



МЕНЕДЖМЕНТ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО: ТРЕНДИ РОЗВИТКУ

Електронне наукове фахове видання

MANAGEMENT AND ENTREPRENEURSHIP: TRENDS OF DEVELOPMENT

ELECTRONIC SCIENTIFIC EDITION

JOIN THE DISCUSSION!

eISSN: 2522-1566

www.management-journal.org.ua

VOL. 1 ISSUE 27 2024
ВИПУСК 1 (27) 2024

MARCH 2024
БЕРЕЗЕНЬ 2024

Міністерство освіти і науки України
Запорізький національний університет

**МЕНЕДЖМЕНТ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО:
ТРЕНДИ РОЗВИТКУ**

*ЕЛЕКТРОННЕ НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ
КАТЕГОРІЇ «Б»
ВИПУСК 1 (27) 2024*

Запоріжжя
2024

Ministry of Education and Science of Ukraine
ZAPORIZHZHIA NATIONAL UNIVERSITY

**MANAGEMENT AND ENTREPRENEURSHIP:
TRENDS OF DEVELOPMENT**

ELECTRONIC SCIENTIFIC JOURNAL

ISSUE 1 (27) 2024

Zaporizhzhia
2024

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](https://orcid.org/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](https://orcid.org/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](https://orcid.org/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](https://scopus.org/scopus/authid/detail.url?authorID=7102794788)

Vitor Braga - PhD, Polytechnic Institute of Porto, Portugal [SCOPUS ID 44961091400](https://scopus.org/scopus/authid/detail.url?authorID=44961091400)

Dinh Tran Ngoc Huy – MBA, International University of Japan (Graduate School of International Management), Niigata, Japan [SCOPUS ID 56027482200](https://scopus.org/scopus/authid/detail.url?authorID=56027482200)

Ouail El Imrani - PhD in Economics, Management and Sustainable Development; Research Professor, Abdelmalek Essaadi University, Tétouan, Morocco [ORCID ID 0000-0003-0080-0975](https://orcid.org/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](https://orcid.org/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](https://www.researcherweb.com/author/maya-rumenova-lambovska/); [ORCID ID 0000-0003-3285-3051](https://orcid.org/0000-0003-3285-3051)

Sebastien Menard – Doctor of Economic Sciences, Assistant Professor, University Du Maine, Le Mans, France [SCOPUS ID 15049925500](https://scopus.org/scopus/authid/detail.url?authorID=15049925500)

Przemysław Niewiadomski – Ph.D., Professor, University of Zielona Góra, Poland [SCOPUS ID 57208628422](https://scopus.org/scopus/authid/detail.url?authorID=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](https://scopus.org/scopus/authid/detail.url?authorID=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](https://orcid.org/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](https://scopus.org/scopus/authid/detail.url?authorID=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](https://orcid.org/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](https://orcid.org/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](https://orcid.org/0000-0003-3541-6690)

Бухаріна Людмила Михайлівна - доктор економічних наук, професор, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID 0000-0002-7173-6619](https://orcid.org/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](https://orcid.org/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](https://orcid.org/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](https://orcid.org/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](https://orcid.org/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](https://orcid.org/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](https://orcid.org/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](https://orcid.org/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](https://orcid.org/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](https://orcid.org/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](https://orcid.org/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](https://orcid.org/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](https://orcid.org/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](https://orcid.org/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](https://orcid.org/0000-0001-5932-6580)

Рекомендовано до поширення через мережу Інтернет Вченою радою ЗНУ

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

ISSN (Online): 2522-1566

© Автори статей, 2024

© Management and Entrepreneurship: Trends of Development, 2024

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, 2024

© Management and Entrepreneurship: Trends of Development, 2024

ЗМІСТ

ЕКОНОМІКА

FERDJ, Y. ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТЕРИТОРІАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК В АЛЖИРІ.....8

ПЕРЕГУДА Ю.А. ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ ТВАРИННИЦТВА В УМОВАХ РОЗВИТКУ ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОЇ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЗЕЛЕНОЇ МОДЕЛІ ЕКОНОМІКИ.....19

МЕНЕДЖМЕНТ

BUT, T. ВИЗНАЧЕННЯ ПРОБЛЕМ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ.....32

HASANOV, H. ВПЛИВ ПОДІСВОГО ТУРИЗМУ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ТУРИСТИЧНИХ ОБ'ЄКТІВ В АЗЕРБАЙДЖАНІ44

ОЛІЙНИК М.О. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ В ДЕРЖАВНИХ І ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ: ОСОБЛИВОСТІ, НАПРЯМКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ53

ШИШКІН В.О., ОНИЩЕНКО О.А., СУЛИЗ А.В., ТУР Д.В. МАЛЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО: ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМОГО АНАЛІЗУ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....64

ГОЛОВАНЬ О.О., ОЛІЙНИК О.М., МАРКОВА С.В., СУХАРЕВА К.В. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ МОДЕЛЕЙ ІДЕНТИЧНОСТІ В СИСТЕМІ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ.....76

ПРИВАРНИКОВА І.Ю. СПЕЦИФІКА ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ У СФЕРІ ПОСЛУГ.....89

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

КРАСНИКОВ Є.В. ВПРОВАДЖЕННЯ КОМУНІКАТИВНОГО ПІДХОДУ ДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....104

ПОКАТАЄВ П.С., АРУТЮНЯН В.Е. ТЕОРІЇ ТА МОДЕЛІ ЕФЕКТИВНОСТІ ІТ У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ.....119

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

ПАВЛЮК Т.С., ПОЛУСМЯК Ю.І., ОНОПРІЄНКО І.М., ПОТАПЕНКО А.О. ІНСТРУМЕНТИ ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....126

ХІМІЧ С.В. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В КОНТЕКСТІ МАЙБУТНЬОЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....138

ЛОГІСТИКА

ХАЦЕР М.В., МИХАЙЛИК О.К. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЛОГІСТИКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ...148

CONTENTS

ECONOMICS

FERDJ, Y. ENTREPRENEURSHIP AND TERRITORIAL ECONOMIC DEVELOPMENT IN ALGERIA.....	8
PEREHUDA, YU. INCREASING THE COMPETITIVENESS OF UKRAINIAN LIVESTOCK PRODUCTS WITHIN THE DEVELOPMENT OF THE POST-INDUSTRIAL CIRCULAR GREEN ECONOMY MODEL.....	19

MANAGEMENT

BUT, T. IDENTIFICATION OF PROBLEMS AND POST-WAR RECOVERY OF TOURISM IN UKRAINE.....	32
HASANOV, H. THE IMPACT OF EVENT TOURISM ON TOURISM FACILITIES OPERATING IN AZERBAIJAN.....	44
OLIINYK, M. DIGITAL TRANSFORMATION OF MANAGEMENT PROCESSES IN STATE AND PUBLIC ORGANIZATIONS: FEATURES, DIRECTIONS, AND RECOMMENDATIONS FOR DEVELOPMENT.....	53
SHYSHKIN, V., ONYSHCHENKO, O., SULYZ, A. & TUR, DM. SMALL BUSINESS: FEATURES OF SYSTEM ANALYSIS IN THE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM.....	64
HOLOVAN, O., OLIINYK, O., MARKOVA, S. & SUKHAREVA, K. APPLIED ASPECTS OF THE IDENTITY MODELS APPLICATION IN THE BRAND MANAGEMENT SYSTEM OF DOMESTIC FOOD INDUSTRY ENTERPRISES.....	76
PRIVARNIKOVA, I. SPECIFICATIONS OF EXPORT-IMPORT OPERATIONS IN THE FIELD OF SERVICES.....	89

PUBLIC ADMINISTRATION

KRASNYKOV, YE. IMPLEMENTATION OF COMMUNICATIVE APPROACH TO MANAGERIAL DECISION-MAKING.....	104
POKATAIEV, P. & ARUTIUNIAN, V. THEORIES AND MODELS OF IT EFFICIENCY IN PUBLIC ADMINISTRATION.....	119

ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES

PAVLIUK, T., POLUSMIAK, YU., ONOPRIIENKO, I. & POTAPENKO, A. TOOLS OF THE ENTERPRISE LOGISTICS PROCESSES OPTIMIZING.....	126
KHIMICH, SV. EFFICIENCY OF INDUSTRIAL ENTERPRISE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF FUTURE DIGITAL TRANSFORMATION.....	138

LOGISTICS AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

KHATSER, M. & MIKHAILIK, O. ENSURING THE COMPETITIVENESS OF LOGISTICS ENTERPRISES AMIDST THE MILITARY DEVELOPMENT OF UKRAINE'S ECONOMY.....	148
--	-----

ECONOMICS

RECEIVED:

15 January 2024

ACCEPTED:

15 February 2024

RELEASED:

20 March 2024

UDC 334.012.42

DOI 10.26661/2522-1566/2024-1/27-01

ENTREPRENEURSHIP AND TERRITORIAL ECONOMIC DEVELOPMENT
IN ALGERIA

Younes Ferdj

Doctor of Economics and Applied Statistics

Senior Researcher,

Centre for Research in Applied Economics for Development, Algeria

ORCID 0009-0002-1997-2101

Author email: ferdjyounes@gmail.com

Abstract. Entrepreneurship and territorial economic development are two interdependent dimensions that play a crucial role in shaping the socio-economic dynamics of a region or country. Entrepreneurship, as a driver of innovation, job creation, and economic growth, is often closely linked to territorial economic development, where local prosperity is sought through specific strategies and actions. In the specific context of Algeria, entrepreneurship and economic development hold particular significance, given the unique challenges and opportunities facing the country. Entrepreneurial activity can not only energize local markets but also play a significant role in reducing unemployment, stimulating innovation, and building a robust economic foundation. Territorial economic development involves the implementation of policies and strategies to balance growth across different regions, promote the efficiency of local infrastructure, and enhance the quality of life for citizens. The complex interaction between entrepreneurship and economic development underscores the importance of understanding how these elements interact and mutually influence each other. This study will explore these dynamics specifically in the Algerian context, examining how entrepreneurship can be a crucial catalyst for territorial economic development and how, in turn, economic development can create an environment conducive to entrepreneurial growth. The problem addressed in this article is to study the key factors that have played a significant role in the dynamics of the entrepreneurial process. To address the question of the development paradigm of territories, we selected the region of Blida as a case study, as this province is located in the heart of the fertile agricultural plain of Mitidja, which has served as a springboard for the development of the agri-food industry. The statistical study relies on the results of a quantitative questionnaire survey conducted among a sample of agri-food companies, where the questions focus on the behaviors of entrepreneurs in territorial development. This work, in theory, follows an approach where the following theoretical concepts have served as explanatory, analytical, and interpretative elements of the survey data. Thus, the analytical exploitation of the survey data has allowed us to determine the characteristics and specificities of the entrepreneur as a creator-innovator according to J. Schumpeter (1912).

