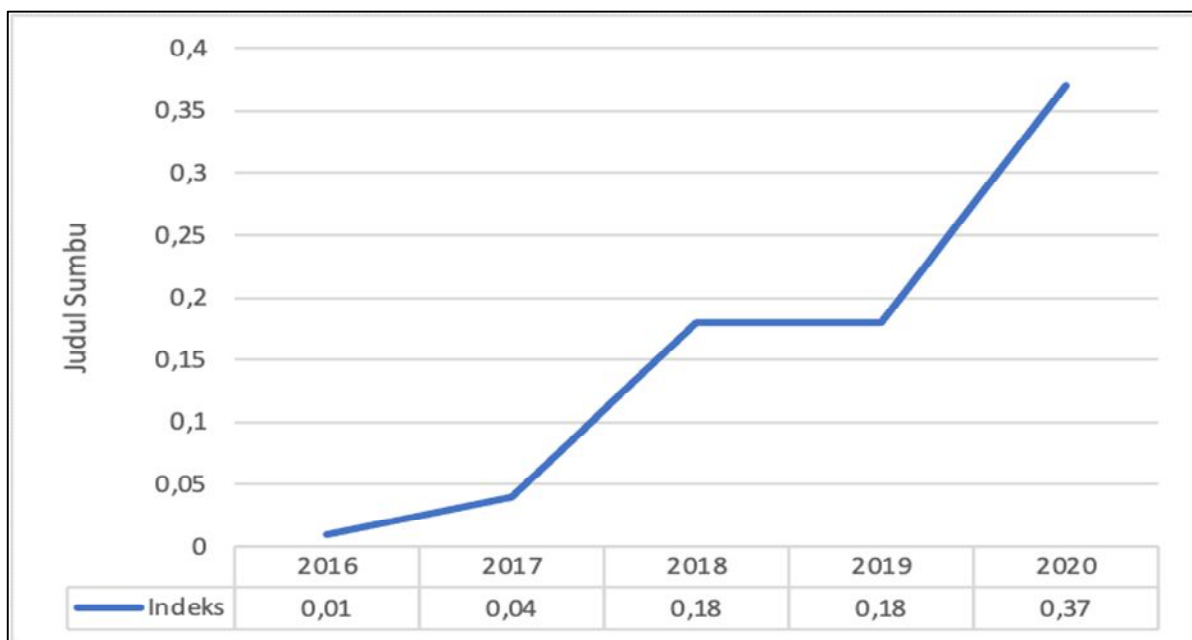


Figure 1. *Perkembangan Government Effectiveness Index Indonesia*

Source: *The Global Economy*, 2021

In the picture above, it can be seen that the government effectiveness index in Indonesia has increased over the last 5 years (2016-2020). This is an indication that the government in Indonesia has made many improvements both in management and existing policies in government administration. Apart from the effectiveness index being an indicator of how government is running in Indonesia, there is also a corruption perception index which can be an indicator that bureaucratic problems, namely corruption, are decreasing. Regarding the corruption perception index, Indonesia is in 96th place out of 180 countries ([transparency.org](https://www.transparency.org), 2022). This fact may indicate that the level of corruption in Indonesia is still high. Thus, it is important to continue to reform the bureaucracy in order to achieve the state's goals in organizing government and providing good public services to its people.

Based on the type of position, functional positions are the most common type of position among other types of positions, then followed by general or executive positions and structural types

of positions. On the other hand, apart from that, the lack of development of JFT can also be seen in the proportion of the total number of employees. In 2011 JFT amounted to 1,994,559 or 43% of the total ASN, while in 2020 it increased by 7% or to 2,090,942 (50%). Meanwhile, structural positions increased by 110%, where in 2011 it was 229,141 or 4.93% of the total ASN to 456,372 or 11% of the total ASN (BKN, 2021). The very significant increase in structural positions over a 10 year period and the lack of development of the JFT is an indication that there is a form of job development to fill the organization's large amount of time. Meanwhile, ideally, for a bureaucracy that is lean and rich in functions, the number of functional positions should be greater than structural positions (Bappenas, 2013).

Several factors that influence this composition are the implementation of bureaucratic simplification at certain levels which converts structural positions to functional ones, and recruitment policies that optimize functional positions rather than administrative positions. The implementation of bureaucratic simplification in most Central Agencies has not yet been followed by the majority of Regional Agencies, but gradually Regional Agencies are expected to be able to commit to this transformation (BKN, 2022). If we look at it theoretically, bureaucratic simplification is necessary, especially in organizing ASN. ASN is very important, being one of the determining factors for the good and bad of bureaucracy because they are the implementers of various government policies (Afrianto & Prasjo, 2020).

According to BKN (2016), it was found that 21% of ASN serving in the central government were considered too many. Approximately 10% of employees at the center are considered sufficient considering that their duties and functions are only as policy controllers, in contrast to regional employees who should be more numerous because their main task is direct public service to the people in the regions. Moreover, decentralization has no effect on reducing employment opportunities in the public sector (Alonso, Clifton & Diaz-Fuentes, 2015). Therefore, reductions can only be made to the structural hierarchy so that it is more evenly distributed.

Previous research revealed that the transfer of structural positions to functional positions resulted in a decrease and increase in income or compensation received by employees. Such as research conducted by Fahmi Aulia Rakhman (2020) which examined the impact of compensation for the elimination of echelon III and IV positions due to the transfer of structural positions to functional positions at the Center for Apparatus Human Resources Development (PPSDMA) Kemenpan-RB. The results of the research show that the income received by echelon III structural employees is greater than that of employees in certain equivalent functional positions that are relevant in PPSDMA, while echelon IV structural positions will experience an increase in income if they switch to certain equivalent functional positions that are relevant in PPSDMA. Furthermore, research conducted by Nalien (2021) examined bureaucratic restructuring by equalizing echelon III and IV positions in the Bukittinggi city government, where bureaucratic simplification actually burdened the budget, incompatibility of functional positions and the absence of technical instructions on how to implement the policy. Previous research shows that equalizing structural positions to functional positions does not always work well.

Changes in the organizational structure of the Central Java LPMP can be seen from the very wide span of control because there is only one leader controlling 148 employees. In the structure before bureaucratic simplification there was a hierarchical level where the Head of the LPMP supervised two division heads and one general division head. Changes in the organizational structure of the Central Java LPMP to become more sloping, all employees are directly responsible to the top management without going through the previous heads of fields/sections.

The change in organizational structure at the Central Java LPMP was due to the simplification of the bureaucracy through the conversion of administrative employees into functional employees. The study is aimed at profound explaining of the restructuring impact on the overall performance of the organization namely LPMP Central Java.

LITERATURE REVIEW

Some of the previous research used as a reference for this research is research that discusses the simplification of positions in public sector organizations. research conducted by Fahmi Aulia Rakhman (2020), the results of this research show that the income received by echelon III structural employees is greater than that of employees in certain relevant equivalent functional positions in PPSDMA, while echelon IV structural positions will experience an increase in income if they switch to certain equivalent functional positions that are relevant in PPSDMA. research conducted by Rahma (2020), the results of the research show that the appropriate organizational structure model applied at PDDI LIPI is a functional structure model with horizontal communication and a 360 matrix structure. Nurhestitunggal and Muhlisin (2020), research results show that simplifying the bureaucratic structure, theoretically, is necessary because characteristics that are too bureaucratic are no longer in line with the public administration paradigm and the current period of public sector governance reform, in addition to decentralization. Empirically, simplifying the bureaucratic structure is necessary because it hinders increasing the professionalism of the apparatus which can be seen from the symptoms of *bluffocracy* and *consultocracy*.

According to Robbins (in Budihardjo, 2014: 17), an organization is a collection of social entities that are consciously coordinated within relatively clear boundaries and work together within a certain time limit and continuously to achieve a goal. Organizations at certain times experience change. According to Robbins (2006: 763), organizational change is change that refers to matters related to the activities of carrying out tasks in an organization with the aim of improving the organization's ability to adapt to changes in the environment and changes in the behavior of organizational members. Organizations can only survive if they can make changes. Organizational change can also be understood as alternative behavior implemented in the relationship between organizational components, along with the same or different functions, which is carried out completely or partially to compensate for environmental changes that occur in order to obtain better results (Boohene & Williams, 2012). So, every changes inside _ organization need settings so you can impact Good for organization. Change management is a method implemented by a person or organization in an effort to adopt a change in order to achieve an organizational goal. Even though each individual and change has its own characteristics, we can still take action to influence that individual. Change management provides a systematic and structured approach in supporting individuals in an organization to move from their current state to a future state (Saefullah & Rusdiana, 2016).

Organizational restructuring as a part of change management (Hayati, 2017). According to Pandiangan (2008) organizational restructuring is an activity carried out by an organization to change its internal processes and controls from a traditional vertical functional hierarchy to a flat, horizontal, cross-functional structure based on teamwork that focuses on processes that can make the organization more comfortable. Restructuring is perhaps one of the most familiar and easily recognized forms of change. Usually carried out when the organizational structure is deemed to be no longer adequate (not effective and efficient) to achieve various organizational goals and objectives. Sometimes structural adjustments through a restructuring process can be far-reaching. This means, not just changes to structural elements, but changes to the organizational design itself. This is usually called redesign (Kotter, 1997). Change structure treats an organization as a set of functional parts. During structural change, top management, assisted by consultants, attempts to reconfigure these parts to achieve greater overall performance. Mergers, acquisitions, consolidations and divestments of operating units are examples of structural change efforts (Hayati 2017).

METHODOLOGY

Study This use method qualitative with interviewed 6 informants that is Head of Central Java LPMP, Head of Organization Bureau And Governance Kemdikbudristek, Head of HR Bureau Kemdikbudristek, Head Deputy Empowerment of HR Apparatus KemenPAN - RB, Central Java LPMP employee. Besides that, researcher Also do observation on activity employee and leader when carry out the restructuring process. Researcher Also gather document about policy restructuring as well as document achievements performance in LPMP Central Java. For get validation from the data that has been collected, researchers do technique triangulation source with compare results interview a number of informant on the same topic. Besides that also do triangulation method that is compare results interviews, observations And documentation that has been there is. From triangulation the obtained valid data and become findings in study this.

PAPER OBJECTIVE

This research wants to describe how the process of quality assurance institutions adapts to changes in organizational policies, namely restructuring, so that they can improve organizational performance. Researchers use the theory used by Kotter and Robbin in changing the organizational environment so that it can stimulate increased organizational performance (Kotter, 1997; Robbins, 2006). This research aims to provide a comprehensive description of the process that organizations have gone through in responding to restructuring so that it can realize a positive restructuring impact for the organization.

RESULTS AND DISCUSSION

Enhancement Achievements Performance

Study This is related to achieving organizational performance targets after organizational simplification and also recognition from development agencies/other institutions after organizational simplification. Performance achievement is a description of the level of achievement of tasks in an organization, in an effort to realize the goals, objectives, mission and vision of the organization (Bastian, 2001:329). This means that the performance of an organization can be seen from the level to which the organization can achieve goals based on previously established goals (Ningtyas et al, 2020). Performance is the result of collaborative activities between members or components of an organization in order to realize organizational goals. Simply put, performance is the product of administrative activities, namely cooperative activities within an organization or group to achieve goals whose management is usually referred to as management.

Performance is said to be a result (output) of a certain process carried out by all components of the organization regarding certain resources used (input). Furthermore, performance is also the result of a series of process activities carried out to achieve certain organizational goals. Within the organizational framework there is a relationship between individual performance and organizational *performance* (Notanubun, Z et al, 2019). Government and private organizations, large or small, achieve their stated goals through activities driven by people or groups of people who actively act as actors, in other words, achieving organizational goals is only possible because of the efforts made by people in the organization.

The work results achieved by an agency in carrying out its duties within a certain period of time, whether related to *input, output, outcome, benefit, or impact* with responsibilities can facilitate the direction of structuring government organizations (Benos, T. et al, 2016). The results of the work achieved by the agency with full responsibility will achieve an increase in effective and efficient performance. Results discussion writer in a joint forum The Deputy for Human Resources of the Ministry of Administrative and Bureaucratic Reform said matter related performance organization as following:

Triastuti, N., Putranti, I.R., Yuniningsih, Tr. & Purnaweni, H. (2023). The impact of restructurization on organizational performance (case study on Educational Quality Assurance Institution, Central Java, Indonesia). *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 4(26), 82-93. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2023-4/26-07>

“If ASN quality is lacking OK, then bureaucracy No professional, results on service ugly public, because _ service the public bad so investment difficult developing, field Work No open width, unemployment high, so people jump ask for lifted become honorary at the agency government. Whereas task agency government No accommodate power Work but open field more work _ wide through growing investment”. (Deputy Human Resources Apparatus KemenPAN - RB, February 2023)

The performance achievements of government organizations, including the performance achievements of the Central Java LPMP, are determined at the end of the fiscal year. At the end of the fiscal year, each government agency is required to prepare a Performance Report containing performance progress on its mandate and utilization of the resources used. This is done based on PP 8 of 2006 concerning Financial Reporting and Performance of Government Agencies and Presidential Regulation Number 29 of 2014 concerning the Performance Accountability System for Government Institutions, as well as Regulation of the Minister for Empowerment of State Apparatus and Bureaucratic Reform Number 53 of 2014 concerning Technical Guidelines for Performance Agreements, Government Agency Performance Reports and procedures for Reviewing Government Agency Performance Reports. In order to evaluate the success of achieving organizational goals and objectives as determined in the medium-term planning, the measurement scale used is as follows.

Table 1

Performance measurement scale for government agency performance reports

No	Performance Achievement Scale	Category
1	More than 100%	Very good
2	75 - 100%	Good
3	55 - 74%	Enough
4	Less than 55%	Not enough

Source: LKPJ LPMP Central Java 2021

This research has found information that performance achievements at the Central Java LPMP Agency are good. Based on interviews with leaders who stated that the organization's performance targets had been achieved or even exceeded. This is proven by the Central Java LPMP Government Agency Performance Report (LAKIP) with good results. The 2021 Central Java Province LPMP performance report presents the achievement of two activity targets with five performance indicators as stated in the 2021 Performance Agreement document.

There are two main achievements in implementing quality achievement activities at LPMP Central Java, namely: first, the level of achievement of Activity 1 Target, namely increasing education quality assurance at all levels of education. Based on the results of the 2021 education quality audit data analysis, the quality of education in Central Java Province shows an increase. This can be seen from the increasing number of schools that have achieved SNP. There were an additional 3,299 schools that achieved SNP in 2021 compared to the previous year (2020). In 2020 alone there were 6,848 schools that achieved SNP, increasing to 10,147 schools that achieved SNP at the final audit in 2021.

Second, the level of achievement of activity target 2, namely improving LPMP governance. This is proven by obtaining the title of Corruption Free Area (WBK) and Clean and Serving Bureaucratic Area (WBBM) from the Ministry of State Apparatus Empowerment and Bureaucratic Reform. Other evidence that governance in the Central Java Province LPMP has experienced improvements in governance includes the increase in the accountability value for the budget

performance value for the implementation of the RKA-K/L. This can be seen in the following graph:

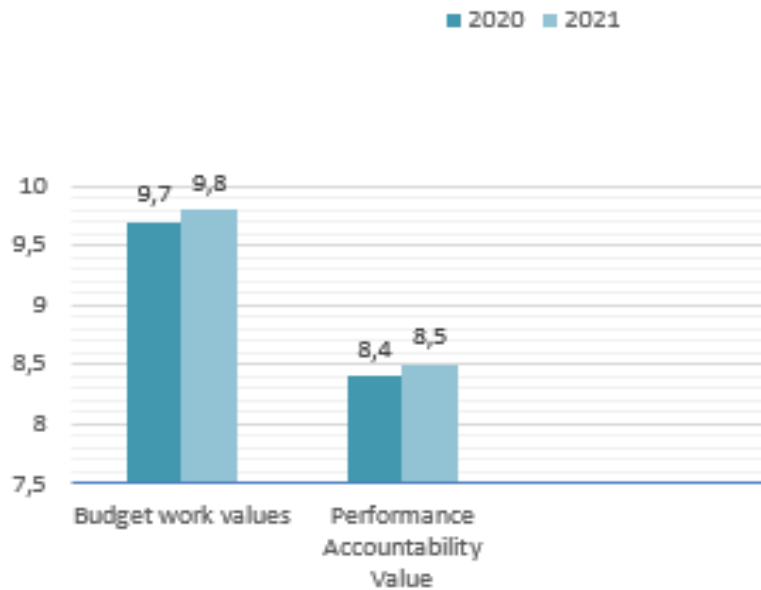


Figure 2. Report Central Java LPMP Performance

Source: Lakin LPMP Central Java (2021)

Budget absorption at LPMP Central Java is also very good. LPMP Central Java Province in 2021 received a budget ceiling of IDR 34,054,314,000. From this ceiling, IDR 33,379,873,475 was successfully realized with a budget absorption capacity percentage of 98.02%.

LPMP Central Java Province also succeeded in achieving budget efficiency of IDR 873,886,000,- out of the total Budget Efficiency budget of IDR 34,054,314,000. These efficiency results were obtained from the remaining implementation of activities that had reached the target and changes in the method of implementing activities from face-to-face to long distance using a *video onference strategy*, it directly made the official travel budget more efficient. Efficiency is also obtained by changing the services provided, namely that previously manual services were changed by utilizing information systems.

The achievement of organizational performance in LPMP Central Java cannot be separated from changes in the organization. How can this achievement be achieved? According to the results of interviews with leaders, one of the factors that determines the level of achievement is due to the existence of a strong team that completes the organization targets. The results of the interview are as follows:

"The performance targets at the Institution have been achieved This cannot be separated from the provision of motivation and internalization of organizational values conveyed to all employee routine every Monday morning through activity Apple added results focused tough team work achieve performance targets organization." (Plt Head of LPMP Central Java, 14 June 2022)

The results of the interview indicate that there are organizational values instilled in its employees. Organizational values are a basic part of organizational culture. This is important in influencing and directing the behavior of personnel within it to indirectly help shape an employee's work culture. Kreitner and Kinicki in Zuki (2016:36) argue that organizational values function as a form of organizational identity for employees by encouraging employees to innovate with reciprocal rewards. So that employees have a sense of pride and increase their commitment to completing a job. Kreitner and Kinicki also said that organizational values help promote the stability of a social system that can reflect a positive and comfortable environment for employees.