Keywords: entrepreneurship, territory, companies, development.

JEL Classification: D21, L10, R10.

INTRODUCTION

Entrepreneurship is considered one of the major factors for a growing economy. Indeed, promoting entrepreneurship has become a necessity for the development of any nation aspiring to be competitive. The territorial approach to development phenomena has significantly broadened under the influence of globalization. Numerous analyses are thus concerned with the territorial dimension of the development phenomenon, particularly theories of spatial development (Razafindrazaka, & Fourcade, 2016). The scientific literature has been enriched with examples of territorial economies that have demonstrated adaptability and innovation, especially during periods of crisis and technological changes. The relationships between businesses and territory are often analyzed from the perspectives of choice, industrial economics, and localization (Pecqueur and Zimmerman, 2004). These relationships provide a partial picture of the complexity of the interactions that a business maintains with its territory. The issue of relationships between businesses and territory transforms the productive problem by giving it meaning within a territorial development project (Pecqueur, & Zimmerman, 2004).

Therefore, the territorial anchoring of industrial activities results from the conjunction between aspects of organizational proximity, revealing the intra- and/or inter-firm industrial dimension, and aspects of spatial proximity, upon which the territorial dimension is based (Zimmermann, 1998). However, entrepreneurship within agri-food companies represents a compelling subject for reflection, on both economic and social grounds. Economically, it is considered an alternative to the economic crisis (Ornano, & Bachelot, 2009). It is seen as a growth lever due to its openness to the world and, socially, as a job provider. It is also approached in its territorial proximity (Messeghem et al., 2009) as a significant factor in development. Building on the presumed correlation between the various motivations of the entrepreneur and the dynamics of their business, this work aims at two essential objectives. Firstly, it involves understanding the issue of entrepreneurial behavior in agri-food companies, studying their specificities, and how they contribute to territorial development. Secondly, it also aims to delve into the praxeology of entrepreneurs facing interculturality in organizations in developing countries, particularly in local productive systems. More specifically, it seeks to answer a series of questions, such as: To what extent can entrepreneurs reconcile performance imperatives with the cultural influences and attractions of their environment? How can private entrepreneurship be integrated into territorial development in a dynamic of economic balance based on innovation networks and regional resources? Answering these questions requires an understanding of the impact of the entrepreneurial process on the development of a territory, through the phenomenon of local innovation networks and industrial dynamics.

This work is based on the results of a research study conducted through a statistical survey of a sample of businesses (SMEs) located in the agri-food cluster of the Blida province (Ferdj, & Hamadi, 2024). It allowed us to specify the entrepreneurial process and local industrial dynamics. To achieve this, the methodology employed in this research includes several components. Firstly, we will shed light on the concepts surrounding the logic of entrepreneurship and territory, innovative entrepreneurship, and the notion of innovation and their evolutions. Secondly, we will conduct a descriptive statistical analysis focusing on the factors of entrepreneurship and local industrial dynamics in the Blida province as a competitiveness cluster, covering both the industry sector and the SME fabric, as significant potentials of the Blida province. Thirdly, we will perform an exploratory analysis of our field survey, from which we will try to identify the main actions that promote entrepreneurship and territorial development.

LITERATURE REVIEW

Entrepreneurship can be defined as "a process by which individuals become aware that owning their own business is a viable option or solution; these individuals think about businesses they could create, learn about the steps to become an entrepreneur, and embark on the creation and start-up of a business" (Filion, 1997). Thus, according to Julien and Marchesnay (2011), innovation involves multiple opportunities that form the foundations of entrepreneurship, as they require new ideas to offer or produce new goods and services, or to reorganize the business. Innovation opens up markets to various opportunities, such as creating a business different from what was previously known, discovering or transforming a product, and proposing new ways of doing, distributing, or selling. According to Schumpeter (2012), as cited by Julien and Cadieux (2010), entrepreneurship is defined as "the ability to introduce innovations (products, methods, etc.) and to cause or take advantage of a market imbalance, including the creation of value in a dialogical process between the entrepreneur and the market."

However, entrepreneurship refers to the activity of an individual or a group of individuals who embark on the creation, development, and management of a business or organization with the aim of achieving an economic, social, or cultural project (Pereverzieva, & Volkov, 2020). Entrepreneurship is a complex concept that can be defined in various ways depending on the context and perspectives. Entrepreneurship generally involves risk-taking, innovation, the pursuit of new opportunities, the mobilization of financial, human, and material resources, as well as the implementation of a strategy to achieve specific objectives. Several researchers (Tounès, 2003; Verstraete & Marchesnay, 2000) show that four major entrepreneurial functions have been considered: risk-taking, the combination of factors of production, the innovation function, and the arbitrage function. Bygrave and Hofer (1991) as well as Gartner (1985) have analyzed entrepreneurship from the perspective of creating a wealth-generating organization, aligning with the functional approach. According to Fayolle (2012), this economic approach aims to understand the impact of business creation and the role of entrepreneurs in socio-economic development (Akpoviroro and al, 2021). Entrepreneurship can also be defined as the process by which an individual (the entrepreneur) identifies a commercial or social opportunity, mobilizes necessary resources, takes initiatives, assumes risks, and takes responsibility to create, develop, and manage a business or project, with the goal of generating profits or having a positive impact on society (Fayolle, 2002). Entrepreneurship often involves seeking innovation, creating value, adapting to market changes, and solving problems while being aware of the inherent risks of entrepreneurial activity (Tounès, 2003).

In a territorial approach, the territory, the object of analysis or the framework for the spatial dimension of development processes, refers to quite different realities related to the issues (Bertrand, 2003). Thus, according to Bertrand (2003), while the constructed nature of the territory is a common factor, the approaches to this construction vary among researchers. Two main orientations can thus intersect or overlap in research (Dali & Nomo, 2017): (1) the orientation that focuses on the territory as the materialization of economic, social, and cultural relationships and networks, and (2) the orientation that considers the territory as an institutional space where authority is exercised. Thus, a territory can be defined from various perspectives, such as geographical, sociocultural, and economic. On an economic level, the territory is the site of economic activities related to local resources (Dali & Nomo, 2017). On a geographical level, the territory is primarily a space. Sociologists have replaced "territory" with "space" due to the social dimensions of space (Dali & Nomo, 2017). According to Claude Raffestin (1986), the territory "is a space transformed by human labor." And according to Pierre George and Fernand Verger (2009), the territory is defined as "a geographical space characterized by legal belonging (national territory), natural specificity (mountainous territory), or cultural specificity (linguistic territory)." Then, according to Di Méo (1996), "the territory is an economic, ideological, and political (social,

therefore) appropriation of space by groups that give themselves a particular representation of themselves and their history".

However, theorists of territorial development (Chabault, 2006; Courlet and Pecqueur, 1996; Joyal, 2006; Maillat, 2003; Rallet and Torre, 2004; Velt, 2002) then emphasize the advantages associated with the clustering of SMEs as a factor in local development. Indeed, the sociocultural dimensions, such as the degree of trust and cooperation among economic agents, have a major impact on learning and innovation resulting from the operation of these systems (Dali & Nomo, 2017). These advantages help to enable the territory to foster its development. Therefore, the trajectory of local development is now defined at the intersection of the logics of businesses and the dynamics of the territory. In the territorial development approach, it is important to note that the territory is characterized by the connection between a community of people and the complementarity of the production activities of businesses (Becattini, 1992 cited by Blanc, 1997). The overall productive dynamic, according to Dali & Nomo (2017), is generated by the connection between businesses, institutions, and individuals (Figure 1). Thus, in the territorial approach to entrepreneurship, the sociocultural dimensions, such as the degree of trust and cooperation among economic agents, have a major impact on learning and innovation resulting from the functioning of the system (Dali & Nomo, 2017).

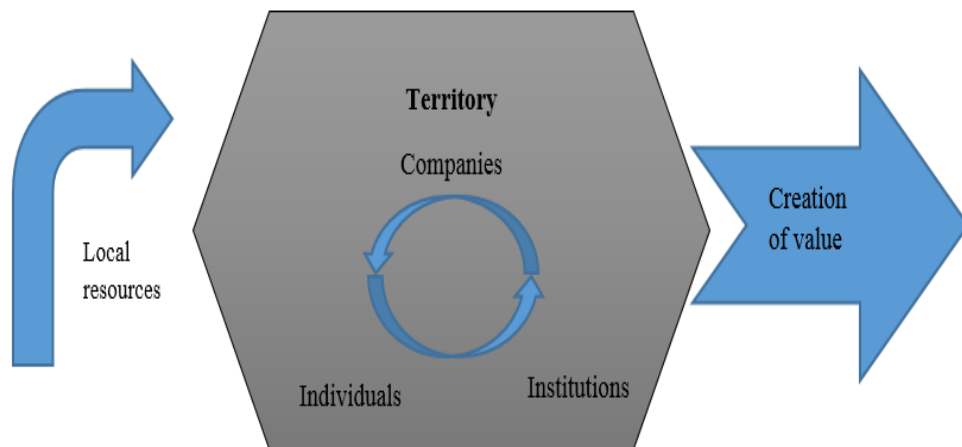


Figure 1. The link between businesses, institutions, and individuals

Source: Dali, C. & Nomo Théophile S. (2017). *Territorial Approach to Entrepreneurship: An Attempt at Conceptualization*. *Canadian Journal of Tropical Geography RCGT (Online)* Vol. 4 (1).