The Birth of a Tough Team (Tim Tangguh)

Organizational changes resulting from bureaucratic simplification in the Central Java LPMP resulted in a shift to the hierarchical system. Before the change, the hierarchical system used was a vertical hierarchy, namely a form of organizational structure in which parts of the organization had multiple sub-sections or departments vertically. However, after there was a change to a horizontal hierarchy, namely a form of organizational structure in which many parts of the organization are to the side, and minimizing the number of sub-sections or departments.

The existence of a special team or tough team that was deliberately formed to achieve the organizational performance targets of the Central Java LPMP cannot be separated from changes hierarchy vertical to horizontal. According to interviews with sources:

“Achievements performance organization with structure old organization achieved with method *cascading* from the most basic stage at employee level compiled at section level, from section level to field level, and from field level to head level. So in the new structure its not possible with method *cascading*. Now, the most possible is with make team effective, or what we call it team tough (Tim Tangguh) for reach performance organization” (Task Executor Head of Central Java LPMP, 14 June 2022).

The interview produced the information that there was an imbalance in the training received by employees in general and affiliated in effective team employees in particular. Cascading means the process of elaborating and aligning strategic targets, main performance indices in a vertical system. It was also found that the majority of employees were only involved in operational work. The author considers these two things to be obstacles. In the change management process, all employees should be involved for change so that the change process can run according to the expectations. That is, organizational goals are achieved due to all employees' contribution.

Training for employees is very important. Usmara (2002: 278) states that employee development aims to develop employees' careers, thus there are several development options that can be carried out, namely: 1) development and improvement through giving specific tasks 2) development towards other jobs which may be better suited to their skills by providing broader experience, new challenges and providing greater confidence and satisfaction. 3) upward development in positions that have greater responsibility and authority in areas of special expertise or even new special skills. 4) downward movement which may reflect a shift or exchange of work priorities for employees to reduce risk or responsibility and stress, placing the employee's position in a more appropriate direction as well as a new opportunity.

Before restructurization in organization, achievement performance organization achieved with cascading method of the most basic stage at employee level compiled at section level, from section level to field level, from field level to head level (Lin, Z., 2000; Notanubun, Z et al, 2019). However, after exists restructuring organization, the cascading its not possible again and not relevant. Because that's the most likely is with make team effective that built by leader and we called as team tough (Tim Tangguh) for achieve performance targets organization. With Thus, differences between cascading and team tough located on method used for achieve performance targets organization. Cascading uses approach hierarchical in gather information and take decision whereas team tanggyng use approach collaborative in reach goal (Girod, S. J., & Whittington, R., 2017). So cascading its approach not effective to implementing with restructurization condution.

Some of the personnel who make up the tough team include several officials and former officials who still care about the values of the LPMP organization in Central Java. Its members consist of various elements, that is: ex-structural officials, Head of Division, Head of Section, and several implementing staff. The tough team has certain tasks for implementing organizational activities, namely being an activity coordinator, developing activity implementation strategies, reporting activity progress periodically, monitoring work, determining maps and risk management for carrying out work, being responsible for technical and administrative activities and achieving organizational performance goals.

Even though there is a strong team, there are several obstacles faced, namely an imbalance in opportunities. This opportunity is related to communication. Employees who are not combined deeply in tough team get less coaching by the leader compared to a strong team. Resilient teams also receive direction, guidance, motivation, and constant direct evaluation from leaders, but employees while others usually don't. Resilient teams also get more opportunities than other employees to lead the organization. As a result, there is a competency gap between the response team and other employees, so that most ordinary employees are only active at the operational level. Operational work here means work related to administrative matters, while strategic work is carried out by the Tangguh team. Most of the employees do a lot of work in the field. Most of the employees do more administrative work. Some of these things are considered obstacles by the author. In change management obstacles must be avoided and resolved as much as possible so that the change process runs as expected and organizational goals can be achieved.

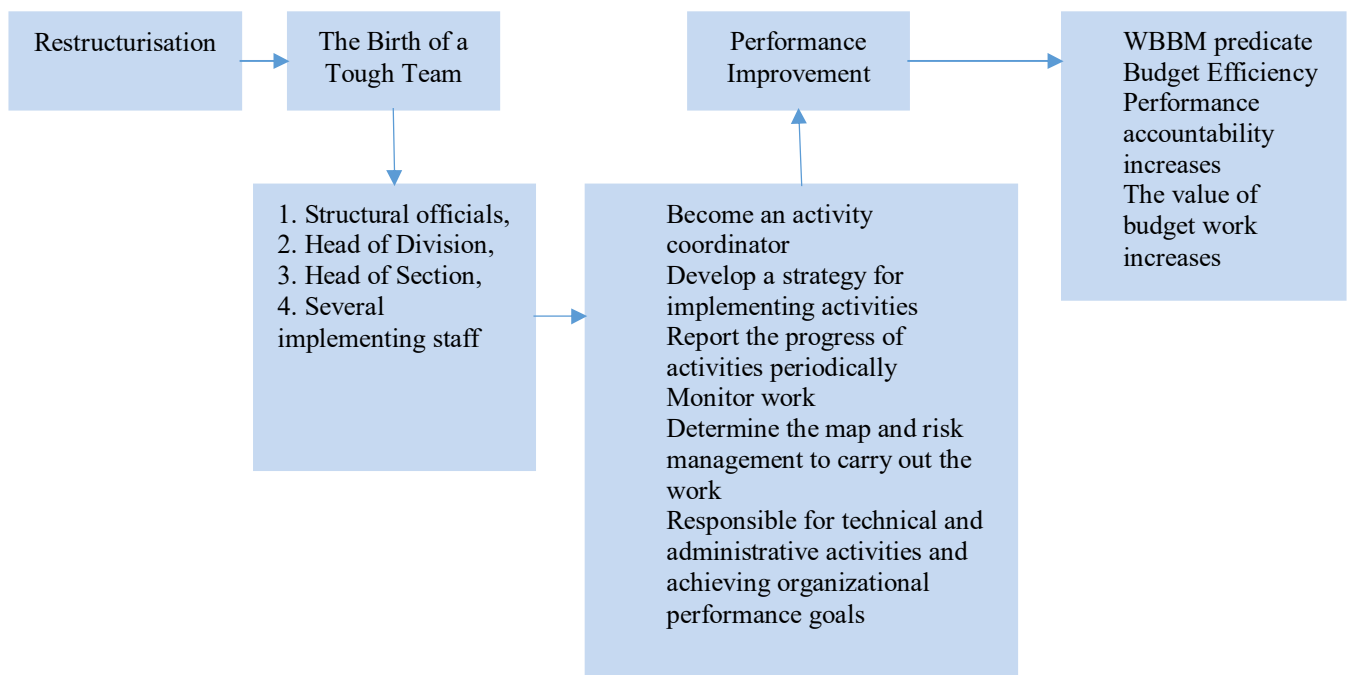


Figure 3. Schematic Impact Restructurisation on Performance Organization

Source: compiled by own, 2023

On fig.3 can seen that after restructurisation and this picture discribe how design exists team tough (tim tangguh) can increase performance organization. Focus there is a Tangguh Team (Tough Team) who is the main actor in adaptation restructurisation bureaucracy in LPMP Central Java. This is something policy strategic leader for carry out policy restructurisation. This is a good achievement for improving the performance of both employes and the organization.

CONCLUSION

This study is related to achieving organizational performance targets after organizational simplification as well as recognition from development agencies/other institutions after organizational simplification. This research has found the information that performance achievements at the Central Java LPMP Agency are good. Based on interviews with the leaders who stated that the organization performance targets had been achieved or even exceeded. This is proven by the Central Java LPMP Government Agency Performance Report (LAKIP) with good

Triastuti, N., Putranti, I.R., Yuniningsih, Tr. & Purnaweni, H. (2023). The impact of restructurization on organizational performance (case study on Educational Quality Assurance Institution, Central Java, Indonesia). *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 4(26), 82-93. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2023-4/26-07>

results. The 2021 Central Java Province LPMP performance report presents the achievement of two activity targets with five performance indicators as stated in the 2021 Performance Agreement document. Research results also mention the existence of organizational values that are instilled in its employees. Organizational values are a basic part of organizational culture. This is important in influencing and directing the behavior of personnel within it which indirectly helps shape an employee's work culture.

Organizational changes resulting from bureaucratic simplification in the Central Java LPMP resulted in a shift to the hierarchical system. Before the change, the hierarchical system used a vertical hierarchy, namely a form of organizational structure in which parts of the organization had multiple sub-sections or departments vertically. However, after there was a change to a horizontal hierarchy, namely a form of organizational structure in which many parts of the organization are aside, and thus minimizing the number of sub-sections or departments. The existence of a special team or tough team that was deliberately formed to achieve the organizational performance targets of the Central Java LPMP cannot be separated from changes hierarchy vertical to horizontal. Some of the personnel who make up the tough team include several officials and former officials who still care about the values of the LPMP organization in Central Java. Its members consist of various elements that is: ex- structural officials, Head of Division, Head of Section, and several implementing staff. The tough team has certain tasks for implementing organizational activities, namely being an activity coordinator, developing activity implementation strategies, reporting activity progress periodically, monitoring work, determining maps and risk management for carrying out work, being responsible for technical and administrative activities and achieving organizational performance goals.

REFERENCES

- Afrianto, R., & Prasajo, E. (2020). Analysis of the Process for Filling Administrator Positions and Supervisory Positions Based on the Merit System in the Ministry of Energy and Mineral Resources. *Transparency: Scientific Journal of Administrative Sciences*, 3 (1), 17–28. <https://doi.org/10.31334/transparency.v3i1.672>
- Alonso, J.M., Clifton, J., & Díaz-Fuentes, D. (2015). Does New Public Management Matter? An Empirical Analysis of The Outsourcing and Decentralization Effects on Public Sector Size. *Public Management Review*, 17(5), 643-660. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.822532>
- Benos, T., Kalogeras, N., Verhees, F. J., Sergaki, P., & Pennings, J. M. (2016). Cooperatives' organizational restructuring, strategic attributes, and performance: The case of agribusiness cooperatives in Greece. *Agribusiness*, 32(1), 127-150.
- BKN. (2022) . *Civil Servant Statistics | Condition: August 13*. Retrieved from <https://www.bkn.go.id/>
- Boohene, R., & Williams, A. (2012). Resistance to organizational change: A case study of Oti Yeboah Complex Limited. *International Business and Management*, 4 (1), 135-45.
- Budiardjo, Adreas. (2014). *Organization Towards Optimum Achievement*. Jakarta: Prasetya Mulya Publishing.
- Girod, S. J., & Whittington, R. (2017). Reconfiguration, restructuring and firm performance: Dynamic capabilities and environmental dynamism. *Strategic management journal*, 38(5), 1121-1133.
- Kotter, J.P. (1997). *Leading change. Become a Pioneer of Change*. Jakarta: Gramedia
- Lin, Z. (2000). Organizational restructuring and the impact of knowledge transfer. *Journal of Mathematical Sociology*, 24(2), 129-149.

- Nalien, Elvira Mulya. (2021) Factors Inhibiting the Implementation of Bureaucratic Trimming Policies in the Bukittinggi City Government. *Journal of Government Policy* 4 (1): 1-13 DOI: <https://doi.org/10.33701/jkp.v4i1.1622>
- Ningtyas, T., Larasati, E., Warsono, H., & Purnaweni, H. (2020). Describe Changes Management System For Public Organization In Indonesia (Case Study of Bureaucracy Innovation at Margono Hospital Purwokerto). In *Proceedings of the 5th NA International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, IOEM*.
- Notanubun, Z., Ririhena, R. L., & Batlolona, J. R. (2019). The effect of organization restructuring on organization performance viewed from employee performance and leadership effectiveness at maluku provincial education office. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 13(1), 118-124.
- Nurhestitunggal, M., & Muhlisin, M. (2020). Simplifying Bureaucratic Structure: A Review of Theoretical and Empirical Perspectives on Elimination of Echelon III and IV Policies. *Journal of Regional Development Policy*, 4 (1), 1-20.
- Pandiangan, L. (2008). *Tax service modernization & reform: based on the latest law*. Elex Media Komputindo.
- Rahma, Nurida Maulidia. (2020). Post-Echelon III-IV Organizational Structure: Case Study of PDDI LIPI. 17(2)
- Rakhman, F.A. (2020). Transfer of Structural Positions to Functional Positions: An Analysis of Compensation for the Elimination of Echelon III and IV Positions at the Center for Apparatus Human Resources Development. *Apparatus Journal*, 4 (2), 53-66.
- Robbins, Stephen. P. (2006). *Organizational Behavior*. Jakarta: Gramedia
- Saefullah, A., & Rusdiana, A. (2016). Change management.
- Sri Hayati, SE, & Si, M. (2017). *Risk Management for Rural Banks and Microfinance Institutions*. Andi Publisher.
- The Global Economy. (2021). The Global Competitiveness Report 2020. Accessed via: https://www.theglobaleconomy.com/Indonesia/wb_government_effectiveness/
- Turner, M., Prasajo, E., & Sumarwono, R. (2019). The challenge of reforming big bureaucracy in Indonesia. *Policy Studies*, 1(19). doi:10.1080/01442872.2019.1708301

**ВПЛИВ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ
(ПРАКТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ІНСТИТУТУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ,
ЦЕНТРАЛЬНА ЯВА, ІНДОНЕЗІЯ)**

Nugraheni Triastuti

Universitas Diponegoro Semarang,
Central Java, Indonesia

Ika Riswanti Putranti

Universitas Diponegoro Semarang,
Central Java, Indonesia

Tri Yuniningsih

Universitas Diponegoro Semarang,
Central Java, Indonesia

Hartuti Purnaweni

Universitas Diponegoro Semarang,
Central Java, Indonesia

Зміни в організаційній структурі LPMP Центральної Яви можна описати великим впливом функції контролю, оскільки є лише один керівник, який контролює 148 працівників. Зміни в організаційній структурі LPMP Центральної Яви відбулися завдяки спрощенню бюрократичного апарату шляхом перетворення адміністративних працівників на функціональних. Дослідження спрямоване на глибоке пояснення впливу реструктуризації на загальну продуктивність організації, а саме LPMP Central Java. Дослідники опитали 6 інформантів, а саме: керівника LPMP Центральної Яви, керівника організаційного бюро та управління Кемдікбудристека, керівника кадрового бюро Кемдікбудристека, заступника голови відділу кадрів KemenPAN-RB та співробітників LPMP Центральної Яви. Крім того,

Triastuti, N., Putranti, I.R., Yuniningsih, Tr. & Purnaweni, H. (2023). The impact of restructurization on organizational performance (case study on Educational Quality Assurance Institution, Central Java, Indonesia). *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 4(26), 82-93. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2023-4/26-07>

проаналізовано діяльність персоналу та керівників під час проведення процесу реструктуризації. Як наслідок, організаційні зміни в результаті бюрократичного спрощення в LPMР Центральної Яви призводять до зміни ієрархічної системи. Існує спеціальна команда або жорстка команда, яка була навмисно сформована для досягнення цільових показників організаційної ефективності LPMР Центральної Яви. Вплив полягає в тому, що ефективність організації зросла, як підтверджено у Звіті про результативність урядового агентства Центральної Яви (LAKIP) з досить високими результатами. У звіті про ефективність LPMР провінції Центральна Ява за 2021 рік представлено досягнення двох цільових показників діяльності з п'ятьма показниками ефективності, як зазначено в документі про результативність за 2021 рік. Результати дослідження також досліджують ті організаційні цінності, які прищеплюються її співробітникам в процесі реструктуризації.

Ключові слова: реструктуризація, організація діяльності, організаційна структура, команда.

MANAGEMENT

RECEIVED:

10 October 2023

ACCEPTED:

10 November 2023

RELEASED:

20 December 2023

UDC 659.44:005.931.11

DOI 10.26661/2522-1566/2023-4/26-08

MANAGING ORGANIZATIONAL PR ACTIVITIES IN CRISIS SITUATIONS

Ryta Viazova*

Zaporizhzhia National University Zaporizhzhia,
Ukraine
[ORCID 0000-0003-2019-7085](#)

Valeriya Volkova

Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine
[ORCID 0000-0001-5802-7095](#)

Olga Yudina

Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine
[ORCID 0000-0001-5400-7695](#)

*Corresponding author email: ritakorn28@gmail.com

Abstract. Public relations have proved to be an efficient apparatus in the organizational crisis management, acting to resolve crisis situations, promoting organizations/enterprises, their products or services by shaping public opinions and coordinating with civil society. PR activities involve a set of different practices, including managing the company's image, media mediation, organizing various events, corporate communications, which are aimed at mutually beneficial relationships between staff and customers, partners, and other publics. Therefore, the relevance of our research is determined by the need to increase the effectiveness of PR activities in crisis situations at domestic enterprises in order to provide their development and successful functioning as well as avoid the threats to organizational reputation and image caused by crisis situations. The study is aimed at analyzing the theoretical and practical aspects of managing enterprises' PR activities in crisis situations and revealing the role of effective strategies and methods in anti-crisis PR as a means of preserving the enterprise's image. The subject matter of this paper is organizational PR anti-crisis activities. In the article, critical analysis, synthesis and comparison were applied as the basic research principles. The results suggest that managing the organizational PR activities in crisis situations is successful if the following measures are implemented, namely analysis of the company's (organization) image by studying the publics' opinions; development of a crisis response strategy together with the management; implementation of PR programs through establishing communications with general public and target audiences. It is determined that in crisis situations, the main task is to manage the communication process aimed at spreading the organization's viewpoint, influencing the problem perception, preventing the spread of rumors and disinformation as well as neutralizing or minimizing the consequences of the crisis for the image and reputation of the organization.

Keywords: public relations, crisis situations, crisis management, organizational PR-activities, PR-unit, anti-crisis strategy, company's image.

JEL Classification: M 10, M14, M15, M19.

INTRODUCTION

The world today is experiencing the times of complexity and crises, from political instabilities around the globe to economic crises and natural disasters. Those crises are affecting every field, life and work, reshaping the world according to the visions beyond the control of the communities, whether it is a financial crisis or economic recession, terrorism or war, mass displacement of the population or environmental issue. Crises challenge different actors to think of new effective strategies, new mechanisms of overcoming crises and returning to the state of sustainability through crisis management and communication policy development.

The issue of crisis research and crisis management as one of PR areas has been included in the current directions of modern enterprises, organizations and companies' development, since the prevention and overcoming of crisis situations is one of PR functions, whereas the number of crises, both the companies abroad and in Ukraine are faced with, is increasing.

In the system of regional and national economy, the problem of organizational crisis management is of utter importance and relevance, since this is management as one of the main functions of any organized socio-economic system that is designed to ensure the preservation and development of this system and requires the adaptation of each organization (enterprise) to a new environment. Crisis, being an organizational problem, is exposed to public attention, which frequently threatens a company's reputation and image as well as its ability to conduct business (Coombs, W., 2007; Booth, S., 2017; Pashko, L. & Myronenko, V., 2018; Chen, S., Chia, Yu. & Lia, A., 2023).

All these necessitates the development of a scientific approach to the organizational crisis management, which, in turn, involves a systematic and comprehensive study of the theoretical foundations of management during the crisis situation emergence, justification of modern methods for diagnosing crisis events and developing a strategy for overcoming the crisis as well as analysis of its methodological support.

Therefore, the development of anti-crisis PR technologies is facilitated by the development of communication technologies that help track, identify and resolve crises. Crisis management needs evidence-based crisis communication guidance (Coombs, W., 2007), which should be supported by scientific evidence "rather than personal preference and unscientific experience" (Rousseau, D., 2006).

LITERATURE REVIEW

Multiple papers have been written about the specifics of crises and crisis management by both practitioners and researchers from around the world, namely S. Booth (2017), M. Regester & J. Larkin (2008), F. Seitel (2017), T. Coombs (2015), T. Coombs & S. Holladay (2023), W. Kennan & V. Hazleton (2006), Z. Li & H. Chen (2015). The theoretical and methodological grounds of crisis management in PR were researched by S. Black (1989), O. Lerbinger (1997), S. Cutlip, A. Center & G. Broom (2006), whose works mostly focus on the basic principles of anti-crisis PR management and strategies for crisis management.

There are also numerous works, which look into the issue of crisis management in relation to its effect on corporate reputation and corporate image, thus providing the theoretical analysis of crisis management actions and strategies that contribute to avoidance of damage for corporate reputation and image. The scholars examine the issues of relationship between corporate reputation and bankruptcy risk (Góis, A., De Luca, M., Lima, G. & Medeiros, J., 2020), the effects of different coping strategies on corporate image restoration (Chen, S., Chia, Yu. & Lia, A., 2023), the ways to protect organizational reputation and image during crises (Coombs, W., 2007; Pérez-Cornejo, C., de Quevedo-Puente, E. & Wilson, A., 2022), as well as the impact of corporate reputation on the organization-consumer relationship (Stravinskienė, J., Matulevičienė, M. & Hopenienė, R., 2021).

Recently, Ukrainian scholars have paid great attention to the given issues, with their studies being devoted to different aspects of crisis management and public relations' place in overcoming crisis situations and preserving the image of companies, namely L. Lyhonenko (2001), K. Zalohina (2004), V. Moiseiev (2007), V. Korolko & O. Nekrasova (2009), O. Romanovskyi, N. Sereda & Ye. Vorobiova (2015), A. Dergousova, Yu. Elagin & O. Chebanova (2018), L. Pashko & V. Myronenko (2018), I. Dmytriiev, K. Horova & O. Melnychenko (2018), V. Myronenko (2020), and others.

However, the current research still does not provide a unanimous view of the ways of managing organizational PR activities in crisis situations, and the strategies organizations should adopt to effectively solve the crises, preserve or restore the corporate image as well as the trust of consumers.

PAPER OBJECTIVE

The article aims to specify the concept of crisis situation in the field of public relations and study the role of effective strategies and methods in anti-crisis PR as a means of preserving the image of a PR activity subject.

RESULTS AND DISCUSSION

In the conditions of constant socio-economic changes occurring against the background of global processes characterized by emergence of giant corporations, information society as well as flexible society are experiencing significant transformations in economy, politics and socio-cultural relations. These changes force companies to adapt to the current rhythm of life. Previously, the state acted as an intermediary between society and organizations, but today companies need to primarily focus on loyal consumers. At the present stage, the status of a company is determined by the place it occupies in mass media flows. Never before, has the phenomenon of public opinion's new role been as evident as it is in the 21st century. The progress in politics, economics, or the spiritual sphere of life is directly related to the support by a wide array of publics. The account of public opinion is increasing with the development of market relations, strengthening of democratic institutions and formation of civil society. Nowadays, in the age of information, democracy and developed public opinion being the most powerful tools of civil society, every organization needs to take into account the utter importance of public opinion.

PR is a multidimensional activity for implementation of goals, regardless of the field, whether it is business, state or local authorities, social sphere or international relations (Korolko, V. & Nekrasova, O., 2009). PR is a number of its own conceptual functions that can be considered as management functions. We should also note the value of PR in the light of public opinion, which is the subject of PR study and analysis.

It is public opinion that enables transition to dialogue in relations between the public and various society structures, since in a democratic society any significant changes are impossible without studying public opinion and coordinating with civil society. Currently, PR activities involve a set of different practices, including managing the company's image, mediating the media, organizing various events, corporate communications, and much more, which are aimed at mutually beneficial relationships between staff and customers, partners, and other publics.

Due to globalization and informatization of society, the first developments of anti-crisis PR were caused by rapid changes in the perception and dissemination of information. Crises have become daily occurrences, which leads to active implementation of strategies and development of new methodologies for their effective overcoming. The vulnerability of organizations is growing due to the development of information and communication technologies, rapid informatization of society, and internationalization of markets. At the current stage of enterprises and organizations' development, anti-crisis PR is becoming one of the most important areas of PR activities.

We shall start with focusing on the definition of the PR concept and the ‘crisis situation’ concept as well as on the analysis of the historical roots of these concepts. As far back as in ancient times, the dialectical and rhetorical activities of thinkers created the foundation for the activities of modern PR specialists. There were two directions in the philosophy and oratory of ancient times: sophistry and Socratic dialectic. According to sophists, the goal of the speaker was not to reveal the truth, but to be convincing. Socrates, unlike sophists, placed logical proof and the art of operating with true reasoning at the forefront. According to his concept, the right thought begets the right action. Socrates believed that the possibility of proving and refuting the same thesis did not exclude the possibility of finding the truth. Dialogue was the main method of finding the truth. If the previous thinkers dogmatically deduced their ideas, Socrates tried to critically discuss the existing stands or viewpoints, without giving preference to any of them (Marsh, Ch., 2016). Therefore, in the philosophy of public relations, great importance is attached to communication.

One of the first experts in the field of public relations, Edward Bernays, the so-called father of public relations, defined the term as an activity aimed at establishing relationships between an individual, a group, or publics, upon whom this activity depends. Of interest is the statement by Bernays that the basis of PR is precisely social sciences, and not journalism, as it was considered previously. He argued that by influencing the behavior of society, specialists use social sciences rather than linguistics (Bernays, E., 2005; 2019).

According to Sam Black, a British scholar, the founder of PR science, the term of PR can be interpreted as follows: “Public relations is the art and science of achieving harmony with the environment through mutual agreement based on a true and complete information” (Black, S., 1989, p. 5). In his works, Black also refers to the following interpretation of this concept suggested by the British Institute of Public Relations (BIPR), which now bears the Chartered Institute of Public Relations (CIPR): “public relations practice is a planned and sustained effort to establish and maintain goodwill and mutual understanding between an individual or organization and its public” (Black, S., 1989, p. 3).

As far as organizational PR is concerned, scholars engaged in PR studies have developed diversified definitions of the PR concept, mostly focusing on the relational perspective of organizational public relations. Broom, G., Casey, S., and Ritchey, J. (2000) understand organizational PR as some patterns of interaction, exchange and relationship between organization and its publics, emphasizing that this linkage can change over time. Ledingham (2003) suggests that positive relationships focused on common interests result in mutual understanding and benefit both for an organization and its publics. However, in crises, the relationships change, and publics may be willing to seek better relationships with other organizations, which again reminds us of such a powerful independent force as public opinion.

Therefore, public relations is understood as a tool for the information space formation. The main essence of public relations can be defined as consulting, that is, working on understanding the situation, forecasting and modeling management decisions through development of communication between the entity in public relations and the public (external and internal) (Moiseiev, V., 2007).

PR is a system term that combines certain tasks and functions: relations with mass media, communication, relations between employees, contacts with consumers, customers, shareholders, investors, guests, public relations, international relations, industrial relations, process of problem management, etc. One of the key concepts in the theory and practice of PR is the multidimensional concept of ‘public’. In the most generalized form, public in PR is understood as any group of people (and even individuals) somehow connected with the life of an organization or institution (Gregory, A, 2010). Public is formed from this active audience.

The PR theory and practice widely applies a situational approach, in which the concept of public (active audience) is understood as any group of people who, under certain circumstances, rallied around specific common interests or experiences. According to an American researcher, James Grunig, there are three situational factors, which, due to communication and interaction of people, turn the latent public into the active one. These factors are as follows:

- problem recognition, which shows the way people feel changes in the situation, realizing the need for information;
- constraint recognition, which shows how people feel under the influence of external factors (constraints) and how they find ways out of a specific problem situation;
- level of involvement, which shows how connected individuals feel to a problem situation and how affected they are by this situation. In other words, the more people are involved in a situation, the more active they are in their demands for most information (Grunig, J. & Hunt, T., 1984).

PR specialists at enterprises choose internal and external audiences as the object of their activities. Internal audiences are the people enterprises interact with in their daily activities. Generally, they are the company's own staff. People, with whom enterprises maintain contacts, but do not have regular or close relationships, belong to external audiences. These can include representatives of regulatory authorities, government officials, and groups of specific interests, investors, suppliers, dealers, regular customers, the media, and the financial community.

Since employees are regarded as the most important internal audience, executives mostly use the combinations of two-way relationships in order to establish favorable and effective contacts with the staff. The main goal of any internal PR program is to expand communication opportunities and develop new tools for creating a two-way flow of information. The information flows travelling from managers to employees contribute to the awareness of the staff of the enterprise's plans and activities (Cutlip, S., Center, A. & Broom, G., 2006). The information is disseminated through posters, films, stands, leaflets and social events, company's newspapers and magazines, web-sites, news video programs.

In communication with external audiences, the focus is on the mass media, as they can significantly influence public opinion. The external audience is comprised of information consumers, who are the PR target. Frequently, when state interests overlap with the interests of consumers, in particular with the activities of initiative consumer groups, special programs are developed and applied, especially in such areas of enterprise activity as environmental protection, environmental security, and public healthcare. External audiences also include financial circles and public organizations.

When developing public relations programs, the emphasis should be put on the interaction of internal and external audiences. Creating a positive image of the enterprise and its activities as well as spreading positive information about the enterprise and its products are the major directions of PR work, both with the external and internal environment. The company's image is its "face" in the "mirror of public opinion", that is, the existing view of the target audience about the activities and successes of the company, which has a permanent and dynamic impact on the relationship of the enterprise with its real and potential customers, as well as its competitiveness, financial results and contacts with government agencies (Dergousova, A., Elagin, Yu. & Chebanova, O., 2018, p. 410).

In order to attract target audience and make them aware of an organization / enterprise, PR specialists use publicity. Romanovskiy, O., Sereda, N. & Vorobiova, Ye. (2015) define publicity as information or action by which a person, event, or something else becomes known to the general public. Even the most important events for an organization or enterprise will only remain internal information until they are widely reported. An event becomes publicity only when some information about this event appears in the media. Publicity is nothing more than news that appears on the air, on the Internet, or on the pages of newspapers. According to Sandra Oliver (2010), a fundamental requirement in public relations is to develop a consistent corporate message (and tone) that appropriately reflects the organization in the way that the organization wishes to be reflected, even as events, crises and issues are occurring.

The term 'crisis' has a wide range of definitions, including such actions as disasters and personal problems (Coombs, W., 2015). In the context of organizational management, the term crisis should be narrowed to organizational crises, those occurring in organizations, such as corporations and non-profit organizations. Coombs (2015) defines organizational crisis as a

significant threat to organizational operations or reputations that can have negative consequences for stakeholders and/or the organization if not handled properly. Therefore, in PR crisis situations are crucial, as there arises a need to immediately and effectively apply PR tools adequate to a particular situation. This type of PR is referred to as an extreme demand for an immediate response to the crisis situation that arose through communication.

Michael Regester, one of the leading experts in crisis management, was among the first to focus on the communication component of crisis. He believed that crisis is an event that brings the company into general attention, potentially unfavorable to national and international media, and other groups such as customers, shareholders, employees, and their families, politicians, trade unions, and environmental pressure groups that, for one reason or another, have a legitimate interest in the organization's activities (Regester, M. & Larkin, J., 2008).

According to Fraser P. Seitel (2017), an American PR expert, intervention of the press, so-called mediatization, turns a problem into crisis and makes communication paramount in crisis management, since the reality of an event is erased by the ways of its presentation by different parties and its perception.

Thus, crisis is a situation that has occurred and cannot be changed, resulting in the need to immediately start the "treatment" in the information plane. Consequently, there is an urgent need to manage public ideas of the event that has occurred, following certain recommendations regarding the activities of public relations in the times crucial for the enterprise. Considering modern public relations to be a communicative function of management, with the help of which organizations adapt to the environment in order to achieve the goals of their existence (Lyhonenko, L., 2001), we can state that crisis in the PR context is primarily an emergency that violates the established organizational structure as well as communication system created within it in order to update the organization and search for more advanced forms of communication aimed at further development of the organization and its optimal adaptation to the environment.

Modern experts identify the factors of increasing the degree of crisis complexity and inevitability as follows:

- 1) acceleration of changes in the social, economic, and political life of society;
- 2) lack of time and funds for assessing events and seeking for adequate solutions to the problem;
- 3) complication of the commercial management structure, which makes this system even more vulnerable (Shtanhret, A., 2008).

Analyzing the crisis nature, Simon Booth (2017) argues that crisis is rather a revealing of new opportunities and releasing of innovative ideas than a problem. A Ukrainian researcher K. Zalohina (2004) interprets crisis as a bifurcation point that contains a potential opportunity of both a destructive nature and a constructive one. Among positive consequences of crisis situations, the most significant ones for both the managerial staff and employees are acquisition of experience and emergence of prerequisites for development of the staff through the given possibility of identifying and implementing individual qualities that can contribute to their career growth and for managers through improvement of the structure and principles of the enterprise's functioning. In turn, the negative consequences can be diverse: from destabilizing the situation for several days to liquidation of the enterprise (Shtanhret, A., 2012).

The positive or negative consequences of crisis situation require development and implementation of certain anti-crisis decisions, i.e. implementation of anti-crisis management, which is specific and significantly different in the conditions of each individual enterprise.

However, we should also emphasize that it is not the crisis that has a constructive nature (in its essence, it is destructive); the fact is that crisis provides the potency for constructive actions by the managerial staff, who should respond to the situation by reformatting the company's activities in order to overcome the crisis. The functioning of the enterprise is always determined by the interaction of its organizational and productive, financial, and resource constituents that determine

the enterprise's current state, results of its activities, and the ability to prevent and overcome the crisis.

As Lerbinger (1997) rightly states, crisis situations can be grouped by the nature of their occurrence, namely man-made crises, confrontational crises, events caused by malicious antisocial behavior, management crises as well as those posing other threats to the organization. Therefore, we understand crisis situation as an event caused by the influence of external or internal factors, which results in changes in the conditions of organizational activities, excessive attention from the media and other publics, and also negatively affects the organization's image and reputation.

The crisis situation is hard to deal with due to several factors, including its novelty. Occurrence of the crisis is a new situation; the company and its executives might be not ready to handle it. Another difficulty in managing crisis is its dynamism. Crisis is an event, which is characterized by a lack of time for the staff to respond to the situation. Its dynamic development can only be handled if the team's response is even more dynamic. Sometimes the success depends on a carefully designed preliminary plan of crisis elimination and neutralization.

Moreover, there are certain signs indicating that the crisis has occurred and is escalating. If the company responds to these signs in a qualified and timely manner, the loss of public affection will not be so destructive for the enterprise, which, being a dynamic system is constantly developing and changing. Therefore, timely decision-making with regard to crisis avoidance through forecasting can change the stage of the enterprise's life cycle.

Identification, management, and overcoming of crisis situations belongs to the field of PR-units and PR professionals' activities. These activities are carried out in order to prevent crises and deal with crisis situations by implementing an appropriate system of measures. Having examined the works covering the issue of managing crises in organizations Booth, S. (2017), Coombs, W. (2015), Cutlip, S. et al. (2006), (Dmytriiev, I. et al. (2018), Fearn-Banks, K. (2001), we distinguished the following measures to be implemented in crisis situations:

1. Analysis of the company (organization) image by studying the opinions of representatives of different society strata.

2. Development of a crisis response strategy together with the management, the strategy stages including:

- analysis of the technical and economic aspects of the company's (organization's) activities;
- identification of an adverse impact on the company's (organization) state exerted by partners and competitors;
- development of proposals aimed at solving specific problems;
- drawing up of an action plan in case of unforeseen situations;
- preparation of cost estimates necessary for the implementation of the measures proposed.

3. Implementation of PR programs through establishing communications with general public and target audiences.

Any crisis situation should be overcome without ceasing the main activity of the company (organization), which significantly affects the employees' attitude towards the crisis and its perception in the external environment. In this process, it is important that a specific person, preferably from among the top management, be responsible for communication with the press and the publics and have authority, which would allow not only presenting someone's thoughts, but also giving own views of occurrences, processes, and actions. It is also advisable that the competence scope of such a person be specified in advance.

Therefore, overcoming of the crisis situation should include the following steps:

- development of a coordinated policy of the persons, structures, organizations, and authorities involved in the process;
- having consultations with lawyers on various aspects of the events;
- consideration of legal norms, traditions and mentality of major influential audiences;
- conducting of surveys and further consideration of public opinions;
- presentation of reliable and fair information;

- creation of appropriate conditions for journalists to work and receive information;
- provision of functioning of reliable information dissemination systems.

The measures for overcoming the crisis should begin at the very moment of its occurrence, since late or ineffective information generates rumors, various unbiased versions, interpretations, which will later have to be commented on and refuted, thus creating additional difficulties. Effective PR systems work ahead of schedule and prevent crisis situations.