METHODOLOGY

By choosing the territorial approach to economic development, focusing on the case of the province of Blida is not arbitrary, as it aligns perfectly with our research concerns outlined in the problem statement, considering it as a territory that has been shaped over historical processes until it has taken its current form and organization. It is home to 20,036 SMEs employing over 60,969 individuals. The industrial fabric of the province consists of 5,145 production units employing more than 42,893 workers, with nearly 40,810 working in the private sector as of 2017. Through a questionnaire survey (Naga, 2023) conducted with a sample of 110 enterprises (SMEs), we sought to present the various characteristics of businesses located in different industrial zones and activity areas across the entire territory of the province of Blida. This was done to specify the process of entrepreneurship and the local industrial dynamics.

According to the data provided in the above table, it is evident that the agri-food sector plays a very significant role in the industry of the Wilaya of Blida. Indeed, after the services sector, which represents more than 2630 SMEs or 51% of the total, the agri-food sector is the second largest,

comprising 763 production units, or 15%. This sector employs approximately 11,027 workers, constituting 27% of the total workforce.

Table 1
Employment Situation by Sector of Activity (2019)

Sector of Activity	Number of Companies	(%)	Job Creation by Sector of Activity	(%)
Services	2531	25,11	24382	32,35
Construction and Public Works	4087	40,55	17460	23,17
Industry	1769	17,56	19057	25,29
Agri-food Industry	763	7,57	11027	14,66
Tourism	675	6,7	1516	2,01
Agriculture	253	2,51	1905	2,52
TOTAL	10078	100	75347	100

Source: Data from CNAS (National Social Security Fund) and the Directorate of Industry and Mines, Blida Province, 2019.

In terms of business sectors, SMEs in the Blida region operate in various industries, but in different proportions from one sector to another. According to the statistics in Table (1), it is observed that over 40% of the total existing SMEs in the Wilaya of Blida operate in the Construction and Public Works (BTP) sector, with a workforce of 4,087 SMEs. The services sector comes in second with 2,531 SMEs, accounting for 25.11% of all SMEs. In the third position is the industry sector with 1,769 SMEs, representing 17.56% of the total SMEs. This indicates that the fabric of SMEs is primarily centered around these three sectors. Following is the agri-food industry, which represents 7.57% of the total SMEs, with a count of 763 SMEs.

PRESENTATION OF RESULTS

- **Entrepreneurial Characteristic:**

For Woywode and Lessat (2001), the age of SME entrepreneurs is a determining factor in the commitment and performance of the business. Younger entrepreneurs are more likely to pursue a growth strategy than their older counterparts, as age is generally associated with more conservative behavior. An older leader is, in principle, less likely to adopt innovative behavior or embrace a new idea, as they are typically more attached to a certain organizational status quo. In this context, SMEs that contribute more to the development of their territory and achieve better performance have relatively young entrepreneurs. From the statistics provided in Table (2), we observe that nearly 90% of the entrepreneurs in our sample are over 35 years old. It seems that engaging in agri-food business activities in Algeria requires a certain level of professional maturity to succeed. This result can be explained by the fact that these entrepreneurs have all held responsibilities in activities related to the management and marketing of goods and services. This has allowed them to accumulate a certain level of professional maturity to establish their own SMEs and subsequently become owner-managers.

Table 2

Distribution of SME Entrepreneurs by Age Group

Age Groups	Number of Individuals	(%)
25-35 years	3	2,7
36-45 years	52	47,3
46-55 years	50	45,5
over 56 years	5	4,5
Total	110	100,0

Source: Field survey results

- **Entrepreneurs' Educational Level:**

The level of education of the entrepreneur has a positive impact on the success of the business (Julien, 1997). Their knowledge of the field enables leaders to better understand the needs and challenges of the business as well as the difficulties of the sector, and to manage the risks associated with the development of their organization appropriately.

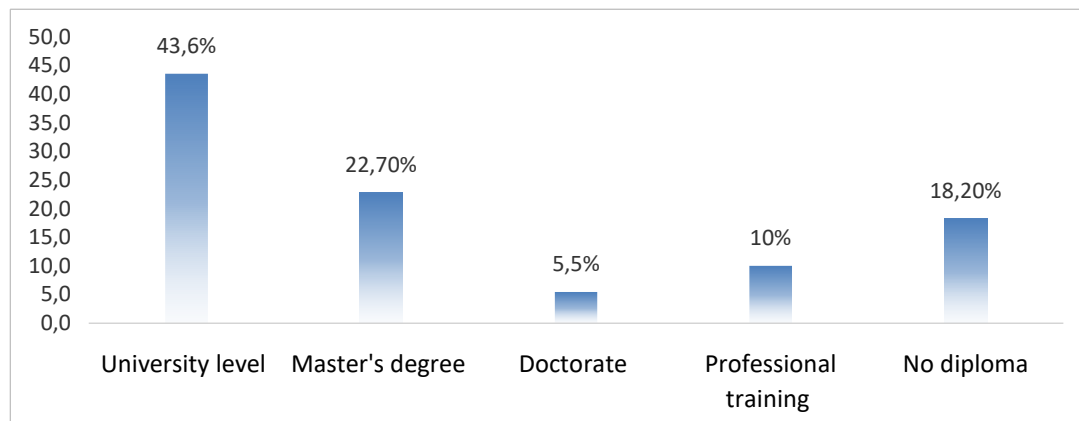


Figure 2. Distribution of SME leaders by level of education

From these results, the majority of entrepreneurs have a university degree. However, it remains to define the type of this education in relation to the activity of these businesses, in order to identify the existence of a possible relationship. This relationship has been demonstrated in several studies, such as those of St-Pierre, Audet, & Mathieu (2003). These authors showed that entrepreneurs with technical training are generally at the helm of a manufacturing company. According to these authors, another characteristic of the leader can play an important role in the management and success of SMEs, namely, additional training in international management and marketing techniques, which can also be a reducing factor of uncertainty through a good managerial understanding of international marketing techniques.

- **Entrepreneurs' Experience in the Agri-Food Industry**

In addition to the field of training of the owner-entrepreneur, their sectoral experience can also be a reducing factor of uncertainty through a good understanding of the market, required technologies, and risk factors that may hinder the development of the business (Woywode and Lessat, 2001). The table (3) above indicates a relatively similar distribution in terms of experience in the agri-food industry among the entrepreneurs in our sample. Indeed, 39.1% of these entrepreneurs have an experience of 11 to 15 years in the agri-food industry, 23.6% have an experience between 6 and 10 years, and nearly 21.8% of them have more than 15 years of experience.

Table 3

Distribution of Entrepreneurs by Experience in the Agri-Food Industry

Experience/years	Number of participants	(%)
1-5 years	17	15,5
6-10 years	26	23,6
11-15 years	43	39,1
more than 15 years	24	21,8
Total	110	100,0

Source: Field survey results.

- The factors influencing the innovation approach for SMEs

The results indicated in the figure 3 below clearly show that this approach is primarily focused on improving the quality of products for the local market, accounting for 88.7% of total companies. This confirms our previous result indicating the strong presence of competitiveness within the studied territory. In the second position, we find that the innovation approach is a factor facilitating access to other markets (79.2%), followed by the factor of adaptability of products to standards (68.9%). Finally, even for larger companies seeking to improve the quality of their products for export, this factor accounts for only 20.2%.

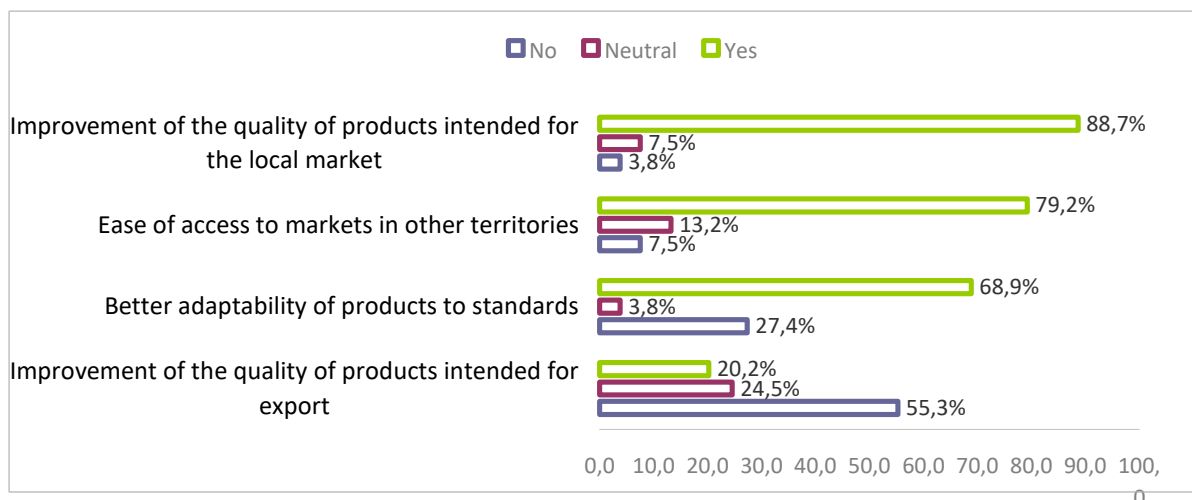


Figure 3. Factors Influencing the Innovation Approach

DISCUSSION OF RESULTS

The process of entrepreneurship, which has been the subject of direct assistance to public institutions. The results of our survey show that the cooperation of companies with the internal and external communication network would be determining factors for territorial competitiveness as they constitute the foundation of a comparative advantage (Gilly, & Torre, 2000). In conclusion, we can say that geographical proximity perfectly explains the observed industrial dynamics of the studied business fabric. However, this industrial dynamic has not led to development practices benefiting the territory because organizational and institutional proximity at the local level is not significant, as inter-company and local partner links are very weak, negligible, and do not focus on the conception of the territory, which considers it both as a factor and an actor of development actor (Ferdj, & Hamadi, 2022). However, the entrepreneur can play a crucial role in the local

development of a community, as he can stimulate economic growth and improve living conditions by creating jobs, increasing productivity, developing new skills, investing in local infrastructure, and promoting entrepreneurship :

- **Job Creation:** Entrepreneurs often have a significant impact on job creation in their territory. They can also play a key role in reducing unemployment and poverty.