In crises, any conflict situations and contradictions in the views and interests of individuals, groups, and collectives become more acute, their actions are radicalized, the realities tend to be perceived in a distorted way with suspicion and bias dominating, objective conclusions and informed decisions are rarely made. To manage crisis situations, PR-units and PR-specialists must investigate the sources and causes of their occurrence, dynamics of development as well as anticipate possible scenarios for their further course, and establish the scope of compromise, in which business positions can converge and radicalism of the parties' psychological sets can weaken. Based on this, PR professionals are able to choose the best tactics and tools to counter and neutralize the crisis. Consequently, these PR activities require favorable external conditions, the most significant of which are the following:

- atmosphere of trust. Its creation depends on many factors, but it is especially important to choose a reliable and authoritative source of information that would be most trusted by those to whom this information is addressed;
- valuable and new information for the recipient in each message, which can be done by choosing the topics to satisfy the public's interests in the best way possible;
- clarity and comprehensibility of messages. The messages should have a simple form and be equally comprehensible to the source and the recipient of information;
- continuity and consistency of messages. For proper perception and persuasiveness, meaningful information should be consistently presented in various versions without noticeable pauses;
- optimal choice of communication channels. They can be either traditional or specially created communication channels;
- consideration of the interests and peculiarities of audience perception. Communication is of maximum efficiency if it does not require much effort from the recipient;
- focus on the dialogue. The efforts of PR-units, information disseminated by them or on their initiative should contribute as much as possible to the dialogue of individuals, groups, etc. involved in the crisis.

We should also bear in mind that crisis situations are accompanied by a variety of rumors arising and tons of information appearing, whose reliability is not established. All those rumors can be spontaneously generated in a certain environment; sometimes they are maliciously spread by detractors or competitors for the purpose of disinformation or causing of damage to the object of rumors. Xifra (2020) rightly argues that rumors play a destructive role, since even realistic information is deformed over time under the influence of many factors (individual understanding of the problem, level of education, memory characteristics, ability to perceive and interpret information, personal interests, etc.). The most productive means of combating them is timely, comprehensive and accurate information.

Pashko, L. & Myronenko, V. (2018) assert that due to the constant change in the factors of crisis situations, it is necessary to constantly evaluate the effectiveness of anti-crisis PR management strategies and tactics in order to understand the overall effectiveness of a PR strategy. Multi-purpose research and surveys of selected focus groups will assist in fast acquiring useful data on public opinion.

Moreover, different crisis phases require PR professionals to adjust to the constantly changing environment. In the first phase of a crisis situation, the main task of PR units is to form correct understanding by the target audiences of the contradictions' unreasonableness and the need to

achieve mutual understanding with regard to the parties' interests, thus ensuring their equal interaction to eliminate these contradictions.

If the contradictions were not resolved in the first phase and the crisis reached its peak, i.e. moved to the second phase, the PR unit, adhering to the existing action program applied in crisis situations, carries out preparation activities for overcoming the crisis, offering target audiences the forms and methods of cooperation, interaction, and mutual assistance in resolving the situation.

The work of the PR unit during a crisis is quite diverse, but the ability to provide optimal communication both within and outside the organization is the core. Experts believe that it is necessary to apply both generally accepted communication methods used in ordinary situations and those considered specific (Tyler, L, 2005; Ulmer, R. Sellnow, T. & Seeger, M., 2007; Myronenko, V., 2020).

In general, PR units and PR professionals should consider the crisis as a reserve for further development and success, an impetus for the revealing and realizing all the resources and capabilities of the company (organization).

The essence of crisis management is to predict possible crisis situations and develop strategies to deter crises and stay one step ahead. In times of crisis, the main task is to manage the communication process aimed at spreading the organization's viewpoint, influencing the problem perception, preventing the spread of rumors and disinformation as well as neutralizing or minimizing the consequences of the crisis. In other words, we are talking about managing crisis communication, a complex dynamic process that has its own structure. Within the framework of this direction, the meaning of the work of a PR specialist in crisis conditions is seen in the optimal interpretation of events taking place around the crisis, and in the subsequent information impact on their perception by people.

CONCLUSIONS

Having analyzed the essence of crisis situations and their management, we can conclude that crisis is a complex phenomenon containing both potential threats and danger of losses (destruction of established communication channels, increased attention to the organization from the public, threats to the reputation and image of the organization) as well as new opportunities for updating and transforming the organization, creating new improved approaches to performing PR activities (formation of a new, flexible, more adequate communication system aimed at further development of the organization). Crisis is primarily an emergency that violates the established organizational structure and communication system created to update the organization and search for more advanced forms of communication, which promote further development of the organization and its optimal adaptation to the environment. Therefore, crisis management as an important and promising area of modern public relations should be considered as a well-coordinated, continuous process of interaction between the organization and the public, which manifests itself in the exchange of information and implementation of PR measures aimed at restoring public relations affected by the crisis. In the current conditions of increased occurrence of crisis situations, PR specialists should get prepared for crisis situations by reviewing the means of communication applicable in crises and choosing effective crisis communication strategies.

REFERENCES

- Bernays, E. (2005). *Propaganda*. New York: Ig Publishing.
- Bernays, E. (2019). *Crystallizing Public Opinion*. New York: G&D Media.
- Black, S. (1989). *Introduction to Public Relations*. London: Modina Press.
- Booth, S. (2017). *Crisis Management Strategy. Competition and Change in Modern Enterprises*. London: Routledge.

- Broom, G., Casey, S., and Ritchey, J. (2000). Concept and Theory of Organization-Public Relationships. In: *Public Relations as Relationship Management: A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations* (ed. J.A. Ledingham and S.D. Bruning), 3–22. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Chen, S., Chia, Yu. & Lia, A. (2023). Study on the image restoration strategy and effect of corporates in crisis situations based on text mining. *Procedia Computer Science*, 221, 1250-1257. DOI: 10.1016/j.procs.2023.08.113.
- Coombs, W. (2007). Protecting Organization Reputations during a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review* 10, 163-176. DOI: 10.1057/palgrave.crr.1550049.
- Coombs, W. (2015). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Coombs, W. & Holladay, S. (2023). *The Handbook of Crisis Communication* (2^d ed.). Hoboken, NJ: Wiley Blackwell.
- Cutlip, S., Center, A., & Broom, G. (2006). *Effective Public Relations* (9th ed.). NJ: Prentice-Hall; Upper Saddle River.
- Dergousova, A., Elagin, Yu. & Chebanova, O. (2018). Improvement of the Concept of the Image of the Enterprise for the Account of Social Ecological Public Effects. *International Journal of Engineering & Technology*, 7 (4.3), 409-413. DOI:10.14419/ijet.v7i4.3.19852.
- Dmytriiev, I., Horova, K. & Melnychenko, O. (2018). Evaluation of the Crisis Management Efficiency at the Enterprise. *Ekonomika rozvytku*, 1, 84-92 [in Ukrainian]. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecro_2018_1_12 (accessed 16.10.2023)
- Fearn-Banks, K. (2001). Crisis communication: A review of some best practices. In R. L. Heath (Ed.), *Handbook of Public Relations* (479–485). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Góis, A., De Luca, M., Lima, G. & Medeiros, J. (2020). Corporate Reputation and Bankruptcy Risk. *BAR-Brazilian Administration Review*, 17 (2), 1-22. DOI: 10.1590/1807-7692bar2020180159.
- Gregory, A. (2010). *Planning and managing public relations campaigns: a strategic approach* (3rd ed.). London; Philadelphia; New Delhi: Kogan Page.
- Grunig, J. & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Kennan, W. & Hazleton, V. (2006). Internal public relations, social capital, and the role of effective organizational communication. In C. Botan & V. Hazleton (Eds.), *Public Relations Theory II* (311–338). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Korolko, V. & Nekrasova, O. (2009). *Public Relations. Scientific Grounds, Methodology, Practice* (3rd ed.). Kyiv: Vyd. dim “Kyievo-Mohylianska akademiia” [in Ukrainian].
- Ledingham, J. (2003). Explicating relationship management as a general theory of public relations. *Journal of Public Relations Research*, 15 (2), 181–198. DOI: 0.1016/S0363-8111(98)80020-9.
- Lerbinger, O. (1997). *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*. New Jersey: Erlbaum.
- Li, Z. & Chen, H. (2015). Strategy of Enterprise Crisis Management in the Information Age. *3rd International Conference on Management Science, Education Technology, Arts, Social Science and Economics*. DOI: 10.2991/msetasse-15.2015.159.
- Lyhonenko, L. (2001) *Anti-crisis Management of Enterprise: Theoretical and Methodological Premises and Practical Apparatus*. Kyiv: KNTEU [in Ukrainian].
- Marsh, Ch. (2016). *Classical Rhetoric and Modern Public Relations: An Isocratean Model*. New York, London: Routledge.
- Moiseiev, V. (2007). *Public Relations*. Kyiv: Akademvydav [in Ukrainian].
- Myronenko, V. (2020). Measuring the effectiveness of PR activities: variability of criteria and approaches. *Communications and Communicative Technologies*. 107-115. DOI: 10.15421/292016 [in Ukrainian].
- Oliver, S. (2010). *Public Relations Strategy* (3rd ed.). London: Kogan Page Publishers.

- Pashko, L. & Myronenko, V. (2018). Crisis PR as a factor of formation and protection of the PR-activities subject's image. *Mass Communication in Global and National Dimensions (MCGND)*, 10, 188-193.
- Pérez-Cornejo, C., de Quevedo-Puente, E. & Wilson, A. (2022). In search of the roots of corporate reputation management: Being a consistent corporate social performer. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 31 (1), 4-16. DOI: 10.1111/beer.12386.
- Regester, M. & Larkin, J. (2008). *Risk Issues and Crisis Management in Public Relations: A Casebook of Best Practice* (4th ed.). London: Kogan Page Publishers.
- Romanovskiy, O., Sereda, N. & Vorobiova, Ye. (2015). *The Basics of Public Relations*. Kharkiv: NTU «KhPI» [in Ukrainian].
- Rousseau, D. M. (2006). Is there such a thing as "evidence-based management"? *The Academy of Management Review*, 31(2), 256–269. DOI: [10.2307/20159200](https://doi.org/10.2307/20159200).
- Seitel, F. (2017). *The Practice of Public Relations* (13th ed.). Harlow: Pearson Education Ltd.
- Stravinskienė, J., Matulevičienė, M. & Hopenienė, R. (2021). Impact of Corporate Reputation Dimensions on Consumer Trust. *Engineering Economics*, 32 (2), 177-192. DOI: [10.5755/j01.ee.32.2.27548](https://doi.org/10.5755/j01.ee.32.2.27548).
- Shtanhret, A. (2008). *Anti-crisis Management of the Enterprise*. Lviv: Ukrainska akademiia drukarstva [in Ukrainian].
- Shtanhret, A. (2012). Anti-crisis Personnel Management of the Enterprise. *Scientific Notes of the Ukrainian Academy of Printing*, 4, 64-68 [in Ukrainian]. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2012_4_10 (accessed 12.11.2023).
- Tyler, L. (2005). Towards a postmodern understanding of crisis communication. *Public Relations Review*, 31, 566–571.
- Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2007). *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Xifra, J. (2020). Public Relations and Corporate Propaganda. In P. Baines, N. O'Shaughnessy & N. Snow (Eds.), *The SAGE Handbook of Propaganda* (137-153). SAGE Publications Ltd. DOI: [10.4135/9781526477170](https://doi.org/10.4135/9781526477170).
- Zalohina, R. (2004). *Anti-crisis Management of the Enterprise in the Conditions of Transitional Economy in Ukraine*. Extended abstract of PhD thesis. Khmelnytskyi: Khmelnytskyi State University [in Ukrainian].

УПРАВЛІННЯ PR ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЙ В КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ

Вязова Рита Василівна

Запорізький національний університет
Запоріжжя, Україна

Волкова Валерія Володимирівна

Запорізький національний університет
Запоріжжя, Україна

Юдіна Ольга Володимирівна

Запорізький національний університет
Запоріжжя, Україна

Зв'язки з громадськістю є ефективним механізмом організаційного антикризового управління, який спрямований на розв'язання кризових ситуацій, просування організацій/підприємств, їх продуктів або послуг шляхом формування громадської думки і координації з громадянським суспільством. PR-діяльність охоплює різноманітні практики, включаючи управління іміджем компанії, комунікацію з засобами масової інформації, організацію заходів, корпоративні комунікації, які спрямовані на встановлення взаємовигідних відносин між персоналом і клієнтами, партнерами та іншими представниками громадськості. Таким чином, актуальність нашого дослідження визначається необхідністю підвищення ефективності PR-діяльності в кризових ситуаціях на вітчизняних підприємствах з метою забезпечення їх розвитку та успішного функціонування,

а також запобігання загроз репутації та іміджу організації, викликаних кризовими ситуаціями. Метою дослідження є аналіз теоретичних і практичних аспектів управління PR-діяльністю підприємств у кризових ситуаціях і виявлення ролі ефективних стратегій і методів в антикризовому PR як засобі збереження іміджу підприємства. Предметом цієї статті є антикризова PR-діяльність організації. У статті в якості основних принципів дослідження були застосовані критичний аналіз, синтез і порівняння. Результати дослідження свідчать про те, що управління організаційною PR-діяльністю в кризових ситуаціях є успішним, якщо реалізуються наступні заходи: аналіз іміджу компанії (організації) шляхом вивчення громадської думки; розробка стратегії реагування на кризу спільно з керівництвом; реалізація PR-програм шляхом встановлення комунікацій з широкою громадськістю та цільовими аудиторіями. Визначено, що в кризових ситуаціях основним завданням є управління комунікаційним процесом, спрямованим на поширення точки зору організації, вплив на сприйняття проблеми, запобігання поширенню чуток і дезінформації, а також на нейтралізацію або мінімізацію наслідків кризи для іміджу і репутації організації.

Ключові слова: зв'язки з громадськістю, кризові ситуації, антикризове управління, організаційна PR-діяльність, PR-підрозділ, антикризова стратегія, імідж компанії.

МЕНЕДЖМЕНТ

ОТРИМАНО:

09 Жовтня 2023

ПРИЙНЯТО:

09 Листопада 2023

ВИПУСК:

20 Грудня 2023

УДК 658.5

DOI 10.26661/2522-1566/2023-4/26-09

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОЦЕСІВ ПЛАНУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ
ПІДПРИЄМСТВ ЯК РЕАКЦІЯ НА ЕКОНОМІЧНІ ВИКЛИКИ

Хацер М.В.

к.е.н., доцент

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя, Україна

ORCID 0000-0003-0080-3578

Email автора для листування: max.kh@ukr.net

Анотація. Стаття присвячена формуванню нових наукових рішень щодо пошуку шляхів трансформації процесів планування та управління фінансами на підприємствах України як реакції на економічні виклики у країні. Доведено, що українські підприємства потребують трансформації процесів планування та управління фінансами і внесення змін у системні елементи планової та управлінської діяльності (мета, завдання, суб'єкти, об'єкти, предмет, умови, принципи, методи). **Метою** статті є розкриття напрямів трансформації процесів планування та управління фінансами на підприємствах України як реакції на економічні виклики у країні. **Методологія:** використано комплекс загальних та спеціальних методів на емпіричному і теоретичному рівнях, таких як: метод абстрагування для визначення системних елементів планової та управлінської діяльності підприємств України, що потребують трансформації; метод літературного аналізу для дослідження наукових розробок у сфері планування та управління фінансами на підприємствах; метод порівняння для деталізації трансформації системних елементів планової та управлінської діяльності підприємств України; методи систематизації, групування і логічного узагальнення для систематизації інформації, формування висновків і наукових пропозицій статті. У статті використано системно-функціональний, історичний та системний підходи у розкритті і вирішенні проблематики пошуку напрямів трансформації процесів планування та управління фінансами на підприємствах України як реакції на економічні виклики у країні. **Результати:** виявлено та запропоновано напрями трансформації процесів планування та управління фінансами на підприємствах України як реакції на економічні виклики у країні з акцентом на внесення змін у системні елементи планової та управлінської діяльності (мета, завдання, суб'єкти, об'єкти, предмет, умови, принципи, методи).

Ключові слова: економічні виклики, підприємство, планування, трансформація, управління, фінанси.

JEL Classification: D21, M11, M21.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Економічні виклики, що спричинені глобальними змінами та кризовим розвитком економічних систем на макро-, мезо-, мікрорівнях вимагають від підприємств внесення змін у всі види управлінської діяльності, у першу чергу це стосується управління фінансами та планової роботи. Криза 2014-2017 років, пандемія, економічна криза, що була викликана російською військовою агресією проти України показали, що підприємства, які можуть

швидко адаптувати власну управлінську та планову роботи під зміни зовнішнього і внутрішнього середовища отримують додаткові конкурентні переваги та підвищують власну ринкову стійкість. Нажаль більшість вітчизняних підприємств не в змозі адекватно реагувати на економічні виклики та запроваджувати антикризові елементи у власну управлінську діяльність, що вимагає внесення змін.

Українські суб'єкти підприємницької діяльності критично недостатньо враховують при управлінні фінансами та плануванні діяльності зміни, що викликані економічними викликами і застосовують антикризові елементи у цих видах управлінської роботи хаотично, не продумано, безсистемно та обмежено. Наведена ситуація несе у собі значні ризики, як для самих суб'єктів підприємництва, так і для національної економіки в цілому. В цих умовах українські підприємства потребують розробки та запровадження елементів протидії економічним викликам (антикризових елементів) в управлінську діяльність на рівні управління фінансами та розробки і реалізації планів.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика управління фінансами та планування діяльності на підприємствах досліджувалась закордонними та вітчизняними науковцями, серед яких слід виділити напрацювання: І.О. Бланка, Г.В. Ситника, В.С. Андрієць; Г. Б. Веретенникової, В. В. Томах, І. М. Геращенко; О.Ю. Древаль; М. М. Бердар; В.В. Іванової; О.Ю. Гусевої, О.В. Воскобоевої, О.С. Ромащенко; О. Ф. Михайленко; Ч. Зенг; Ф Сприклі та ін.

Бланк І.О., Г.В. Ситник, В.С. Андрієць в межах дослідження управління фінансами підприємств акцентували увагу на такі питання: концептуальні засади управління фінансами, методологічні засади побудови систем забезпечення управління фінансами підприємств, теоретичні засади і методичний інструментарій управління активами та капіталом підприємства, методологічні основи управління інвестиціями й грошовими потоками, питання управління фінансовими ризиками, основи антикризового фінансового управління [1].

Бердар М.М. досліджуючи фінанси підприємств та управлінську діяльність, у цій сфері функціонування суб'єктів господарювання розкривав такі питання: сутність фінансів підприємств, функції та організація фінансів підприємств, організація грошових розрахунків підприємств, грошові надходження підприємств, формування і використання прибутку підприємств, сутність оподаткування підприємств і податкової системи, класифікація податків, порядок розрахунку і сплати їх до бюджету, оборотні та необоротні активи: формування і використання, фінансування і відтворення основних засобів, кредитування підприємств, порядок та погашення банківського кредиту, методичні підходи до оцінки фінансового стану підприємства, фінансове планування і контроль на підприємствах, фінансова санація та банкрутство підприємства [2].

Зенг Ч. розкривав у своєму дослідженні сучасні підходи до управління фінансами на підприємстві. При цьому акцент зробив на таких питаннях: розгляд та оцінка основних концепцій фінансового менеджменту, важливість і необхідність фінансового менеджменту в управлінні бізнесом, нові системи фінансового управління підприємством, оптимізація фінансового менеджменту на корпоративному управлінні [3].

Веретенникова Г.Б., Томах В.В., Геращенко І.М. досліджували питання планування діяльності підприємств, де розкривали такі напрямки: ідентифікація та дослідження проблем планування та організації діяльності підприємств промисловості й сервісу, теоретичні основи та практичний досвід планування й операційного менеджменту, методичні підходи до планування діяльності підприємств, особливості організації діяльності підприємств [4].

Древаль О.Ю. у своєму дослідженні зупинився на розгляді таких питань: методологія планування на підприємстві, планування виробництва та його забезпечення, фінансове планування та планування розвитку підприємства [5].

Іванова В.В. в межах власного дослідження управління плановою роботою на підприємстві розкривала такі питання: теоретичні аспекти планової діяльності підприємства, методологія стратегічного планування на підприємстві, планування інвестиційного та інноваційного процесів на підприємстві, планування витрат та фінансів, бізнес-планування, планування корпоративної культури [6].

Гусева О.Ю., Воскобоева О.В., Ромащенко О.С. розкриваючи проблематику планування на підприємстві акцентували увагу на такі питання: сутність, принципи та методи планування діяльності підприємства, види і зміст планів, планування виробництва продукції, планування збутової діяльності підприємства, планування потреби в сировині, матеріалах та товарних запасах, планування чисельності робітників підприємства, планування фонду на оплату праці, планування витрат підприємства, управління прибутком і рентабельністю підприємства, планування і контроль оновлення продукції, планування організаційно-технічного розвитку підприємства [7].

У роботі О.Ф. Михайленко висвітлюються: форми, способи та алгоритми планування і контролю, структура і технологія розроблення стратегічних і тактичних планів підприємства, склад планово-контрольних показників, шляхи оптимізації окремих аспектів діяльності підприємства, у тому числі з використанням сучасних прикладних програмних продуктів [8].

Сприклі Ф. в межах власного дослідження сконцентрував увагу на розкритті особливостей планової роботи соціальних підприємств, де висвітлив такі питання: особливості планування на соціальному підприємстві, планування маркетингу, планування фінансів, організація планової роботи на соціальному підприємстві, методологія складання плану соціального підприємства, особливості самооцінювання власного плану соціальним підприємством [9].

Необхідно зазначити, що наявні наукові розробки не в змозі у повній мірі розкрити особливості трансформації процесів планування та управління фінансами підприємств як реакції на економічні виклики. Наведене вимагає проведення подальших досліджень та внесення змін в управління фінансовою і плановою роботою на підприємствах України з внесенням антикризових елементів у таку роботу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою проведення дослідження виступає розкриття напрямів трансформації процесів планування та управління фінансами на підприємствах України як реакції на економічні виклики у країні.

МЕТОДОЛОГІЯ

В межах наукового дослідження, для досягнення мети статті, використано комплекс загальних та спеціальних методів на емпіричному і теоретичному рівнях, таких як: метод абстрагування для визначення системних елементів планової та управлінської діяльності підприємств України, що потребують трансформації; метод літературного аналізу для дослідження наукових розробок у сфері планування та управління фінансами на підприємствах; метод порівняння для деталізації трансформації системних елементів планової та управлінської діяльності підприємств України; методи систематизації, групування і логічного узагальнення для систематизації інформації, формування висновків і наукових пропозицій статті.

Методологія дослідження спирається на системно-функціональний, історичний та системний підходи у розкритті та вирішенні проблематики пошуку напрямів трансформації процесів планування та управління фінансами на підприємствах України як реакції на економічні виклики у країні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Криза 2014-2017 років, пандемія, економічна криза, що була викликана російською військовою агресією проти України значно змінили вимоги до ведення фінансово-господарської діяльності для українських підприємств. Наразі особлива увага для підвищення ефективності діяльності повинна бути приділена суб'єктами господарювання у країні таким аспектам: збільшення швидкості реакції на зміни зовнішнього середовища; зростання ролі антикризових елементів управлінської діяльності; трансформація управління фінансовою діяльністю; внесення змін у розробку та реалізацію планів.

Українські підприємства потребують трансформації процесів планування та управління фінансами і внесення змін у системні елементи планової та управлінської діяльності (мета, завдання, суб'єкти, об'єкти, предмет, умови, принципи, методи).

Метою планування фінансової роботи на підприємстві повинно бути розробка адекватних планів, що включають антикризову складову та є адаптивними і гнучкими до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Завданнями планування фінансової роботи на підприємстві повинні виступати:

- залучення до складання планів фахівців з антикризового управління;
- підвищення рівня аналітичної роботи щодо отримання вхідної інформації для планування;
- підвищення якості розробки планових показників з використанням математичного інструментарію;
- формування якісних баз даних для розробки та корегування планів;
- використання цифрових програмних продуктів для отримання, обробки і зберігання інформації;
- використання цифрових програмних продуктів для розробки та корегування планів;
- збільшення контрольних можливостей щодо відстежування виконання розроблених планів;
- внесення змін у систему мотивації персоналу щодо збільшення зацікавленості працівників у досягненні планових показників.

Суб'єктів планування фінансової роботи на підприємстві необхідно розділити на три групи:

- група розробників, куди відносимо працівників, що займаються розробкою фінансових планів, а також керівників підприємства, що контролюють та корегують планову роботу;
- групу виконавців, що займаються реалізацією планових завдань;
- групу зовнішніх зацікавлених сторін, що мають вплив на розробку та реалізацію планів на підприємстві і зацікавлені, або у виконанні планів (власники підприємства, постачальники, покупці продукції (робіт, послуг), державні інститути, органи місцевої влади, окремі суспільні групи), або у зриві планів підприємства (конкуренти, окремі суспільні групи).

Об'єктами планування фінансової роботи на підприємстві в сучасних умовах повинні виступати: антикризовий механізм суб'єкта господарювання; фінансова система підприємства та окремі її елементи; система управління підприємством та підсистема управління фінансовою діяльністю. Предметом планування фінансової роботи на підприємстві в сучасних умовах повинні виступати процеси розробки планів щодо розвитку фінансової системи підприємства та підсистеми управління фінансовою діяльністю з врахуванням запровадження антикризових елементів.

Умовами планування фінансової роботи на підприємстві повинні виступати: підготовка персоналу, у тому числі антикризова; достатність та адекватність інформації, що використовується для складання планів; імплементація національного та закордонного досвіду; достатність та варіативність видів ресурсів (трудові, часові, інформаційні,

матеріальні, грошові, нематеріальні); відповідність технічного оснащення; чіткість розуміння планових завдань керівництвом та власниками підприємства; залучення всього персоналу у процес планування; наявність відповідних методичних розробок та адекватної технології планування.

До принципів планування фінансової роботи на підприємстві в умовах трансформації планової роботи на українських суб'єктах підприємництва слід віднести:

Принцип гнучкості, що направлений на максимальне врахування змін зовнішніх і внутрішніх умов функціонування підприємств, у тому числі щодо здійснення фінансової роботи.

Принцип адекватності, що дозволяє врахувати у процесі планування напрями і обсяги реакції підприємства на зміни зовнішніх і внутрішніх умов його функціонування.

Принцип мінімальної необхідності (виключення зайвого), що направлений на врахування у плановій роботі тільки необхідних складових та елементів фінансово-господарської діяльності підприємства.

Принцип економичності (ефективності), що забезпечує перевищення ефекту від розробки планів над витратами на їх розробку на підприємствах.

Принцип залучення (масовості), що вимагає залучення до процесів планування всього персоналу підприємства, власників та його контрагентів.

Принцип послідовності, що вимагає проводити планову роботу з використанням попередніх планів, що були розроблені та реалізуються або корегуються.

Ключовими методами планування фінансової роботи на підприємстві повинні бути: балансовий, нормативний, математично-статистичний, системний. Де балансовий метод дозволяє реалізувати наочність планових показників і результатів, нормативний – забезпечити адекватність перевірки виконання планових показників і результатів, математико-статистичний – максимально точно розробити планові показники і результати, системний – врахувати діяльність підприємства та його складових, у тому числі фінансову діяльність, як єдину систему.

Важливим є реалізувати зміни у процесі розробки планів щодо фінансової роботи суб'єктів підприємництва з врахуванням економічних викликів з якими вони стикаються та наслідків економічних викликів у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємств (рис. 1). Окремо відзначаємо зв'язок планування та управління фінансами підприємства.

Управління фінансами на підприємствах України, як і планування, повинно трансформуватись під впливом економічних викликів, що змінюють зовнішнє та внутрішнє середовище суб'єктів підприємництва в країні. При цьому важливим є внесення змін у системні елементи управління фінансами на підприємствах України (мета, завдання, суб'єкти, об'єкти, предмет, умови, принципи, методи) з врахування використання антикризового управління та антикризового фінансового управління.

Метою управління фінансами підприємства в сучасних умовах повинно бути забезпечення ефективної протидії економічним викликам за рахунок запровадження елементів антикризового фінансового управління та антикризового управління і досягнення довгострокового стійкого розвитку.

Завданнями управління фінансами підприємства в сучасних умовах повинні виступати: врахування впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на управлінські дії у фінансовій діяльності суб'єкта господарювання; забезпечення ефективного та достатнього планування фінансів і фінансової діяльності на підприємстві; підвищення рівня підготовки персоналу, у тому числі менеджерів; використання достатньої кількості об'єктивної та достовірної інформації для управління фінансами підприємства; залучення до управління фінансами підприємства достатньої кількості ресурсів; використання інновацій в межах управління фінансами підприємства, у тому числі цифрових програмних продуктів; формування ефективної системи управління на підприємстві, частиною якої є управління фінансами.

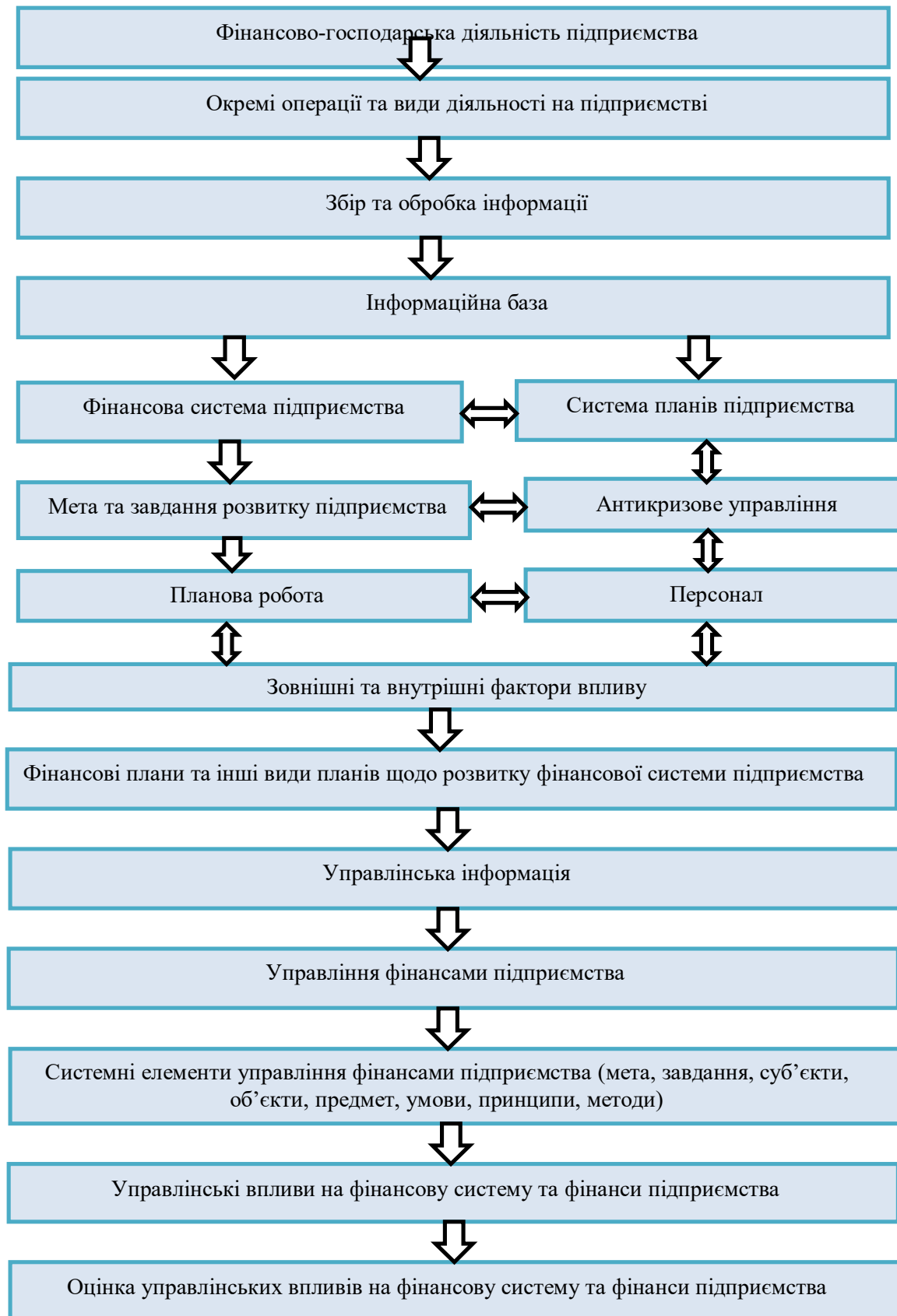


Рис. 1. Процес трансформації планування та управління фінансами на підприємствах України з врахуванням реакції на економічні виклики у країні
Джерело: власні дослідження.

Суб'єктами управління фінансами підприємства в сучасних умовах повинні виступати: власники, керівники, персонал суб'єкта господарювання, фахівці з антикризового управління (арбітражні керуючі в межах визнання підприємства банкрутом), державні інститути, місцеві органи самоврядування, контрагенти та конкуренти, суспільство та окремі його групи, інші зацікавлені сторони.

Об'єктами управління фінансами підприємства в сучасних умовах виступають управлінська та фінансова системи суб'єктів господарювання.

Предметом управління фінансами на підприємстві в умовах економічних викликів повинні виступати: процеси формування, розподілу та використання фінансових ресурсів на підприємстві, формування фондів грошових ресурсів суб'єктом господарювання, формування та використання різних видів доходів, витрат та прибутку на підприємстві.

Умовами забезпечення управління фінансами підприємства в сучасних умовах повинні бути: залучення до управлінської роботи висококваліфікованого персоналу відповідної кваліфікації, у тому числі у сфері антикризового управління; наявність баз даних, що використовуються для розробки управлінських рішень; використання адекватних технологій розробки управлінських рішень, у тому числі з використанням цифрових програмних продуктів; адекватне ресурсне забезпечення управлінської діяльності у сфері фінансів на підприємстві; імплементація національного та закордонного управлінського досвіду, у тому числі в сфері фінансів підприємств.

До принципів управління фінансами на підприємстві в умовах економічних викликів відносимо:

- безперервності здійснення управлінських впливів на сферу фінансів суб'єкта господарювання;
- узгодженості всіх складових систем управління та фінансів на підприємствах, у тому числі дій персоналу та керівників;
- обґрунтованості і оперативності в ухваленні управлінських рішень, у тому числі в сфері фінансів суб'єктів господарювання;
- істотності для підприємства прийнятих управлінських рішень та здійснених управлінських впливів;
- економічності розробки управлінських рішень та здійснення управлінських впливів, у тому числі в сфері фінансів суб'єктів господарювання;
- науковості щодо використання технології та методик розробки управлінських рішень, у тому числі в сфері фінансів суб'єктів господарювання.

Методи управління фінансами на підприємстві в умовах економічних викликів повинні виступати: метод порівнянь (бенчмаркінгу) – для виявлення недоліків на підприємстві; системний метод – для визначення взаємодії всіх складових систем управління і фінансів на підприємстві; математико-статистичні – для оцінки та корегування прийнятих управлінських рішень.

Відзначаємо критичну необхідність трансформації процесів планування та управління фінансами на підприємствах України як реакції на економічні виклики у країні. Ефективне внесення змін в управлінську та планову роботу в сфері фінансів підприємства дозволить значно підвищити рівень стійкості українських суб'єктів господарювання негативним змінам у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

ВИСНОВКИ

Криза 2014-2017 років, пандемія, економічна криза, що була викликана російською військовою агресією проти України призвели до значних змін у економічних системах країни на макро-, мезо-, мікрорівнях їх функціонування. У цих умовах суттєво змінились вимоги до здійснення суб'єктами підприємництва власної фінансово-господарської та управлінської діяльності. На особливу увагу потребують процеси управління та планування фінансів на

підприємствах України, які потребують значної трансформації та адаптації до умов, що склались у зовнішньому та внутрішньому середовищі суб'єктів підприємницької діяльності, а також запровадження елементів антикризового управління.

Проведене дослідження дозволило запропонувати напрями трансформації процесів планування та управління фінансами на підприємствах України як реакції на економічні виклики у країні з акцентом на внесення змін у системні елементи планової та управлінської діяльності (мета, завдання, суб'єкти, об'єкти, предмет, умови, принципи, методи).

Практичне впровадження пропозицій і висновків даної статті слід розглядати в контексті їх важливості для підвищення стійкості українських підприємств кризовим проявам в межах розвитку національної економіки та її окремих галузей.

Перспективи подальших досліджень на основі і з використанням наукових результатів проведеного дослідження полягають у розробці комплексу рекомендацій щодо удосконалення планування і управління фінансами на підприємствах України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бланк І.О., Ситник Г.В., Андрієць В.С. Управління фінансами підприємств : підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 792 с.
2. Бердар М.М. Фінанси підприємств. Навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 352 с.
3. Zeng C. Enterprise financial management in modern environment. *Proceedings of the 2022 International Conference on Economics, Smart Finance and Contemporary Trade (ESFCT 2022)*, 2022. URL: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/esfct-22/125980509>.
4. Веретенникова Г.Б., Томах В.В., Геращенко І.М. Планування та організація діяльності підприємства [Електронний ресурс] : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 210 с.
5. Древаль О.Ю. Планування діяльності підприємства : Конспект лекцій. Суми : Вид-во СумДУ, 2008. 146 с.
6. Іванова В.В. Планування діяльності підприємства : Навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 472 с.
7. Гусєва О.Ю., Воскобоєва О.В., Ромащенко О.С. Планування діяльності підприємств : навчальний посібник. Київ : Державний університет телекомунікацій, 2020. 135 с.
8. Михайленко О.Ф. Планування і контроль на підприємстві : навч. посіб. [Електронний ресурс]. Київ : ХНЕУ, 2014. 459 с.
9. Spreckley F. Social enterprise planning toolkit. British Council, 2011. 70 p.