- **Innovation and Economic Development:** Entrepreneurs are often the catalysts for innovation and territorial economic development. They can introduce new ideas, products, and technologies that stimulate economic growth and enhance people's quality of life. Entrepreneurs can also contribute to economic diversification by creating new sectors and strengthening the competitiveness of the local economy.

- **Skill Development:** Entrepreneurs can play a crucial role in skill development. They can provide training and skill development opportunities to local workers, helping to strengthen the local workforce and improve the quality of available services.

- **Investment in Local Infrastructure:** Entrepreneurs can contribute to local infrastructure investment by improving roads, buildings, public facilities, etc. This can help create a more conducive environment for economic growth and enhance the quality of life in the community.

- **Promotion of Entrepreneurship:** Entrepreneurs can play a significant role in promoting entrepreneurship in their community. They can inspire and encourage others to start their own businesses, which can stimulate long-term economic growth and job creation.

- **Innovative entrepreneurs** help foster the development of the local industry by providing outlets for local raw materials.

CONCLUSION

According to the experiences of certain developed countries, it is evident that territories play a crucial role in entrepreneurship. Leveraging their cultural heritage, local expertise, skills, resources, and generic assets (Campagne. & Pecqueur, 2014), entrepreneurship is generally seen as contributing to job creation and added value for the country (Ahouzi, & Nait Haddou, 2019). However, the territorial approach to entrepreneurship can be conceived as a scenario in which various territorial actors engage together in coordinated strategies towards establishing a new organizational form for wealth production. Consequently, the trajectory of local and/or territorial development is defined at the intersection of business logics and territorial dynamics (Dali, & Nomo, 2017).

This exploratory research will need to be further explored and replicated with other samples to achieve a better understanding of the behavior of innovative SMEs. Nevertheless, it opens interesting avenues because it highlights the importance of analyzing, beyond the resources available in the company, its mode of operation, and work organization within a framework of territorial development (Ferdj, 2021). Indeed, the fundamental characteristic that emerges indicates that the various motivations for the location of businesses in Blida and their choice of sector are mainly linked to factors present in the host territory, such as land availability, infrastructure availability, market availability, and customer factors (Ferdj, & Djeflat, 2024). In general, the economic logic of territorial development aims to promote entrepreneurial spirit (productive projects of national interest) for wealth and job creation, with the broader perspective of generalizing the case of the Blida province in its positive aspects to all provinces of the country. Local territorial projects also align with the logic of territorial justice by allowing shadow areas to find differentiated and tailored development solutions based on their specificities and potential resources. Similarly, adapted strategies should be adopted by systematically involving elected officials of these territories and their administrative authorities.

REFERENCES

- Akpoviro, K. S., Oba-Adenuga, O. A. and Akanmu, P. M. (2021). The role of business incubation in promoting entrepreneurship and SMEs development. *Management and entrepreneurship: trends of development*, 2(16), pp. 82-100. Available at: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2021-1/16-07>
- Ahouzi, L. & Nait, H. (2019). Innovative Entrepreneurship and Territorial Development: A Case Study of the Artisanal Sector in Morocco. *Journal of Accounting and Audit Control*, Issue 8: March 2019.
- Becattini, G. (1992). The Industrial District: Creative Environment. In "Espaces et sociétés" 1992/1 (No. 66), 47-164.
- Bertrand, N. (2003). The Cemagref in Grenoble and the Territorial Question. In "Le territoire en sciences sociales: approches disciplinaires et pratiques de laboratoires." Grenoble: MSH-Alpes/CNRS.
- Blanc, M. (1997). Rurality: Diversity of Approaches. *Rural Economy*. No. 242. 5-12.
- Bygrave, D. William and Charles W. Hofer. (1991). Theorizing about entrepreneurship. *Entrepreneurship : Theory and Practice*. Vol. 6, N°2, pp. 13-22.
- Chabault, D., (2006). Territorial Production Systems: Literature Review and Theoretical Approaches to an Evolving Concept. CERMAT - IAE de Tours, University of Tours.
- Courlet C., & Pecqueur, B. (1996). Industrial Districts, Localized Production Systems, and Development. In Abdelamaliki L., & Courlet C. *Development Logics*. Economic Logics Collection, L'Harmattan.
- Dali, C. & Nomo Théophile S. (2017). Territorial Approach to Entrepreneurship: Attempt at Conceptualization. *Canadian Journal of Tropical Geography CJTG (Online)* Vol. 4 (1): 11-24.
- Di Méo G., (2004). For a comprehensive and complex approach to geographical objects. *Geographical Notebook*, N°5.
- Fayolle, A. (2002). From the field of entrepreneurship to the study of the entrepreneurial process: Some ideas and research avenues. 6th International Francophone Congress on SMEs - October 2002 - HEC – Montreal.
- Fayolle, A. (2012). *Entrepreneurship: Learning to Undertake*. 2nd edition. Paris: Dunod.
- Ferdj, Y. (2021). The dynamics of territorial development in Algeria: an econometric study of the relationship between Enterprise and Territory. *MECAS Notebook*. Volume 17, Number 2, 79-94. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/158337>
- Ferdj, Y. & Hamadi, A. (2022). Innovation capacity of agri-food companies, territorial anchoring, and proximity: Case of the Blida province. *DIMS Maghtech Journal*, Volume 1, N°1 https://drive.google.com/file/d/1sQr_O4_gIHON_YTfYMUNw3FUdpd8t02AB/view
- Ferdj, Y. & Hamadi, A. (2024). The impact of the socio-economic factors on the participation of SMEs to territorial development in Algeria: local Agri-food system-based approach. *The CREAD Notebooks*, Volume 39, Number 4, Pages 7-30. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/237696>
- Ferdj, Y. & Djeflat, A. (2024). Territory emergence, clusters and innovation in Algeria: Exploratory study through the case of agri-food cluster in Blida. DOI : [10.13140/RG.2.2.13542.19524](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.13542.19524)
- Filion, L-J. (1997). The field of entrepreneurship: history, evolution, trends.
- Gartner B. & William. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, Vol. 10, N°4, pp. 696-708.
- George, P. & Verger, F. (2009). *Dictionary of Geography*. Paris, Presses Universitaires de France.
- Gilly, J.P & Torre, A. (2000). *Proximity Dynamics*. L'Harmattan, Paris.
- Groff, A. (2009). *Managing Innovation*. 100 Questions to Understand and Act, AFNOR Editions.
- Joyal, A. & Adelaïde B. (2006). Local Production Systems in Brazil: Promising Concept or Fashion Effect?. 23rd Annual Symposium of the Canadian Council for Small Business and

- Ferdj, Y. (2024). Entrepreneurship and territorial economic development in Algeria. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(27), 8-18. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-1/27-01>
- Entrepreneurship, Trois-Rivières, 10 pages, (reference as of September 20, 2009), <http://www.ccsbe.icsb.org/members/papers/2006/033ccpme.pdf>
- Julien, P.A., (1997). *Small and Medium Enterprises: Assessment and Perspectives*. Edition, Economica, GREPME.
- Julien, P-A. & Cadieux, L. (2010). *The Measurement of Entrepreneurship*. Institute of Statistics.
- Julien, P-A. & Marchesnay, M., (2011). *L'entrepreneuriat*. éd. Economica.
- Maillat, D. (2003). *Development of Territorial Production Systems, Competitiveness, and Innovation*. Proceedings of the International Conference on Local Development: Local Development in the Perspective of Human Development, Campo Grande, Brazil, November 25-28, 2003.
- Messeghem, K. & Paradas A. (2009). The Emergence of Competitiveness Clusters. *Bulletin: Electronic Review* ; <https://www.iamm.ciheam.org>
- Naga, N. (2023). Performance review results: a key moment for employees and managers in the Algerian company. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 3(25), 30-39. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2023-3/25-03>
- Ornano, P. & Bachelot, D. (2009). *Surviving the Crisis: Business Grouping, a Solution for SMEs*. Published by Les Pérégrines.
- Pecqueur, B. & Zimmermann J-B. (2004). *Proximity Economics*. Paris, Hermès-Lavoisier..
- Pereverzieva, A. & Volkov, V. (2020). Assessment method of social entrepreneurship nature and its development. *Management and entrepreneurship: trends of development*, Vol. 1, Issue 11, pp. 113-131, DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2020-1/11-08>
- Raffestin, C. (1986). Territoriality : Concept or Paradigm of Social Geography? *Geographica Helvetica*, No. 2, 91-96.
- Rallet, A. & Torre, A., (2004). Proximity and Location. *Rural Economy*, No. 280, March-April, pp. 25-41. In Rallet A. & Torre A., (2001). *Geographical proximity or Organizational Closeness? A Spatial Analysis of Technological Cooperations in Innovation Networks*. *Applied Economics*, Vol. 1, 147-171..
- Razafindrazaka, T. & Fourcade C. (2016). Collective Entrepreneurship: a Tool for Territorial Development?. *Regional & Urban Economics Review* 2016/5 (December), 1017-1042..
- Schumpeter, J. (1912). *Theory of Economic Evolution*. French translation, Dalloz, Paris.
- Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. French translation, Payot.
- St-pierre, J., Audet J. & Mathieu C., (2003). *The New Business Models of Manufacturing SMEs: An Exploratory Study*. Quebec, Institute for SME Research.
- Tounès, A. (2003). *Entrepreneurial Intention: A Comparative Study Between Students in Entrepreneurship Programs (Bachelor +5) and Students in DESS CAAE*. Doctoral Thesis in Management Sciences. Rouen: University of Rouen.
- Velt, P. (2002). *Places and Bonds: Territorial Policies in the Era of Globalization*. Paris: Éditions de L'Aube.
- Verstraete, T. & Michel M. (2000). *Entrepreneurship Story: Realities of Entrepreneurship*, Caen, France: EMS.
- Woywode, M. & Lessat, V. (2001). Success Factors of Rapidly Growing Companies in Germany. *International SME Journal*, 14(3-4), 17-43. <https://doi.org/10.7202/1008696ar>
- Zimmermann, J.B. (1998). Nomadism and Territorial Anchoring: Methodological Proposals for the Analysis of Firm-Territory Relationships. *Journal of Regional and Urban Economics*, Issue 02, 111-120.

ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТЕРИТОРІАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК В АЛЖИРІ

Younes Ferdj

Doctor of Economics and Applied Statistics

Senior Researcher,

Centre for Research in Applied Economics for Development, Algeria

Підприємництво та територіальний економічний розвиток є двома взаємозалежними вимірами, які відіграють вирішальну роль у формуванні соціально-економічної динаміки регіону чи країни. Підприємництво, як рушійна сила інновацій, створення робочих місць та економічного зростання, часто тісно пов'язане з територіальним економічним розвитком, де місцеве процвітання досягається через конкретні стратегії та дії. В особливому контексті підприємництво та економічний розвиток в Алжирі мають особливе значення, враховуючи унікальні виклики та можливості, з якими стикається країна. Підприємницька діяльність може не тільки активізувати місцеві ринки, але й відіграти важливу роль у зниженні безробіття, стимулюванні інновацій та створенні міцної економічної основи. Територіальний економічний розвиток передбачає впровадження політики та стратегій для збалансованого зростання в різних регіонах, сприяння ефективності місцевої інфраструктури та підвищення якості життя громадян. Складна взаємодія між підприємництвом та економічним розвитком підкреслює важливість розуміння того, як ці елементи взаємодіють. Це дослідження вивчатиме цю динаміку саме в контексті Алжиру, досліджуючи, як підприємництво може бути вирішальним каталізатором територіального економічного розвитку та як, у свою чергу, економічний розвиток може створити середовище, сприятливе для підприємницького зростання. Проблема, яка розглядається в цій статті, полягає у дослідженні ключових факторів, які відіграли значну роль у динаміці підприємницького процесу. Щоб розглянути питання про парадигму розвитку територій, ми обрали регіон Бліда як тематичне дослідження, оскільки ця провінція розташована в центрі родючої сільськогосподарської рівнини Мітіджа, яка слугувала плацдармом для розвитку агропромислового комплексу. Статистичне дослідження базується на результатах кількісного анкетування, проведеного серед вибірки агропродовольчих компаній, де питання зосереджуються на поведінці підприємців у територіальному розвитку. Ця робота, теоретично, дотримується підходу, згідно з яким наступні теоретичні концепції слугували пояснювальними, аналітичними та інтерпретаційними елементами даних опитування.

Ключові слова: підприємництво, територія, компанії, розвиток.

ЕКОНОМІКА

ОТРИМАНО:

16 Січня 2024

ПРИЙНЯТО:

16 Лютого 2024

ВИПУСК:

20 Березня 2024

УДК 338.22:339.13:637

DOI 10.26661/2522-1566/2024-1/27-02

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ ТВАРИННИЦТВА В УМОВАХ РОЗВИТКУ ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОЇ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЗЕЛЕНОЇ МОДЕЛІ ЕКОНОМІКИ

Перегуда Ю.А.

*к. геогр. н., докторант кафедри глобальної економіки Національного університету
біоресурсів і природокористування України,*

*доцент кафедри глобальної економіки Національного університету біоресурсів і
природокористування України,*

м. Київ, Україна

*доцент кафедри організації туристичної діяльності ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна
Академія управління персоналом»*

м. Київ, Україна

[ORCID 0000-0002-1434-2509](https://orcid.org/0000-0002-1434-2509)

Email автора для листування: julia_pereguda@ukr.net

Анотація. Стаття присвячена формуванню нових наукових рішень щодо підвищення конкурентоспроможності української продукції тваринництва в умовах розвитку постіндустріальної циркулярної зеленої моделі економіки. Доведено, що українські підприємства тваринництва мають значні можливості для нарощування виробництва і збуту продукції, як на національних, так і на світових (закордонних) ринках за рахунок підвищення конкурентоспроможності власної продукції врахувавши особливості переходу на постіндустріальну циркулярну зелену модель розвитку. **Метою** статті є ідентифікація відмінностей зовнішнього і внутрішнього середовища підприємств тваринництва та розробка сукупності заходів підвищення конкурентоспроможності продукції тваринництва при переході на постіндустріальну циркулярну зелену модель розвитку. **Методологія:** використано комплекс загальних та спеціальних методів на емпіричному і теоретичному рівнях, таких як: історичний та компаративної оцінки – для оцінювання світової, міжнародної та національної економічних систем щодо переходу на постіндустріальну циркулярну зелену модель розвитку; порівняння - для надання характеристики моделей розвитку підприємств тваринництва в межах формування конкурентоспроможності продукції за параметрами внутрішнього і зовнішнього середовища; логічного узагальнення та наукової абстракції – для розробки сукупності заходів підвищення конкурентоспроможності продукції тваринництва при переході на постіндустріальну циркулярну зелену модель розвитку вітчизняних підприємств тваринництва; 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 та вирішенні проблематики підвищення конкурентоспроможності української продукції тваринництва в умовах розвитку постіндустріальної циркулярної зеленої моделі економіки. **Результати:** сформована

сукупності заходів підвищення конкурентоспроможності української продукції тваринництва при переході на постіндустріальну циркулярну зелену модель розвитку.

Ключові слова: індустріальна лінійна традиційна модель розвитку, конкурентоспроможність, підприємства тваринництва, постіндустріальна циркулярна зелена модель розвитку, продукція тваринництва.

JEL Classification: O13, Q10.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Україна потребує пошуку можливостей для розвитку власної економічної системи та драйверів для прискорення відновлення під час війни проти російських агресорів і після закінчення воєнних дій на території країни. У цих умовах важливим є збільшення конкурентоспроможності української продукції на національних та світових (іноземних) ринках збуту, з акцентом на найбільш перспективні види продукції, до яких відносимо продукцію тваринництва.

Українські підприємства тваринництва мають значні можливості для нарощування виробництва і збуту продукції, як на національних (імпортозаміщення, збільшення споживання), так і на світових (закордонних) ринках (нарощування частки на ринках, де продукція вже присутня; відкриття нових ринків; збільшення збуту за рахунок зростання попиту, особливо у країнах, які розвиваються). При цьому важливим є враховувати тенденції формування і забезпечення конкурентоспроможності продукції, а також зміни які відбуваються на макро- (світова, міжнародні і національні економічні системи), мезо- (галузеві та регіональні економічні системи) та мікрорівнях (окремі групи підприємств, окремі підприємства, окремі домашні господарства).

Головними чинниками, що зараз впливають на конкурентоспроможність продукції на макро-, мезо-, мікрорівнях, у тому числі продукції тваринництва, є перехід на нову парадигму функціонування економічних систем. При цьому є суттєві дискусії щодо швидкості та напрямів такого переходу, де одні науковці [1; 2; 3] роблять акцент на перехід від індустріальної до постіндустріальної економіки (інформаційна, економіка знань), другі [4; 5; 6] – на перехід від екологічно небезпечної (традиційної) до зеленої економіки, треті [7; 8; 9] – на перехід від лінійної до циркулярної економіки. Вважаємо, що такі підходи є досить обмеженими і мова повинна йти про перехід від індустріальної лінійної традиційної моделі до постіндустріальної циркулярної зеленої моделі розвитку економічних систем, що вимагає від суб'єктів господарювання враховувати такий перехід при формуванні і забезпеченні конкурентоспроможності продукції, у тому числі продукції тваринництва.

Ситуація яка склалась дає додаткові можливості для підвищення конкурентоспроможності української продукції тваринництва в умовах розвитку постіндустріальної циркулярної зеленої моделі економіки, і це вимагає проведення наукових розвідок та формування відповідних практичних рекомендацій, що і обумовило актуальність проведення дослідження.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика дослідження конкурентоспроможності продукції тваринництва та переходу на постіндустріальну циркулярну зелену модель розвитку економічних систем, у тому числі тваринництва, знаходиться у фокусі уваги українських та іноземних вчених, що дозволяє виявити чотири напрями проведення наукових робіт:

- дослідження конкурентоспроможності продукції тваринництва, у тому числі української продукції тваринництва. У цьому напрямі можливо виділити роботи наступних вчених: М.В. Місюка [10]; М.М. Ільчука [11]; С. Бойнека [12] та ін.;

- дослідження переходу економічних систем на постіндустріальну модель розвитку, у тому числі в Україні, та вплив переходу на конкурентоспроможність продукції. У цьому напрямі можливо виділити роботи наступних вчених: Д.Е. Гібсона [1]; Х. Данільчук, О. Ковтун, А. Опаленко [2]; Х. Проданова [3] та ін.;

- дослідження переходу економічних систем на зелену (екологічно безпечну) модель розвитку, у тому числі в Україні, та вплив переходу на конкурентоспроможність продукції. У цьому напрямі можливо виділити роботи наступних вчених: С. Лі [4]; П. Содерхолма [5]; К.О. Сич, В.В. Бугайчук, І.Ф. Грабчук [6] та ін.;

- дослідження переходу економічних систем на циркулярну модель розвитку, у тому числі в Україні, та вплив переходу на конкурентоспроможність продукції. У цьому напрямі можливо виділити роботи наступних вчених: М. Гейсдорфера, П. Савагет, Н.М.П. Бокен, Е. Ян Халтінг [7]; А.І. Швець [8]; Н.І. Горбаль і Ю.Р. Ломаги [9] та ін.