REFERENCES

- Blank I.O., Sytnyk H.V., Andriiets V.S. (2017). *Upravlinnia finansamy pidpryiemstv [Enterprise finance management]*. Pidruchnyk. Kyiv : Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t. 792 p. [in Ukrainian].
- Berdar M.M. (2010). *Finansy pidpryiemstv [Enterprise finance]*. Navchalnyi posibnyk. Kyiv : Tsentr uchbovoi literatury. 352 p. [in Ukrainian].
- Zeng C. (2022). *Enterprise financial management in modern environment. Proceedings of the 2022 International Conference on Economics, Smart Finance and Contemporary Trade (ESFCT 2022)*. Available at: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/esfct-22/125980509> (Accessed 30 November 2023).
- Veretennykova H.B., Tomakh V.V., Herashchenko I.M. (2020). *Planuvannia ta orhanizatsiia diialnosti pidpryiemstva [Planning and organizing enterprise activities]*. Navchalnyi posibnyk. Kharkiv : KhNEU im. S. Kuznetsia. 210 p. [in Ukrainian].
- Dreval O.Iu. (2008). *Planuvannia diialnosti pidpryiemstva [Enterprise activity planning]*. Konspekt lektsii. Sumy : Vyd-vo SumDU. 146 p. [in Ukrainian].

- Ivanova V.V. (2006). *Planuvannia diialnosti pidpriemstva [Enterprise activity planning]*. Navchalnyi posibnyk. Kyiv : Tsentr navchalnoi literatury. 472 p. [in Ukrainian].
- Husieva O.Iu., Voskoboieva O.V., Romashchenko O.S. (2020). *Planuvannia diialnosti pidpriemstv [Enterprises activity planning]*. Navchalnyi posibnyk. Kyiv : Derzhavnyi universytet telekomunikatsii. 135 p. [in Ukrainian].
- Mykhailenko O.F. (2014). *Planuvannia i kontrol na pidpriemstvi [Planning and control at an enterprise]*. Navchalnyi posibnyk.. Kyiv : KNEU. 459 p. [in Ukrainian].
- Spreckley F. (2011). *Social enterprise planning toolkit*. British Council, 70 p.

TRANSFORMATION OF FINANCIAL PLANNING AND MANAGEMENT PROCESSES AT ENTERPRISES AS A RESPONSE TO ECONOMIC CHALLENGES

Maxim Khatser

*Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine*

The article is devoted to forming new scientific solutions regarding the search for ways to transform the planning processes and financial management at Ukrainian enterprises as a response to economic challenges in the country. It has been proven that Ukrainian enterprises need to transform the planning processes and financial management and make changes to the system elements of planning and management activities (goals, tasks, subjects, objects, the subject, conditions, principles, and methods). The article aims to reveal directions of transformation of planning and financial management processes at Ukrainian enterprises as a response to economic challenges in the country. Methodology: a complex of general and special methods has been used at the empirical and theoretical levels, such as the method of abstraction to determine the system elements of planning and management activities of Ukrainian enterprises that need transformation; the method of literary analysis for the study of scientific developments in the field of planning and financial management at enterprises; a comparison method for detailing the transformation of system elements of planning and management activities of Ukrainian enterprises; methods of systematization, grouping, and logical generalization for systematization of information, formation of conclusions and scientific proposals of the article. The article has used systemic and functional, historical and systemic approaches in revealing and solving the problem of finding directions for the transformation of planning and financial management processes at Ukrainian enterprises as a response to economic challenges in the country. Results: it has been identified and proposed to use directions for the transformation of the planning processes and financial management at Ukrainian enterprises as a reaction to economic challenges in the country, emphasizing making changes to the system elements of planning and management activities (purpose, tasks, subjects, objects, the subject, conditions, principles, and methods).

Keywords: economic challenges, enterprise, planning, transformation, management, finance.

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

ОТРИМАНО:

20 Жовтня 2023

ПРИЙНЯТО:

20 Листопада 2023

ВИПУСК:

20 Грудня 2023

УДК 005.21:658.821

DOI 10.26661/2522-1566/2023-4/26-10

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

Полусмяк Ю.І.*

к.е.н., доцент,

Запорізький національний університет,

Запоріжжя, Україна

ORCID 0000-0002-7521-6418

Павлюк Т.С.

к.е.н., доцент,

Запорізький національний університет,

Запоріжжя, Україна

ORCID 0000-0001-7480-5475

Баранов С.Ю.

Запорізький національний університет,

Запоріжжя, Україна

**Email автора для листування: uipolusmyak@gmail.com*

Анотація. Стаття присвячена удосконаленню стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ «Сільпо-Фуд» в післявоєнний період на базі аналізу його рівня конкурентоспроможності за рахунок розробки комплексу оптимізаційних заходів. Під час написання статті було розглянуто теоретичні та методичні основи оцінки конкурентоспроможності підприємства. На основі теоретичного матеріалу було досліджено діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд», проаналізовано економіко-господарську діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд», а також запропоновано напрямки підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд». В статті проведено аналіз конкурентного середовища ТОВ «Сільпо-Фуд», в ході якого визначено, що нестабільність економіки, зменшення платоспроможності населення, порушення логістичних ланцюгів, втрата торгових точок через значні руйнування, окупацію територій, удари по енергетичній інфраструктурі країни, небезпека для здоров'я та життя покупців і працівників – усі ці складнощі здійснюють негативний вплив на ринок і по сьогоднішній день. Проведено діагностику управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Сільпо-Фуд». На підставі проведеного аналізу, зазначимо, що основними складовими управління конкурентоспроможністю ТОВ «Сільпо-Фуд» є: асортиментна політика; політика в сфері якості; робота з постачальниками; система логістики; управління персоналом; цінова політика; сервісна політика; рекламна діяльність. Було визначено наступні ключові принципи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства: комплексність, системність, об'єктивність, динамічність, безперервність та оптимальність. Проаналізовано основні економічні характеристики галузі роздрібної торгівлі. Для аналізу привабливості продуктового ритейлу використана модель п'яти сил Портера. Розглянуто форми та інтенсивність конкуренції між учасниками галузі. Так конкуренцію у вітчизняному продуктовому ритейлі можна охарактеризувати як інтенсивну. В роботі проведено аналіз сильних та слабких конкурентів за допомогою побудови карт стратегічних груп.

Ключові слова: конкурентоспроможність, оцінка, конкурентна стратегія, інноваційна стратегія, стратегічне управління, оптимізація.

JEL Classification: D 21, M21.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Актуальність роботи в умовах розвитку та глобалізації ринку, сучасної економіки питання конкурентоспроможності виходить на перший план. Питання про можливість бути конкурентоспроможним на ринку є важливим сьогодні. Рішення проблем конкурентної боротьби стає одним з пріоритетів державної політики, а також важливим моментом є захист конкуренції. Основна задача на сьогодні: це виявлення факторів, які можуть стримати негативні тенденції та забезпечити підвищення конкурентоспроможності. Конкуренція провокує появу складної та важливої проблеми для успішної діяльності підприємства – забезпечення стійкого положення на ринку. Його характеризують такі поняття як конкурентоздатність та конкурентоспроможність. Конкуренція є дуже важливим чинником у сприянні прогресу ринкової економіки, що стимулює господарську активність, посилення диференціації та підвищення якості продукції, зниження витрат і стабільність економічного зростання. Конкурентоздатність – наявність внутрішніх факторів, які допомагають завоювати ринок за рахунок власне виробленої продукції, яка надає переваги над іншими учасниками ринку.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Багато вчених та спеціалістів досліджували конкуренцію в цілому. Розглядали саме поняття «конкуренції», «конкурентної боротьби», розробляли та втілювали в життя конкурентні стратегії. На думку Зав'ялова П.С., конкурентоспроможність фірми – це можливість ефективною господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Реалізація забезпечується всім комплексом наявних у фірми засобів, включаючи маркетингові.

Аналіз економічної літератури свідчить про наявність багатоаспектного трактування терміну «конкурентоспроможність». Дослідження теоретичних та практичних основ вивчення конкурентоспроможності підприємства на ринку знайшли своє відображення в численних працях закордонних та вітчизняних учених Г. Асселя, Г. Азоева, І. Ансоффа, Ф. Котлера, Г. Минцберга, Пітерса, М. Портера, Ф. Тейлора, А. Сміта, А. Файоля, Р. Фатхутдинова, А. Юданова та інших.

Найбільш вдалі трактування поняття «конкуренція» були наведені Б. Карлофом, Ф.В. Горбоносом та в Законі України «Про захист економічної конкуренції». В цих трактуваннях більш точно визначені ключові аспекти цього поняття. В свою чергу, конкурентоспроможність являє собою поєднання багатьох економічних категорій. Розглядаючи конкурентоспроможність у широкому розумінні, можна стверджувати, що її зумовлюють економічні, соціальні та політичні чинники, позиція країни або товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках. При наявності умов відкритої економіки вона може бути визначена і як здатність країни або підприємства до протистояння міжнародній конкуренції як на власному ринку, так і на ринках інших країн [1, с. 95].

Найбільш вдало це поняття було сформульовано С.Б. Алексєєвим [2] та В.М. Купенко [3]. Вони відмітили, що «конкурентоспроможність продукції» є економічною категорією, яка є сукупністю споживчих та цінових характеристик товару, за допомогою яких забезпечується його перевага над товарами конкуруючих підприємств.

Але актуальним до теперішнього часу залишається питання щодо визначення теоретичних аспектів конкурентоспроможності підприємства та факторів, що на неї впливають, які ще недостатньо вивчені і вимагають більш поглибленого дослідження.

Отже, така економічна категорія як «конкурентоспроможність» є базовою при визначенні рівня ефективності функціонування підприємства. Також вона є необхідною при визначенні доцільності виробництва та реалізації певного товару. Саме тому доцільним є

виявлення місця та ролі управління конкурентоспроможністю в системі управління підприємством.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою проведення дослідження є удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Сільпо-Фуд» в післявоєнний період на базі аналізу його рівня конкурентоспроможності за рахунок розробки комплексу оптимізаційних заходів.

МЕТОДОЛОГІЯ

В межах наукового дослідження, для досягнення мети статті, використано комплекс загальних та спеціальних методів на емпіричному і теоретичному рівнях, а саме: гносеологічний – для теоретичного та порівняльного аналізу джерел при визначенні сутнісних характеристик ключових понять дослідження; системно-аналітичний – для дослідження Основних економічних характеристик галузі роздрібної торгівлі; функціонально-структурний – при аналізі стану і проблем розвитку підприємства; метод індукції та дедукції.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Конкуренція існує тоді, коли виробники товарів ні від кого незалежні і виступають як самостійні суб'єкти господарювання.

Конкуренція відіграє позитивну роль в ринковій економіці, що проявляється у таких функціях [4]:

1. Передача світового досвіду. Конкуренція охоплює усі зв'язки виробництва, споживання та є засобом досягнення збалансованості між попитом і пропозицією.
2. Погодження інтересів виробників та їх кооперація. Інтерес кожного з виробників пов'язаний з іншими в результаті процесу поділу праці. Конкуренція підпорядковує індивідуальні прагнення суб'єктів господарської діяльності суспільним інтересам.
3. Зниження виробничих витрат. Це вимагає від підприємства постійного вдосконалення виробництва, знаходження шляхів економії різних видів ресурсів.
4. Стимулювання підвищення якості продукції та послуг. Кожному виробнику надається можливість удосконалювати якість товарів та послуг, відповідаючи потребам споживачів. Конкуренція спонукає виробляти нові види продукції, а також удосконалювати старі.
5. Формування ринкової ціни. Ця функція склалася історично. За її допомогою конкуренція забезпечує баланс між суспільними потребами та виробництвом.

Виконуючи усі перераховані функції, конкуренція підвищує ефективність виробництва, його технічний рівень, поліпшує якість продукції та розширює її номенклатуру.

Умовами виникнення конкуренції є [5]: наявність великої кількості діючих виробників конкретного товару чи послуги; свобода вибору виду господарської діяльності; відповідність між попитом і пропозицією; наявність ринку засобів виробництва.

Нестабільність економіки, зменшення платоспроможності населення, порушення логістичних ланцюгів, втрата торгових точок через значні руйнування, окупацію територій, удари по енергетичній інфраструктурі країни, небезпека для здоров'я та життя покупців і працівників – усі ці складнощі здійснюють негативний вплив на ринок і по сьогоднішній день.

Дослідимо основні економічні характеристики галузі (табл.1)

Таблиця 1

Основні економічні характеристики галузі роздрібної торгівлі

Показник	Характеристика галузі	Характеристика ТОВ «Сільпо-Фуд»
Розмір ринку	Обсяг обороту роздрібної торгівлі в Україні в 2022 року 127,4 млрд. грн.	Розмір ринку на 2022 рік складає 365 млн грн.
Масштаб конкуренції	Національний.	
Темп зростання ринку	Приблизно 3-4% річного зростання на ринку роздрібної торгівлі.	У середньому – 10% зростання на рік.
Технології/інновації	Зростаюча тенденція інтернет-торгівлі, особливо в останні роки.	- впровадження систем лояльності; - розвиток онлайн-продажів (можливість замовлення товарів онлайн, доставки або самовивозу); - використання аналітики даних для вивчення покупців та розуміння їхніх потреб, а також оптимізації асортименту та стратегії ціноутворення; - створення тематичних дизайнів магазинів; - каси самообслуговування; - ресторани в торгових залах.
Характеристики продукції	Широкий асортимент товарів, від продуктів харчування до товарів для дому та електроніки.	Широкий вибір продуктів харчування, товарів для дому, дитячої продукції та товарів власної торгової марки і виробництва.
Економія на масштабі виробництва	Помірна, можливість економії за рахунок оптових закупівель.	ТОВ «Сільпо-фуд» : 1. вдається до оптової закупівлі продукції задля економії; 2. налагоджує та оптимізує логістичну діяльність, зменшуючи витрати; 3. займається власним виробництвом, що дозволяє контролювати та, відповідно, зменшувати витрати.
Ефект навчання	Сприяє особистому та професійному зросту працівників, підвищенню якості обслуговування та керівництва, допомагає вдосконалювати операційні процеси.	
Завантаження виробничих потужностей	Зазвичай збільшення завантаження виробничих потужностей сезонно та під час святкових періодів.	Помірний рівень завантаження, оскільки виробництво власної продукції Сільпо складає приблизно 10-25% (в залежності від конкретного магазину) від основної діяльності, яка полягає в реалізації товарів, куплених у постачальників.
Привабливість галузі	Приваблива для інвесторів, оскільки має стійкий попит та можливість для росту і розвитку.	

Джерело: власні дослідження.

Розглянемо форми та інтенсивність конкуренції між учасниками галузі.

Для проведення аналізу головних конкурентів досліджуваної мережі спиратимемося на дані авторитетного видання Forbes Ukraine, яке в одному з номерів представило рейтинг 100 найбільших українських компаній за розміром виторгу. Серед яких є 15 компаній сфери роздрібною торгівлі, з цього списку оберемо 4 найбільших, включаючи флагманську мережу Fozzy Group, куди безпосередньо входить «Сільпо-Фуд». Для зручності оформимо дані у вигляді таблиці 2.

Таблиця 2

Аналіз конкурентів на ринку

Назва	Виторг, млрд грн	Річний приріст виторгу, %	Фінансовий результат, млрд грн
АТБ	104,9	22	+4,4
Fozzy Group	78,2	18	-5
Ашан	14,2	-8	-0,563
Varus	11,3	7	+31

Джерело: складено на основі [6,7,8].

Розглянемо кожну компанію-конкурента окремо. «АТБ-Маркет» займає лідируючу позицію вже багато років, мережа почала свою роботу у 2002 році [7]. Враховуючи невеликий асортимент, який налічували магазини спочатку, компанія досягла неабиякого розвитку і випередила своїх конкурентів. Головними перевагами АТБ-Маркету є велика кількість магазинів (зручність доступу), широкий вибір товарів, можливість швидкого самообслуговування та комфортного обслуговування на касах.

Флагманської мережею Fozzy Group є «Сільпо-Фуд», де, як зазначає компанія, основною маркетинговою концепцією є «близькість до клієнтів» (вітають з днем народження на касі, покупців називають гостями). Супермаркети обладнані зручними та сучасними касами самообслуговування, а влітку цього року був запущений проект під назвою «Вільнокаса», який дозволяє просканувати товари за допомогою смартфона і показати на касі QR-код.

«Ашан» є досить великою мережею гіпермаркетів, яка пропонує широкий асортимент товарів і послуг для споживачів. Однією з останніх інноваційних змін у роботі магазинів стало розміщення товарів на ціновому агрегаторі Hotline, у якого 30 млн переглядів в день, що стало значною перевагою серед конкурентів.

Ще одна мережа у списку конкурентів це «Varus», яка входить в десятку найбільших мереж України за показником кількості супермаркетів (налічує 95 продуктовий супермаркетів). Декілька років тому, запустивши програму діджиталізації, компанія запровадила цікаві зміни, наприклад, завдяки платформі Corezoid чеки в магазинах виводяться онлайн, а карта лояльності інтегрована в Viber [8].

Отже, роблячи висновок, можна сказати що ТОВ «Сільпо-фуд» має значний виторг, але стикається зі зменшенням приросту та негативним фінансовим результатом. Однак варто відзначити її інноваційний підхід до ринку, зокрема, унікальну маркетингову концепцію та впровадження відмінних від конкурентів технологій самообслуговування.

Роздрібна торгівля - це галузь з високим рівнем конкуренції, і входження на цей ринок може бути досить складним завданням для нових компаній. Проте можливість входження в галузь нових конкурентів може підвищуватись за рахунок високого рівня попиту на продукцію, наприклад, зайняттям ніші ринку, яка не була достатньо розвинута, але, в теорії, могла б мати попит у великої або достатньої кількості покупців. Але наразі конкуренція спостерігається між старими «гравцями» ринку, деяких з них було розглянуто в попередньому підрозділі. Конкуренція з боку товарів-замінників є важливим аспектом для організації, такої як «Сільпо-Фуд». Товари-замінники - це товари, які виробляються або

пропонуються іншими виробниками, але можуть задовольняти ту саму чи подібну потребу споживачів.