Не зважаючи на значний науковий доробок щодо вирішення проблем дослідження конкурентоспроможності продукції та впливу на конкурентоспроможність продукції переходу на постіндустріальну, зелену та циркулярні моделі розвитку економічних систем різного рівня, не розкритими залишаються теоретико-практичні проблеми підвищення конкурентоспроможності української продукції тваринництва при переході на постіндустріальну циркулярну зелену модель розвитку економічних систем різного рівня, в першу чергу, національної економіки та окремих вітчизняних підприємств тваринництва.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою проведення дослідження виступає ідентифікація відмінностей зовнішнього і внутрішнього середовища підприємств тваринництва та розробка сукупності заходів підвищення конкурентоспроможності продукції тваринництва при переході на постіндустріальну циркулярну зелену модель розвитку.

МЕТОДОЛОГІЯ

В межах наукового дослідження, для досягнення мети статті, використано комплекс загальних та спеціальних методів на емпіричному і теоретичному рівнях, таких як: історичний та компаративної оцінки – для оцінювання світової, міжнародної та національної економічних систем щодо переходу на постіндустріальну циркулярну зелену модель розвитку; порівняння - для надання характеристики моделей розвитку підприємств тваринництва в межах формування конкурентоспроможності продукції за параметрами внутрішнього і зовнішнього середовища; логічного узагальнення та наукової абстракції – для розробки сукупності заходів підвищення конкурентоспроможності продукції тваринництва при переході на постіндустріальну циркулярну зелену модель розвитку вітчизняних підприємств тваринництва; 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 підвищення конкурентоспроможності української продукції тваринництва в умовах розвитку постіндустріальної циркулярної зеленої моделі економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Перехід до постіндустріальної циркулярної зеленої моделі розвитку економічних систем викликаний, як об'єктивними причинами необхідності покращення використання ресурсів та боротьби з глобальним потеплінням, так і суб'єктивними причинами, які пояснюються постійним пошуком суб'єктами господарювання нових можливостей для

отримання більших результатів від ведення фінансово-господарської діяльності. При цьому важливим є надати характеристику постіндустріальної циркулярної зеленої моделі розвитку економіки, де ключовими характеристиками моделі повинні виступати: орієнтація на максимально ефективне використання ресурсів з акцентом на їх повторне використання або відновлення; перехід на альтернативні джерела енергії з мінімальним впливом на оточуюче середовище; поступовий перехід від нанесення шкоди навколишньому середовищу до нульового впливу на нього, а у подальшому до позитивного впливу на навколишнє середовище; постійна інноваційна діяльність з акцентом на розвиток людських та інформаційних ресурсів; формування взаємовигідних рівних взаємозв'язків між суб'єктами господарювання, державними інститутами, інститутами місцевої влади, споживачами, суспільством; усунення будь-яких проявів сегрегації та дискримінації у економічних відносинах; формування ринків вільної конкуренції без виключень та адміністративного впливу; ключове значення персоналу у функціонуванні суб'єктів господарювання; пошук і використання інклюзивних моделей розвитку, стимулювання та соціального захисту персоналу, а також інших членів суспільства; зростання активності персоналу та суспільства у розвитку економіки і суб'єктів господарювання; «розумне» виробництво та споживання з акцентом на збільшення строку використання придбаних товарів, у тому числі за рахунок ремонту та відновлення; мінімізація та поступова відмова від використання пластику, особливо в межах пакування товарів; нарощування можливостей переробки та екологічно безпечної утилізації відходів; акцент на креативність у розвитку бізнесу; стимулювання та підтримка підприємницьких ініціатив членів суспільства; розвиток мікро- та малого підприємництва.

Наведене призводить до суттєвих змін і появи додаткових можливостей щодо підвищення конкурентоспроможності продукції в межах переходу до постіндустріальної циркулярної зеленої моделі розвитку економічних систем. Враховуючи сировинний характер української економіки та її статус одного з аутсайдерів на більшості міжнародних і світових ринків збуту, саме швидкий перехід до постіндустріальної циркулярної зеленої моделі розвитку і використання переваг такого переходу, несуть у собі додаткові можливості, як для економіки країни в цілому, так і для окремих галузей, суб'єктів підприємницької діяльності та домашніх господарств зокрема. В таких умовах перехід до постіндустріальної циркулярної зеленої моделі розвитку несе значні переваги і можливості для українського тваринництва, у тому числі щодо підвищення конкурентоспроможності продукції тваринництва на національних та світових (іноземних) ринках збуту.

Аналіз обсягів виробництва та збуту ключових видів продукції тваринництва (м'ясо та продукти з м'яса, молоко та молочні продукти, яйця та продукти з яєць) у 2012-2022 роках [13; 14] у світі, провідних країнах виробників і споживачів продукції тваринництва (Аргентина, Австралія, Бразилія, Індія, Італія, Китай, Нідерланди, Німеччина, Польща, США) та Україні показав проблеми України щодо виробництва і збуту продукції тваринництва майже у всіх сегментах, окрім виробництва м'яса, де ситуація дещо краща за рахунок виробництва та експорту курятини.

Проведення бальної оцінки конкурентоспроможності української продукції тваринництва на світовому та національному ринках (табл. 1) за групами, що визначені Державною службою статистики України, дозволило відзначити: кращі конкурентні позиції української продукції тваринництва на світових ринках, особливо, що стосується м'яса та субпродуктів, ніж на національному ринку; проблеми та низьку конкурентоспроможність на світових ринках по «Рибі та ракоподібним», «Іншим продуктам тваринного походження», і, особливо, «Молоку та молочним продуктам, яйцям птиці, натуральному меду»; позитивну ситуацію на національному ринку тільки по групі «М'ясо та субпродукти».

Таблиця 1

Бальна оцінка конкурентоспроможності української продукції тваринництва на світовому та національному ринках

Складові оцінки	Тваринництво	Живі тварини	М'ясо та субпродукти	Риба та ракоподібні	Молоко та молочні продукти, яйця птиці, натуральний мед	Інші продукти тваринного походження
Світовий ринок						
Ціна	7	6	8	6	4	6
Обсяги реалізації	6	4	7	3	3	4
Реакція на економічні виклики	7	7	8	7	6	7
Потенціал збільшення реалізації	7	7	9	5	7	6
Конкурентоспроможність	6,75	6	8	5,25	5	5,75
Національний ринок						
Ціна	6	5	7	4	5	4
Обсяги реалізації	7	4	8	4	6	4
Реакція на економічні виклики	6	5	6	3	4	4
Потенціал збільшення реалізації	9	8	8	6	6	6
Конкурентоспроможність	7	5,5	7,25	4,25	5,25	4,5

Джерело: власні дослідження.

Компаративна оцінка конкуренції на ключових ринках продукції тваринництва України (м'яса та м'ясних продуктів з поділом на ринки курятини, яловичини та свинини (головні для України та українських виробників); молока та молочних продуктів; яєць та продуктів переробки яєць) з використанням Індексу концентрації - CR (таблиця 2) показала: наявність значних проблем з конкуренцією та конкурентоспроможністю українських підприємств на національному та світових (експорт) ринках; що переважна кількість ринків продукції тваринництва в Україні є помірно структурованою, де значний вплив мають імпорт та приватні господарства; що тільки на ринку курятини можна говорити про незначний вплив імпорту та приватних господарств на конкурентні відносини; що промислові агровиробники мають значні можливості для нарощування виробництва і збуту продукції тваринництва на національному ринку, особливо за рахунок імпорту та приватних підприємств, а також для нарощування експортних поставок продукції в межах розширення зовнішньоторговельної взаємодії України з різними країнами світу, у тому числі як економічної протидії російської військової агресії.

Таблиця 2

Компаративна оцінка конкуренції на ринках продукції тваринництва України, у тому числі щодо експорту

Ринок тваринництва	Національний ринок (загалом)	Національний ринок (промислові агровиробники)	Експорт
Курятина	CR ₃ = 72 % (висококонцентрований) Підприємство-лідер – МХП. Ринок наближений до монополії.	-	CR ₃ = 91,2 % (висококонцентрований) Підприємство-лідер – МХП. Ринок наближений до монополії.
Яловичини	CR ₃ = 12,5 % (слабо концентрований) Підприємство-лідер – відсутнє. Ринок монополістичної конкуренції.	CR ₃ = 32 % (слабо концентрований) Підприємство-лідер – відсутнє. Ринок монополістичної конкуренції.	CR ₃ = 50,9 % (помірно концентрований) Підприємство-лідер – ПрАТ «Агро-Продукт». Ринок наближений до олігополії.
Свинина	CR ₃ = 24 % (слабо концентрований) Підприємство-лідер – відсутнє. Ринок монополістичної конкуренції.	-	CR ₃ = 97,1 % (висококонцентрований) Підприємство-лідер – ПрАТ «АПК-Інвест». Ринок наближений до олігополії.
Молоко та молочні продукти	CR ₃ = 34,29 % (слабо концентрований) Підприємство-лідер – відсутнє. Ринок монополістичної конкуренції.	-	CR ₃ = 52,18 % (помірно концентрований) Підприємство-лідер – ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен». Ринок наближений до олігополії.
Яйця та продукти з яєць	CR ₃ = 44,80 % (слабо концентрований) Підприємство-лідер – AVANGARDCO IPL. Ринок монополістичної конкуренції з наявним лідером.	CR ₃ = 72,95 % (високо концентрований) Підприємство-лідер – AVANGARDCO IPL. Ринок наближений до олігополії.	CR ₃ = 86,80 % (високо концентрований) Підприємство-лідер – AVANGARDCO IPL. Ринок олігополістичний.

Джерело: власні дослідження.

Відзначаємо наявність значних проблем з конкурентоспроможністю продукції українського тваринництва на національних та світових (іноземних) ринках збуту і необхідність вирішення цих проблем, у тому числі за рахунок використання потенціалу переходу на постіндустріальну циркулярну зелену модель розвитку національної економіки, української галузі тваринництва, і, головне, вітчизняних підприємств тваринництва.

У цих умовах важливим є оцінити рівень переходу економіки України і її складових, у тому числі галузі і підприємств тваринництва, на постіндустріальну циркулярну зелену модель розвитку та динаміку такого переходу у 2005-2023 роках. Для оцінки використаємо Глобальний індекс зеленої економіки (The Global Green Economy Index – GGGI) та порівняння зі світовими і європейськими країнами лідерами та аутсайдерами (табл. 3). Для наочності візьмемо дані за 2005 та 2023 роки.

Відзначаємо наявність проблем щодо переходу економіки України і її складових, у тому числі галузі і підприємств тваринництва, на постіндустріальну циркулярну зелену модель розвитку, оскільки за період з 2005 до 2023 років різниця значення Глобального індексу зеленої економіки (GGGI) зі світовими лідерами, які одночасно виступають лідерами у Європі зросла (+3,64). При цьому темпи нарощування GGGI у країн світових та

європейських лідерів були значно вище за період дослідження, ніж в Україні (105,47 % проти 100,87 %). Ще гірше ситуація у період дослідження склалась щодо відношення нарощування GGGI у країн-аутсайдерів у світі та у Європі по зрівнянню з Україною. Країни аутсайтери швидко нарощували GGGI у 2005-2023 роках (+4,62 та 23,25 % у світі; +4,16 та 15,07 % у Європі). На цьому фоні Україна сильно відставала (+0,44 та 0,87 %).

Таблиця 3

Оцінка української економічної системи щодо переходу на постіндустріальну циркулярну зелену модель розвитку у 2005-2023 роках

Регіон/країна	Рік та значення GGGI		Абс. відхилення	Темпи росту, %
	2005	2023		
Світовий лідер				
Європа - Данія	74,64	-	4,08	105,47
Європа - Швеція	-	78,72		
Лідер у Європі				
Європа - Данія	74,64	-	4,08	105,47
Європа - Швеція	-	78,72		
Світовий аутсайдер				
Азія - Узбекистан	19,87	-	4,62	123,25
Африка - Нігер	-	24,49		
Аутсайдер у Європі				
Європа - Ісландія	27,60	-	4,16	115,07
Європа - Мальта	-	31,76		
Україна				
Європа - Україна	50,87	51,31	0,44	100,87
Абсолютне відхилення від світового та європейського лідерів	-23,77	-27,41	-3,64	115,31
Абсолютне відхилення від світового аутсайдера	31,00	26,82	-4,18	86,52
Абсолютне відхилення від європейського аутсайдера	23,27	18,55	-4,72	79,72
Відносне відхилення (темпи приросту) від світового та європейського лідерів	-31,85	-34,82	-2,97	109,32
Відносне відхилення (темпи приросту) відхилення від світового аутсайдера	156,01	109,51	-46,5	70,19
Відносне відхилення (темпи приросту) відхилення від європейського аутсайдера	84,31	61,56	-22,75	73,02

Джерело: систематизовано автором за даними [15].

Хоча за загальними розмірами Глобального індексу зеленої економіки (GGGI) Україна у період дослідження знаходилась у середині списку країн у світі, загальна ситуація з переходом на постіндустріальну циркулярну зелену модель розвитку у 2005-2023 роках погіршилась. Серед країн Європи за GGGI Україна весь період дослідження знаходилась серед аутсайдерів. Наведена ситуація потребує вирішення та заважає підвищенню конкурентоспроможності української продукції на національних і світових ринках збуту, у тому числі продукції тваринництва.

За таких умов важливим, в межах підвищення конкурентоспроможності української продукції тваринництва, в умовах розвитку постіндустріальної циркулярної зеленої моделі економіки є: розуміти відмінності внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств тваринництва при переході на постіндустріальну циркулярну зелену модель розвитку; розробити сукупність заходів, які необхідно реалізувати українським підприємствам

тваринництва щодо переходу на постіндустріальну циркулярну зелену модель розвитку у контексті підвищення конкурентоспроможності власної продукції.

Перехід українських підприємств тваринництва на постіндустріальну циркулярну зелену модель розвитку (ПЦЗМР) потребує врахування відмінностей роботи підприємства за такої моделі розвитку в межах підвищення конкурентоспроможності продукції від підприємств, що працюють за звичайними моделями розвитку (індустріальна лінійна традиційна модель розвитку - ІЛТМР). При цьому відмінності у роботі необхідно враховувати, як по внутрішньому (персонал, витрати, розподіл чистого прибутку, продукція, інновації, інвестиції, маркетинг, виробництво, технології, екологічна безпека), так і по зовнішньому (ринки, конкуренти, контрагенти, споживачі, держава, місцеве самоврядування, місцеві громади, суспільство, окремі домашні господарства) середовищу. Наведене вимагає проведення компаративної оцінки двох моделей розвитку підприємств тваринництва в межах підвищення конкурентоспроможності власної продукції, як за параметрами внутрішнього середовища, так і за параметрами зовнішнього середовища:

1. Параметри внутрішнього середовища:

1.1. Персонал: Акцент на продуктивність, результативність та лояльність (ІЛТМР) - Акцент на постійне вдосконалення, розвиток, креативність (ПЦЗМР).

1.2. Витрати: Визначені технологіями, ціною ресурсів та обсягами виробництва (ІЛТМР) - Визначені маркетингом, інноваціями та підготовкою персоналу (ПЦЗМР).

1.3. Розподіл чистого прибутку: Визначається власниками та топ-менеджментом, виходячи з стратегічних цілей підприємства (ІЛТМР) - Відбувається в межах діалогу між власниками, топ-менеджерами, персоналом, державою та суспільством (ПЦЗМР).

1.4. Продукція: Акцент на ціну та задоволення потреб споживачів (ІЛТМР) - Акцент на суспільство, ринок, екологічну безпеку та потреби споживачів (ПЦЗМР).

1.5. Інновації: Обмежені, з акцентом на управління та виробництво (ІЛТМР) - Розширені і охоплюють підприємство, як систему та всю його продукцію (ПЦЗМР).

1.6. Інвестиції: Обмежені, в межах стратегічних потреб підприємства (ІЛТМР) - Визначаються потребами підприємства, споживачів, суспільства, держави та екологічною безпекою (ПЦЗМР).

1.7. Маркетинг: Акцент на продуктові можливості підприємства (ІЛТМР) - Акцент на суспільні потреби та потреби споживачів (ПЦЗМР).

1.8. Виробництво: Акцент на продуктивність та результативність (ІЛТМР) - Акцент на інноваційність та задоволення потреб працівників і споживачів підприємства (ПЦЗМР).

1.9. Технології: Визначаються виробничими потребами та фінансовими можливостями підприємства (ІЛТМР) - Визначаються вимогами споживачів та суспільства (ПЦЗМР).

1.10. Екологічна безпека: Максимальне уникнення забезпечення екологічної безпеки (ІЛТМР) - Максимальне забезпечення екологічної безпеки, у тому числі поза підприємством та його продукцією (ПЦЗМР).

2. Параметри зовнішнього середовища:

2.1. Ринки: Агресивна боротьба та розширення частки/захист власної частки (ІЛТМР) - Формування моделей взаємодії з учасниками та розвитку ринків (ПЦЗМР).

2.2. Конкуренти: Агресивна конкурентна боротьба, у тому числі антагоністична, з використанням всіх можливостей для перемоги (ІЛТМР) - Налагодження взаємодії та пошук компромісів або перемога у чесній боротьбі (ПЦЗМР).

2.3. Контрагенти: Намагання отримати додатковий зиск через асиметрію інформації та ринкову силу (ІЛТМР) - Налагодження взаємовигідних стосунків на умовах відкритості та прозорості (ПЦЗМР).

2.4. Споживачі: Намагання отримати додатковий зиск через асиметрію інформації та ринкову силу, а також нав'язування власних можливостей щодо виготовлення продукції (ІЛТМР) - Пошук та задоволення потреб споживачів в межах постійного контакту та зворотного зв'язку (ПЦЗМР).

2.5. Держава: Жорстке протистояння за ресурси та грошові кошти (оптимізація оподаткування, лобіювання інтересів та ін.) (ІЛТМР) - Налагодження взаємодії та пошук компромісів, у тому числі щодо розвитку ринків збуту продукції та виходу на нові ринки збуту продукції (ПЦЗМР).

2.6. Місцеве самоврядування: Максимальне дистанціювання та мінімальні контакти (ІЛТМР) - Розвиток взаємовідносин та участь у проектах місцевого самоврядування. Розвиток місцевих ринків збуту продукції (ПЦЗМР).

2.7. Місцеві громади: Мінімальне врахування інтересів та не бажання вести діалог (ІЛТМР) - Максимальне врахування інтересів та постійних діалог і зворотній зв'язок (ПЦЗМР).

2.8. Суспільство: Мінімальне врахування інтересів та намагання маніпулювати суспільною думкою (ІЛТМР) - Максимальне врахування інтересів та потреб суспільства. Спільна робота щодо вирішення суспільних проблем (ПЦЗМР).