У випадку «Сільпо-Фуд», конкурентами, які можуть пропонувати товари-замінники є:

1) Інші мережі супермаркетів: Мережі, які пропонують подібний асортимент товарів, що можна вважати потенційними товарами-замінниками.

2) Ресторани і кафе: Деякі споживачі обирають ресторани і кафе для прийому їжі замість покупки продуктів у супермаркетах та їх подальшого приготування, а отже страви таких закладів частково є товарами-замінниками продукції «Сільпо-Фуд».

3) Місцеві ринки: Дехто з покупців віддають перевагу придбання свіжих продуктів на місцевих ринках, оминаючи супермаркети.

Отже, зважаючи на невелику кількість конкурентів, які можуть пропонувати товари-замінники, загроза з їх боку незначна. Щоб зберегти конкурентоспроможність на ринку, «Сільпо-Фуд» має постійно вдосконалювати свої послуги, впроваджувати новаторські рішення і пропонувати конкурентні ціни для привернення уваги клієнтів та їх прихильності.

Постачальники грають важливу роль у галузі роздрібної торгівлі, а отже це стосується і компанії «Сільпо-Фуд». Перш за все, від постачальників залежить якість та асортимент товару : його належний стан, наявність та різноманітність впливає на задоволення потреб споживачів і їхню прихильність до мережі.

По друге, умови поставок та цінова політика постачальників формують вартість товарів. Її зростання або не вигідні умови поставки можуть негативно відобразитися на прибутковості організації.

По третє, якісна співпраця з постачальниками є важливою для забезпечення укладання взаємовигідних умов. Гарні відносини з ключовими постачальниками можуть посприяти пріоритетному доступу до інноваційних продуктів.

Отже, можна підсумувати, що постачальники мають високий рівень впливу на діяльність обраної організації. Висновок щодо сили впливу постачальників на ТОВ «Сільпо-Фуд» залежить від багатьох факторів, включаючи також кількість і різноманітність постачальників, ступінь їхньої важливості для мережі, та умови співпраці. Управління відносинами, дотримання стандартів якості та постійний пошук нових можливостей можуть допомогти зміцнити позицію компанії на ринку.

Споживачі «Сільпо-Фуд» розподіляються за різними характеристиками, і їхні профілі можуть варіюватися в залежності від регіону та конкретного магазину. Однак приблизна загальна характеристика споживачів описана в таблиці 3.

Таблиця 3

Характеристика споживачів ТОВ «Сільпо-Фуд»

Характеристика	Опис
Стать	До споживачів компанії належать люди як жіночої, так і чоловічої статі. Однак частіше в супермаркетах за здійсненням покупок можна спостерігати саме жінок.
Вік	Середній вік покупців лежить в діапазоні 25-40 років.
Місцезнаходження	«Сільпо-Фуд» має мережу магазинів у різних регіонах України, розміщуючи супермаркети переважно в містах (великих і середніх за розміром).

Джерело: власні дослідження.

У висновку, сила впливу споживачів на «Сільпо-Фуд» є високою. Вони є головними клієнтами компанії і визначають її успіх. Зміни в потребах, вимогах і уподобаннях споживачів можуть впливати на стратегію компанії, а отже, ТОВ «Сільпо-Фуд» повинно

забезпечувати високу якість товарів і послуг, враховувати потреби своїх клієнтів та підтримувати їхню прихильність.

Для аналізу привабливості продуктового ритейлу використана модель п'яти сил Портера, яка представлена на рис. 1.

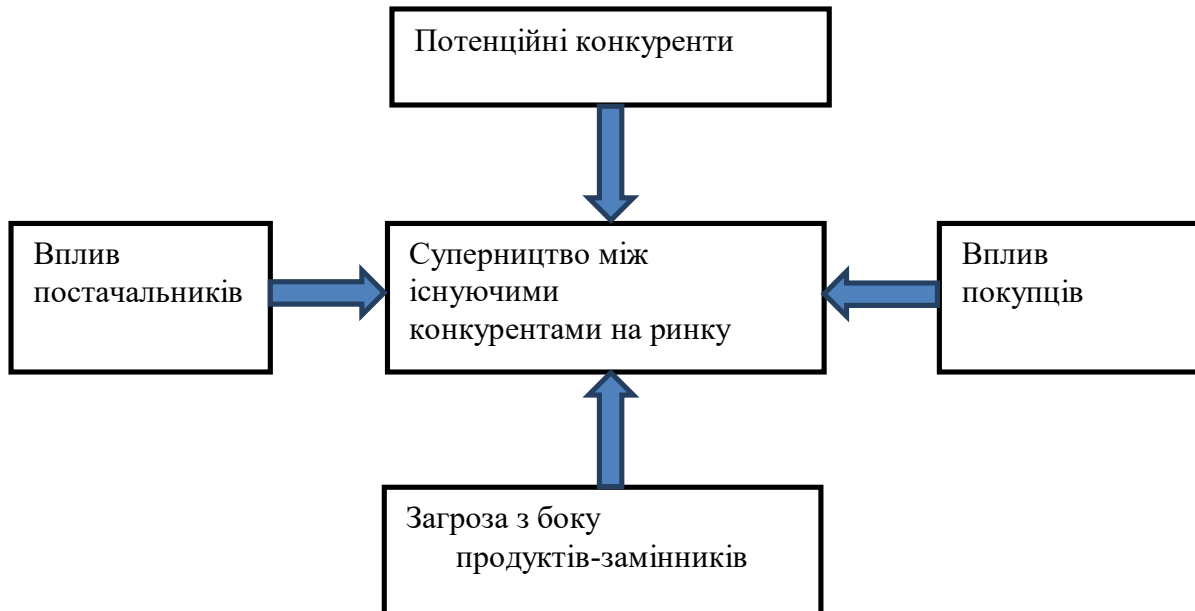


Рис. 1 Модель п'яти сил Портера

Джерело: [5].

Рівень впливу показників моделі з рис. 2.7 на ринок ритейлу оцінювався за 4-бальною шкалою (де 4 – високий вплив на галузь, 3 – значний, 2-незначний, 1 – низький). Результати оцінки привабливості ринку наведено в таблиці 4.

Згідно табл. 2.9, найбільший вплив на діяльність торговельних мереж здійснюється з боку споживачів, постачальників, товарів-замінників та послуг-замінників. Це є характерним для роздрібно́ї торгівлі в цілому. Показник ступеня загрози, що виникає внаслідок входження нових учасників на ринок, демонструє помірне значення. Це можна пояснити стабільним розвитком галузі й відсутністю суттєвих перешкод входження, але при цьому присутність великих гравців значно впливає на входження нових.

Таблиця 4

Оцінка привабливості галузі за моделлю 5 сил Портера

Конкурентна сила	Характеристика	Оцінка привабливості
Загроза появи нових учасників на ринку	Незначна	2
Загроза з боку товарів-замінників	Незначна	2
Конкуренція всередині галузі	Значна	3
Ринкова влада постачальників	Висока	4
Ринкова влада споживачів	Висока	4
Середня оцінка	3	

Джерело: власні дослідження.

Отже, конкуренцію у вітчизняному продуктовому ритейлі можна охарактеризувати як інтенсивну. В умовах війни торговельні мережі, як ніколи раніше, відіграють надважливу роль для покупців. Гнучкість та витривалість ринкових гравців проявляється по-різному: хтось знаходить рішення проблем та пристосується до змін, а хтось не може з цим впоратись та закриває свої двері назавжди. І в цьому учасникам ринку приходиться на допомогу вміння правильно оцінювати усі можливості й ризики. Загалом, перспективи розвитку галузі є високими. Компанія ТОВ «Сільпо-«Фуд» є провідним постачальником продуктів харчування в Україні. Її успіх і стабільність базується на ряді рушійних сил, що забезпечують розвиток та конкурентоспроможність на ринку.

Перша рушійна сила компанії – забезпечення високої якості продукції. ТОВ «Сільпо-Фуд» прагне задовольнити потреби своїх клієнтів високоякісними товарами. Вона працює лише з надійними постачальниками, які гарантують якість своїх продуктів. Крім того, компанія вдосконалює власні технології виробництва та контролює кожен етап, щоб максимально забезпечити високу якість товарів, які це виробництво продукує. Такий підхід дозволяє підтримувати довіру споживачів і позитивну репутацію компанії.

Друга рушійна сила компанії - інновації. ТОВ «Сільпо-Фуд» завжди прагне бути лідером у використанні передових технологій та здійсненні інноваційних проєктів. Компанія впроваджує нові рішення в області логістики, маркетингу, управління та інших сферах своєї діяльності, щоб покращити ефективність бізнесу та надати клієнтам унікальний досвід покупки. Наприклад, вона використовує онлайн-сервіси та мобільні додатки для зручного замовлення та доставки товарів, а також створює інноваційні формати торговельних точок, що задовольняють потреби різних споживачів. Таким чином, висока якість продукції та постійні інновації є двома ключовими рушійними силами компанії ТОВ «Сільпо-Фуд». Ці фактори допомагають організації займати провідні позиції на ринку та залучати все більше клієнтів.

Проведемо аналіз сильних та слабких конкурентів за допомогою побудови карт стратегічних груп. Серед характеристик, що відрізняють фірми галузі роздрібної торгівлі між собою, обрані:

- Показник 1 – середній рівень цін: низький, середній, високий;
- Показник 2 - рівень обслуговування: низький, середній, високий;
- Показник 3 - асортимент: вузький, середній, широкий;
- Показник 4 - маркетингова активність: низька, середня, висока;
- Показник 5 - темпи зростання частки ринку: низькі, середні, високі;
- Показник 6 - рівень розвиненості інноваційної діяльності: низький, середній, високий.

Розробляємо та заповнюємо допоміжну таблицю 5 для побудови карт стратегічних груп (КСГ).

Таблиця 5

Допоміжна таблиця аналізу показників для побудови КСГ

Назва компанії та порядковий номер на КСГ	Показник 1	Показник 2	Показник 3	Показник 4	Показник 5	Показник 6
«АТБ-Маркет» (1)	низький	середній	широкий	висока	середні	середній
«Сільпо-Фуд» (2)	середній	високий	широкий	висока	середні	середній
«Ашан» (3)	середній	високий	широкий	середня	низькі	середній
«Varus» (4)	середній	середній	середній	середня	середні	середній
«Metro» (5)	високий	високий	широкий	середня	низькі	середній
«Novus» (6)	високий	середній	середній	висока	середні	середній

Джерело: власні дослідження.

Будуємо 3 стратегічні карти, де співвідносимо такі показники: «середній рівень цін – рівень обслуговування» - співвідношення №1, «асортимент – маркетингова активність» - співвідношення №2, «темпи зростання частки ринку – рівень розвиненості інноваційної діяльності» - співвідношення №3.

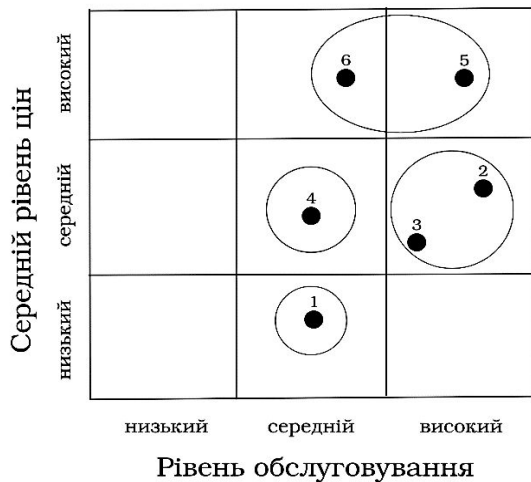


Рис. 2. Співвідношення №1

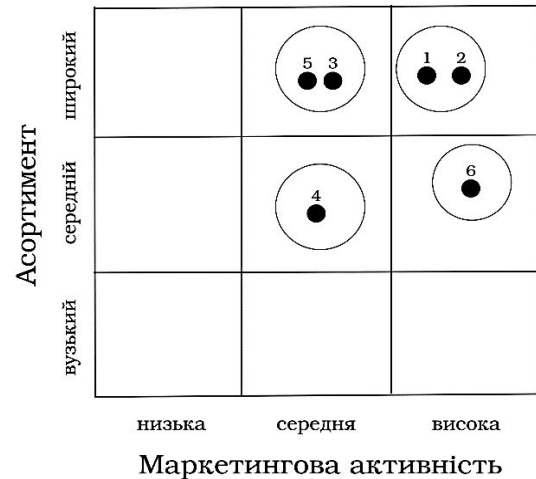


Рис. 3 Співвідношення №2

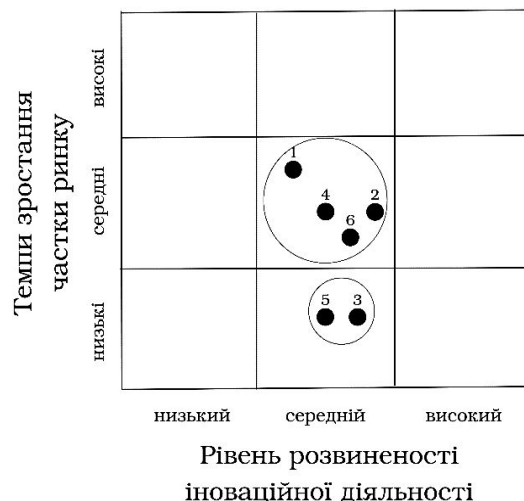


Рис. 4. Співвідношення №3

Після побудови трьох карт стратегічних груп можна зробити певні висновки. Карта №1 (середній рівень цін – рівень обслуговування) – можливе виокремлення 4 груп, а саме:

- 1) «АТБ-Маркет» - характерними показниками є низький середній рівень цін на асортимент магазину та середній рівень обслуговування персоналу.
- 2) «Сільпо-Фуд» та «Ашан» - для обох організацій середній рівень цін переважно відповідає показнику «середній», а рівень обслуговування високий.
- 3) «Varus» - обидва показники у середньому діапазоні карти.
- 4) «Metro» та «Novus» - середня ціна на продукцію компаній висока, рівень обслуговування високий або середній (ближче до високого).

Карта №2 (асортимент – маркетингова активність) – також можна виділити 4 групи:

- 1) «АТБ-Макрет» та «Сільпо-Фуд» - характеризуються широким асортиментом продукції та високим рівнем маркетингової діяльності.

2) «Ашан» та «Metro» - обидві компанії мають високий асортимент товарів, проте маркетингова діяльність на середньому рівні.

3) «Varus» - обидва показники у середньому діапазоні карти.

4) «Novus» - хоча маркетингова діяльність на високому рівні, асортимент більше відповідає середньому показнику.

Карта №3 (темпи зростання частки ринку – рівень розвиненості інноваційної діяльності) – досить яскраво виражені такі 2 групи:

1) «АТБ-Маркет», «Сільпо-Фуд», «Varus» та «Novus» - усі компанії розташовані в середньому діапазоні темпів зростання частки ринку та розвитку інноваційної діяльності (в деяких випадках показники наближені до високих результатів).

2) «Ашан» та «Metro» - темпи зростання частки ринку низькі (одна з можливих причин – компанії вважаються спонсорами тероризму, оскільки не зупинили роботу в рф), а рівень розвитку інноваційної діяльності відповідає середньому показнику. Проведемо аналіз цілей і стратегій конкурентів (табл. 6)

Таблиця 6

Аналіз цілей і стратегій конкурентів

Фактор аналізу	«АТБ-Маркет»	«Ашан»	«Varus»
Масштаб конкуренції	Національний.	Національний.	Національний.
Стратегічний намір	Розширення мережі, монополізація.	Збереження лідируючих позицій.	Розширення мережі, розвиток інтернет-торгівлі.
Мета в боротьбі за долю ринку	Збільшення частки ринку.	Утримання існуючої частки ринку.	Утримання та, за можливості, збільшення існуючої частки ринку.
Мета в боротьбі за конкурентну позицію	Створення унікальної пропозиції, підвищення якості товарів та послуг.	Забезпечення конкурентоспроможності.	Посилення позицій через впровадження деяких інновацій.
Характер дій	Наступальні.	Оборонні.	Наступальні.
Конкурентна стратегія	Комбінація диференціації та вартості, акцій, знижок.	Диференціація продукції та послуг, покращення якості та обслуговування.	Розвиток мережі та концентрація на розвитку інтернет-торгівлі та інноваціях.

Внаслідок аналізу можна зробити наступні висновки.

1) «АТБ-Маркет»

Можливий сценарій дій конкурента: Розширення мережі і монополізація ринку, збільшення своєї присутності. Створення унікальних пропозицій та підвищення якості товарів та послуг. Можливі дії у відповідь компанії ТОВ «Сільпо-Фуд»: Реагування шляхом підвищення якості продукції, розширення асортименту, акцій та знижок. Створення сильної ідентичності бренду, яка привертає увагу клієнтів та формує довіру.

2) «Ашан»

Можливий сценарій дій конкурента: Збереження лідируючих позицій на ринку через можливу диференціацію продуктів та постійне покращення їх якості, рівня обслуговування для зміцнення конкурентоспроможності. Можливі дії у відповідь компанії ТОВ «Сільпо-Фуд»: Розширення асортименту товарів, представляючи ексклюзивні бренди, органічну продукцію або інші актуальні товари, що надають конкурентну перевагу. Проводити маркетингові кампанії, що підкреслюють якість та унікальність продукції та послуг.

3) «Varus»

Можливий сценарій дій конкурента: Посилення позицій через розвиток мережі та акцент на розвитку інтернет-торгівлі та новітніх технологій. Впровадження інновацій в

обслуговуванні клієнтів. Можливі дії у відповідь ТОВ «Сільпо-Фуд»: активніший розвиток онлайн-продажів та/або створення мобільного додатку. Фокус на інноваціях у послугах, таких як нові способи доставки або персоналізовані послуги. Посилення рекламної та маркетингової стратегії для привертання клієнтів, які цінують технологічні новації.

Ключові фактори успіху (КФУ) є невід'ємною частиною конкурентної стратегії компаній і визначають їхню здатність до виживання та зростання на ринку. У випадку ТОВ «Сільпо-Фуд», двома ключовими факторами успіху є висока якість продукції та ефективна логістика.

КФУ 1 - Висока якість продукції.

Один з найважливіших факторів успіху ТОВ «Сільпо-Фуд» - це надійна репутація щодо якості їхніх товарів. Компанія прагне забезпечити клієнтам високу якість продукції, ретельно контролюючи всі етапи виробництва та транспортування. Це включає в себе вибір якісних сировинних матеріалів, впровадження сучасних технологій виробництва, а також постійний моніторинг якості товару. Задоволені клієнти стають вірними споживачами та рекомендують компанію іншим споживачам, що сприяє зростанню обсягів продажів.

КФУ 2 - Ефективна логістика.

Ще одним ключовим фактором успіху ТОВ «Сільпо-Фуд» є ефективно організована система логістики. Компанія має добре розроблену мережу постачання і розподілу, що дозволяє оперативно доставляти товари в магазини і на склади, зменшуючи час та витрати на транспортування. Ефективна логістика допомагає забезпечити своєчасні поставки товарів і швидко реагувати на зміни попиту, що є критично важливим у конкурентній боротьбі. Завдяки високій якості продукції та ефективній логістиці, ТОВ «Сільпо-Фуд» здатний залучати та утримувати клієнтів, забезпечуючи їм зручність, надійність та задоволення від покупок, що робить компанію сильним учасником на ринку продуктової торгівлі.

Загальна привабливість галузі, в якій знаходиться ТОВ «Сільпо-Фуд», є високою завдяки постійному попиту на продукти споживання та харчові товари. Україна має значний потенціал для подальшого росту цього сектору економіки. Проте, галузь роздрібної торгівлі також характеризується високим рівнем конкуренції, що вимагає від таких компаній, як ТОВ «Сільпо-Фуд» удосконалення стратегій та інновацій.

ТОВ «Сільпо-Фуд», продемонструвала свою конкурентну перевагу завдяки високій якості продукції та ефективній логістиці, швидкому реагуванню на потреби споживачів, наданні зручність та надійності покупок. Потенційні перспективи прибутковості ТОВ «Сільпо-Фуд» можна назвати багатообіцяючими, адже мережа магазинів постійно розширюється, зростають інновації у галузі інтернет-торгівлі та обслуговуванні, стабільно збільшується частка ринку і прибуток. Отже, враховуючи всі можливі засоби для розвитку, включаючи ефективне стратегічне планування, досліджувана компанія ТОВ «Сільпо-Фуд» має всі шанси залишатися конкурентоспроможною та збільшувати межі ринку в майбутньому.

На нашу думку, ефективна робота ТОВ «Сільпо-Фуд» за умов нестабільного під час та після війни на території України та, водночас, висококонкурентного ринкового середовища стане можливою тільки за умови втілення змін в системі менеджменту на основі інноваційної стратегії та політики. Інноваційна стратегія ТОВ «Сільпо-Фуд» у контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства повина бути побудована на основі проривних ідей, розробці та запровадженні новітніх наукових ідей та найпередовіших досягнень техніки та технології, значення яких виходить за межі старих виробничо-технологічних ланцюжків.

Можна визначити такі основні засади здійснення інноваційної стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» :

1. впровадження нових технологій, розширення та оновлення програмного забезпечення, яке прямо чи опосередковано буде використовуватись при створенні продукту;

В цій частині можна порекомендувати використовувати Livestreaming [11] в соціальній мережі Instagram та на офіційному сайті підприємства. По-перше, ТОВ «Сільпо-Фуд» може вбудовувати у кулінарні відео-рецепти, які воно публікує на своїй сторінці в Instagram спільно з проектом Shuba, посилання на ті товари, що використані у рецепті. Це дасть змогу клієнтам, яких зацікавить певний відео-рецепт, швидко придбати необхідні для нього компоненти. Але для більшої ефективності подібних роликів підприємству необхідно публікувати їх не менше ніж 2 рази на тиждень. Крім цього, ТОВ «Сільпо-Фуд» може публікувати в Instagram постери з акційними товарами, теж вбудовуючи в них подібні посилання. Також, доцільним для підприємства буде публікувати відео-рецепти як з більш дорогих, так і з більш дешевих продуктів, щоб охопити та зацікавити більшу кількість споживачів, оскільки рівень доходу різних груп покупців різниться між собою.

По-друге, ТОВ «Сільпо-Фуд» може протестувати на своєму веб-сайті функцію прямої трансляції з магазину та, впевнившись в її потребі серед своїх клієнтів, запровадити її в свою діяльність на постійній основі. Ця функція полягатиме в тому, що клієнт підприємства матиме змогу обрати необхідний товар та оформити замовлення, спілкуючись зі співробітником супермаркету за допомогою онлайн відео-зв'язку, під час якого він може ставити питання, які його цікавлять стосовно продукції. А потім кур'єр доставить замовлення покупцеві додому.

Ще однією технологією, яка підвищить конкурентоспроможність підприємства, є Curbside Pickup. Він може бути використаний ТОВ «Сільпо-Фуд» для оптимізації системи обслуговування споживачів, яка є однією зі складових управління конкурентоспроможністю підприємства. Сервіс Curbside Pickup, який можна перекласти як самовивіз з узбіччя, є послугою, що пропонується роздрібними торговцями, при якій покупець замовляє товар онлайн і їде до магазину, щоб забрати його. Покупець паркується у спеціально відведеному місці біля входу до магазину, і коли замовлення готове, співробітник магазину виносить його [9]. Цей принцип здійснення покупок дуже схожий на принцип «купи онлайн, забори в магазині» (BOPIS). Але на відміну від BOPIS Curbside Pickup передбачає відсутність у клієнта необхідності виходити зі своєї машини [10]. Також, самовивіз з узбіччя може бути повністю безконтактним, якщо співробітник підприємства покладе покупки клієнта прямо до багажника його машини.

Щоб побудувати ефективну систему Curbside Pickup ТОВ «Сільпо-Фуд» необхідно:

- мати персонал та спеціальне місце в магазині для управління цим сервісом;
- відслідковувати наявність товару в магазині;
- розробити метод сповіщення клієнтів про готовність їх замовлень;
- розробити спосіб, за допомогою якого клієнт буде сповіщати персонал підприємства про своє прибуття;
- облаштувати місце, де покупець може чекати своє замовлення;
- розробити спосіб сповіщення клієнтів організації про наявність цього сервісу.

Вважаємо, що такий сервіс буде дуже важливим для українських покупців у військовий час, коли у них через повітряні тривоги або відключення електроенергії може не бути часу для здійснення закупівель. Сервіс дозволить підвищити лояльність покупців до ТОВ «Сільпо-Фуд» і отримати підприємству, базі дослідження додатковий канал збуту продукції.

Обмеженнями запровадження сервісу Curbside Pickup у ТОВ «Сільпо-Фуд» будуть виступати: додаткові витрати на програмне забезпечення та облаштування місця для клієнтів; витрати часу персоналу на підготовку замовлень та передачу її клієнтам; можливі помилки у комунікації, що призведуть до конфліктів.

2. розширення випуску нової продукції;
3. рекламні заходи з метою стимулювання формування іміджу ТОВ «Сільпо-Фуд» та зростання попиту на продукцію підприємства, зокрема, на нову продукцію;
4. постійне здійснення маркетингових досліджень стосовно виявлення нових

потреб ринку;

5. зміцнення власної конкурентної позиції шляхом розширення стратегічних продуктових груп.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що на сучасному етапі соціально-економічного розвитку найбільший вплив на реалізацію та збереження конкурентної переваги ТОВ «Сільпо-Фуд» мають інновації. Тому вміння співробітників відкривати нове і застосовувати його в конкретних продуктах і послугах сьогодні є найважливішою передумовою для ТОВ «Сільпо-Фуд». Узгодження стратегії та політики управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд», а також інноваційної політики має базуватися на індивідуальному підході до кожного працівника, визначенні обсягу та характеру діяльності, в якій використання конкретних працівників може призвести до найбільшого ефекту, отримання результатів, що дозволяють оцінити рівень професійної компетентності фахівців, стимулювати творчу та інноваційну діяльність, а також винахідництво та розвиток персоналу як визначального напрямку формування й розвитку інноваційного потенціалу ТОВ «Сільпо-Фуд».

ВИСНОВКИ

Компанія ТОВ «Сільпо-«Фуд» є провідним постачальником продуктів харчування в Україні. Її успіх і стабільність базується на ряді рушійних сил, що забезпечують розвиток та конкурентоспроможність на ринку. Таким чином, висока якість продукції та постійні інновації є двома ключовими рушійними силами компанії ТОВ «Сільпо-Фуд». Ці фактори допомагають організації займати провідні позиції на ринку та залучати все більше клієнтів. Визначено, що загальна привабливість галузі, в якій знаходиться ТОВ «Сільпо-Фуд», є високою завдяки постійному попиту на продукти споживання та харчові товари. Україна має значний потенціал для подальшого росту цього сектору економіки. Проте, галузь роздрібної торгівлі також характеризується високим рівнем конкуренції, що вимагає від таких компаній, як ТОВ «Сільпо-Фуд» удосконалення стратегій та інновацій. Отже, враховуючи всі можливі засоби для розвитку, включаючи ефективне стратегічне планування, досліджувана компанія ТОВ «Сільпо-Фуд» має всі шанси залишатися конкурентоспроможною та збільшувати межі ринку в майбутньому. Проведено діагностику управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Сільпо-Фуд». На підставі проведено аналізу, зазначимо, що основними складовими управління конкурентоспроможністю ТОВ «Сільпо-Фуд» є: асортиментна політика; політика в сфері якості; робота з постачальниками; система логістики; управління персоналом; цінова політика; сервісна політика; рекламна діяльність. Відповідно до поставленої мети запропонована інноваційна стратегія у контексті забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд», яка повина бути побудована на основі проривних ідей, розробці та запровадженні новітніх наукових ідей та найпередовіших досягнень техніки та технології, значення яких виходить за межі старих виробничо-технологічних ланцюжків. Інноваційна стратегія для ТОВ «Сільпо-Фуд» вимагає відповідної кадрової стратегії, включаючи партнерське ставлення до працівників, залучення їх до управління, органічне поєднання інтересів особистісного розвитку працівників та цілей ТОВ «Сільпо-Фуд». Важливою умовою реалізації інноваційної стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» стане фокусування на індивідуальній майстерності, мотивації і відповідальності працівників, що знайде своє вираження в пошуку працівників із великими потенційними і творчими можливостями, проведення їхньої регулярної перепідготовки, системі кар'єрного зростання. Визначено такі основні засади здійснення інноваційної стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд», а саме впровадження нових технологій, розширення та оновлення програмного забезпечення, яке прямо чи опосередковано буде використовуватись при створенні продукту. В цій частині рекомендовано використовувати Livestreaming в соціальній мережі Instagram та на офіційному сайті підприємства. Також запропоновано впровадження технології Curbside

Pickup, який може бути використаний ТОВ «Сільпо-Фуд» для оптимізації системи обслуговування споживачів, яка є однією зі складових управління конкурентоспроможністю підприємства. Узгодження стратегії та політики управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд», а також інноваційної політики має базуватися на індивідуальному підході до кожного працівника, визначенні обсягу та характеру діяльності, в якій використання конкретних працівників може призвести до найбільшого ефекту, отримання результатів, що дозволяють оцінити рівень професійної компетентності фахівців, стимулювати творчу та інноваційну діяльність, а також винахідництво та розвиток персоналу як визначального напрямку формування й розвитку інноваційного потенціалу ТОВ «Сільпо-Фуд». Це, у свою чергу, дозволить забезпечити високо результативну політику менеджменту персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд», а отже - виявлення ініціативи та винахідливості, високий економічний ефект на основі нових концепцій та наукових досягнень, які мають комерційне значення, підвищення ефективності діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» загалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Савінова Ю. М. Конкурентоспроможність підприємств та чинники, що її обумовлюють. *Вісник Української академії банківської справи*. 2013. №1(14). С. 94-97.
2. Алексєєв С. Б. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2004. №191. С. 614-619
3. Куценко В. М. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. Київ : 2003. 184 с.
4. McConnell, C. R., Brue, S., Flynn S. M. Economics: Principles, Problems & Policies : textbook. New York : 2009. 996 p.
5. Porter, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors : textbook. New York : 1980. 660 p.
6. Офіційний веб-сайт ТОВ «Сільпо-Фуд». URL: <https://silpo.ua/> (дата зверення 20.09.2023).
7. Офіційний веб-сайт ТОВ «АТБ-маркет». URL: <https://www.atbmarket.com/> (дата зверення 20.09.2023).
8. Офіційний веб-сайт мережі супермаркетів Varus. URL: <https://varus.ua/> (дата зверення 20.09.2023).
9. Parcel Pending. What is Curbside Pick Up and is it right for my company? 2021. URL: <https://www.parcelpending.com/blog/what-is-curbside-pick-up/> (Accessed 1 October 2023).
10. Alexis Damen. The ultimate guide to Curbside Pickup (+ real retail examples). 2021. URL: <https://www.shopify.com/retail/curbside-pickup> (Accessed 1 October 2023).
11. Matthew Stern. Is livestream grocery shopping on the way in the U.S.? 2021. URL: <https://retailwire.com/discussion/is-livestream-grocery-shopping-on-the-way-in-the-u-s/> (Accessed 1 October 2023).

REFERENCES

- Savinova Yu. M. (2013) Konkurentospromozhnist' pidpryyemstv ta chynnyky, shcho yiyi obumovlyuyut' [Competitiveness of enterprises and the factors determining it]. *Visnyk Ukrayins'koyi akademiyi bankivs'koyi spravy- Bulletin of the Ukrainian Academy of Banking*. 1(14). 94-97. [in Ukrainian].
- Alekseev S. B. (2004) Teoretychni aspekty konkurentospromozhnosti pidpryyemstv [Theoretical Aspects of Competitiveness of Enterprises]. *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky - Economics: problems of theory and practice*. 191. 614-619 [in Ukrainian].
- Kutsenko V. M. Marketynhovyy menedzhment [Marketing management]. Kyiv. 184 p.
- C. R. McConnell, S. Brue, S. M. Flynn (2009). Economics: Principles, Problems & Policies. New York. 996 p.

Polusmiak, Y., Pavliuk, T. & Baranov, S. (2023). Strategic management of competitiveness trade enterprises in the post-war period. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 4(26), 115-129. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2023-4/26-10>

M. E. Porter (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York. 660 p.

The official website of Silpo-Food LLC. Available at: <https://silpo.ua/> (Accessed 20 September 2023).

The official website of "ATB-Market" LLC. Available at: <https://www.atbmarket.com/> (Accessed 20 September 2023).

The official website of the Varus supermarket. Available at: <https://varus.ua/> (Accessed 20 September 2023).

Pending P. (2021). What is Curbside Pick Up and is it right for my company? Available at: <https://www.parcelpending.com/blog/what-is-curbside-pick-up/> (Accessed 1 October 2023).

Damen A. (2021). The ultimate guide to Curbside Pickup (+ real retail examples). Available at: <https://www.shopify.com/retail/curbside-pickup> (Accessed 1 October 2023).

Stern M. (2021). Is livestream grocery shopping on the way in the U.S.? Available at: <https://retailwire.com/discussion/is-livestream-grocery-shopping-on-the-way-in-the-u-s/> (Accessed 1 October 2023).

STRATEGIC MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS TRADE ENTERPRISES IN THE POST-WAR PERIOD

Yuliia Polusmiak

*Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine*

Tetiana Pavliuk

*Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine*

Serhiy Baranov

*Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine*

The article is devoted to the improvement of the strategic management of the competitiveness of Silpo-Food LLC in the post-war period based on the analysis of its level of competitiveness through the development of a set of optimization measures. During the writing of the article, the theoretical and methodical bases of assessing the competitiveness of the enterprise were considered. On the basis of the theoretical material, the activity of Silpo-Food LLC was investigated, the economic activity of Silpo-Food LLC was analyzed, and directions for increasing the level of competitiveness of Silpo-Food LLC were proposed. The article analyzes the competitive environment of "Silpo-Food" LLC, during which it was determined that the instability of the economy, the decrease in the solvency of the population, the disruption of logistics chains, the loss of sales points due to significant destruction, the occupation of territories, attacks on the country's energy infrastructure, health hazards me and the lives of customers and employees - all these complications have a negative impact on the market to this day. Diagnostics of competitiveness management was carried out at Silpo-Food LLC. Based on the analysis, we note that the main components of managing the competitiveness of "Silpo-Food" LLC are: assortment policy; quality policy; work with suppliers; logistics system; HR; pricing policy; service policy; advertising activity. The following key principles for assessing the level of competitiveness of the enterprise were determined: complexity, systematicity, objectivity, dynamism, continuity and optimality. The main economic characteristics of the retail industry are analyzed. Porter's five forces model was used to analyze the attractiveness of grocery retail. Thus, the competition in domestic grocery retail can be characterized as intense. The paper analyzes strong and weak competitors by constructing maps of strategic groups.

Key words: competitiveness, assessment, competitive strategy, innovation strategy, strategic management, optimization.

Електронне наукове фахове видання

*Включене до Переліку наукових фахових видань України (категорія «Б»),
відповідно до [Наказу МОН України № 1643 від 28.12.2019 \(Додаток 4\)](#)*

МЕНЕДЖМЕНТ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО: ТРЕНДИ РОЗВИТКУ

ВИПУСК 4 (26) 2023

*Зображення обкладинки[©] використовується редакцією на основі права
власності та захищене авторським правом*

*Дизайн та макетування розроблені на платформі графічного дизайну
інфографіки Canva: <https://www.canva.com/>*

Верстка та макетування:

Онищенко О.А.,

Полусмяк Ю.І.

Дизайн обкладинки:

Бухаріна Л.М.,

Онищенко О.А.

Засновник видання:

Запорізький національний університет

Адреса редакції: 69063, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 55а, к. 415

Телефон: (061)289-41-15

Офіційний сайт видання: www.management-journal.org.ua

Електронна адреса: znu@management-journal.org.ua

Electronic scientific journal

*The scientific journal is included into the Ministry of Education and Science of Ukraine's list of professional publications (**category "B"**) according to the [Decree of the Ministry of Education and Science of Ukraine № 1643 dated 28.12.2019](#).*

MANAGEMENT AND ENTREPRENEURSHIP: TRENDS OF DEVELOPMENT

ISSUE 4 (26) 2023

Cover image © is used by the editorial office on the basis of ownership and is protected by copyright

Design and layout are developed on the graphic design platform of Canva infographics: <https://www.canva.com/>

Layout

Oksana Onyshchenko,
Yuliya Polusmiak

Cover design:

Liudmyla Bukharina,
Oksana Onyshchenko

Publisher:

Zaporizhzhia National University

Contacts: Zaporizhzhia National University

Faculty of Management

Zhukovsky street 55a, office 415, Zaporizhzhia, 69063

Official website: www.management-journal.org.ua

Email: znu@management-journal.org.ua