2.9. Окремі домашні господарства: Максимальний вплив за рахунок використання ринкової сили та маркетингу. Нав'язування власних інтересів (ІЛТМР) - Формування взаємовигідних відносин та досягнення компромісів у взаємодії (ПЦЗМР).

Важливим є розкрити сукупність заходів, які необхідно реалізувати українським підприємствам тваринництва щодо переходу на постіндустріальну циркулярну зелену модель розвитку у контексті підвищення конкурентоспроможності власної продукції:

1. Лобіювання імплементації закордонного досвіду щодо переходу на постіндустріальну циркулярну зелену модель розвитку, особливо щодо законодавчих ініціатив Європейського Союзу, таких як План з досягнення циркулярної економіки (СЕАР) або Європейська зелена угода.

2. Перехід на один з циклів циркулярності в межах здійснення виробничо-господарської діяльності: замикання ресурсних циклів; уповільнення циклів ресурсів і потоків матеріалів; звуження ресурсних циклів [16, с. 5].

3. Збільшення цифровізації управлінських та виробничих процесів для зменшення витрат ресурсів, відходів та підвищення продуктивності персоналу. Перехід від аналогових до оцифрованих або цифрових підприємств.

4. Збільшення використання відходів та переробки відходів, у тому числі через розширення потужностей альтернативної енергетики, а також активізації продажу відходів для юридичних і фізичних осіб.

5. Трансформація стратегій розвитку підприємств з врахуванням переходу на постіндустріальну циркулярну зелену модель.

6. Трансформація конкурентних стратегій підприємств та продуктів з врахуванням переходу на постіндустріальну циркулярну зелену модель розвитку.

7. Розширення можливостей отримання додаткових доходів і прибутків через розвиток альтернативних каналів просування продукції, як то: зелений туризм, у тому числі з акцентом на історичні регіональні продукти тваринництва; екскурсії та дегустації на підприємствах; організацію та проведення розважальних заходів (фестивалі, зустрічі поціновувачів, кулінарні батли) [17; 18].

8. Нарощування просування продукції та підприємств через Інтернет та соціальні мережі, у тому числі за рахунок залучення відомих кулінарних блогерів.

9. Збільшення соціальної складової у просуванні продукції через нарощування рівня корпоративної соціальної відповідальності, у першу чергу при взаємодії з зовнішнім середовищем підприємства [19, с. 272].

10. Формування та нарощування сукупності лояльних до продукції підприємства споживачів, у тому числі на закордонних ринках збуту.

11. Навчання та підготовка/перепідготовка персоналу щодо переходу на постіндустріальну циркулярну зелену модель розвитку.

12. Нарощування інноваційної активності та оптимізація виробничих, господарських, комерційних та управлінських процесів на підприємстві загалом і у окремих його підрозділах зокрема.

13. Активізація залучення до виробничої, господарської, комерційної та управлінської діяльності підприємства споживачів, постачальників та партнерів.

14. Збільшення прозорості компанії та процесів виробництва і збуту продукції для споживачів, постачальників та партнерів.

15. Формування адекватних методик оцінки конкурентоспроможності продукції тваринництва на національному та світовому (іноземних) ринках, у тому числі в межах переходу на постіндустріальну циркулярну зелену модель розвитку.

Відзначаємо критичну важливість швидкого та ефективного переходу національних виробників продукції тваринництва на постіндустріальну циркулярну зелену модель розвитку для отримання додаткових конкурентних переваг на національному та світовому (іноземних) ринках збуту.

ВИСНОВКИ

Прискорення процесів переходу на постіндустріальну циркулярну зелену модель розвитку надає додаткові можливості для української економіки та вітчизняних виробників, де одне з ключових місць займає підвищення конкурентоспроможності української продукції, у тому числі продукції тваринництва. Наведене робить доцільним та необхідним проведення досліджень щодо ідентифікації та вирішення проблем у контексті підвищення конкурентоспроможності української продукції тваринництва на національних та світових (іноземних) ринках збуту в межах переходу на ПЦЗМР.

Проведене дослідження дозволило сформулювати сукупність заходів підвищення конкурентоспроможності української продукції тваринництва в межах переходу національної економіки, галузі тваринництва та окремих підприємств на постіндустріальну циркулярну зелену модель розвитку.

Практичне впровадження пропозицій і висновків даної статті слід розглядати в контексті їх важливості для підвищення конкурентоспроможністю продукції українських підприємств галузі тваринництва, як на вітчизняному, так і на іноземних (світових) ринках збуту.

Перспективи подальших досліджень на основі і з використанням наукових результатів проведеного дослідження, полягають у розробці концептуальних засад оптимізації формування конкурентоспроможності продукції тваринництва в Україні в умовах економічних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Gibson D.E. Post-industrialism: prosperity or decline? Sociological Focus. 1993. Vol. 26. No. 2. Pp. 147-163.
2. Danylchuk H., Kovtun O., Opalenko A. Assessment of the structural changes under transition of ukraine towards postindustrial economy. Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія Економічні науки. 2019. № 4. С. 101-112.
3. Prodanov H. Post-industrial Society or Third and Fourth Industrial Revolutions? Ikonomeski i Sotsialni Alternativi, University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria. 2022. Issue 1. Pp. 80-94.
4. Lee S. Toward a just green economy transition. Field Actions Science Reports. 2022. Special Issue 24. Pp. 38-43.

Perehuda, Yu. (2024). Increasing the competitiveness of Ukrainian livestock products within the development of the post-industrial circular green economy model. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(27), 19-31. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-1/27-02>

5. Söderholm P. The green economy transition: the challenges of technological change for sustainability. *Sustain Earth* 3. 2020. № 6. URL: <https://doi.org/10.1186/s42055-020-00029-y> (дата звернення: 03.01.2024).

6. Сич К.О., Бугайчук В.В., Грабчук І.Ф. Тенденції та перспективи розвитку зеленої економіки в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. № 30. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-48> (дата звернення: 03.01.2024).

7. Geissdoerfer M., Savaget P., Bocken N.M.P., Jan Hultink E. The Circular Economy – A New Sustainability Paradigm? *Journal of Cleaner Production*. 2017. № 143. Pp. 757–768.

8. Швець А.І. Циркулярна економіка як нова модель розвитку економіки України в процесі євроінтеграції. *Економічний вісник*. 2022. №1. С. 43-49.

9. Горбаль Н.І., Ломага Ю.Р. Циркулярна економіка – основа сталого розвитку підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2022. № 1 (9). С. 9-22.

10. Місюк М.В. Інноваційно-інвестиційний підхід до формування та підвищення конкурентоспроможності продукції тваринництва. *Економіка АПК*. 2016. № 3. С. 74-79.

11. Личук М.М. Конкурентоспроможність продукції скотарства і птахівництва України в системі євроінтеграції : монографія. Київ : Видавництво ТОВ «Аграф Медіа Груп», 2015. 322 с.

12. Bojnec S. Three Concepts of Competitiveness Measures for Livestock Production in Central and Eastern Europe. *Agriculturae Conspectus Scientificus*. 2003. Vol. 68. No. 3. Pp. 209-220.

13. Ritchie H., Rosado P. and Roser M. Meat and Dairy Production. Published online at OurWorldInData.org. 2023. URL: <https://ourworldindata.org/meat-production> (дата звернення: 03.01.2024).

14. U.S. Department of Agriculture. Livestock and Poultry: World Markets and Trade. 2023. URL: <https://usda.library.cornell.edu/concern/publications/73666448x?locale=en&page=5#release-items> (дата звернення: 03.01.2024).

15. GGGI. The Global Green Economy Index. 2023. URL: <https://greengrowthindex.gggi.org> (дата звернення: 03.01.2024).

16. Шебанін В.С., Решетілов Г.О. Циркулярна економіка регіону : теоретичний аспект. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2021. Випуск 4. С. 4-13.

17. Перегуда Ю.А., Хацер М.В. Проблематика та потенціал розвитку «зеленого туризму» в Україні. Підприємництво в аграрній сфері : глобальні виклики та ефективний менеджмент : матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції, 12-13 лютого 2020 року : у 2 ч. Запоріжжя : ЗНУ, 2020. Ч. 1. С. 214-217.

18. Перегуда Ю.А. Розвиток зеленого туризму в Україні. Сучасні трансформації сервісної економіки : туризм, рекреація та комерційні послуги : збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 29-30 верес. 2022 р. / ред. кол.: Т.Д. Щербан (гол. ред.) та ін. Мукачево : МДУ, 2022. С. 17–20.

19. Перегуда Ю.А. Соціальні послуги на глобальному та національному рівнях в контексті глобальної економіки. *Проблеми модернізації України*. 2021. Випуск 13. С. 271–272.

REFERENCES

Gibson D.E. (1993). Post-industrialism: prosperity or decline? *Sociological Focus*, Vol. 26, No. 2, pp. 147-163.

Danylchuk H., Kovtun O., Opalenko A. (2019). Assessment of the structural changes under transition of Ukraine towards postindustrial economy. *Visnyk Cherkaskoho natsionalnoho universytetu imeni Bohdana Khmelnytskoho. Seriya Ekonomichni nauky*, № 4, pp. 101-112.

- Prodanov H. (2022). Post-industrial Society or Third and Fourth Industrial Revolutions? *Ikonomiceski i Sotsialni Alternativi, University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria*, Issue 1, pp. 80-94.
- Lee S. (2022). Toward a just green economy transition. *Field Actions Science Reports*, Special Issue 24, pp. 38-43.
- Söderholm P. (2020). The green economy transition: the challenges of technological change for sustainability. *Sustain Earth* 3, № 6. Available at: <https://doi.org/10.1186/s42055-020-00029-y> (Accessed 03 January 2024).
- Sych K.O., Buhaichuk V.V., Hrabchuk I.F. (2021). Trends and prospects for the development of the green economy in Ukraine. *Ekonomika ta suspilstvo*, № 30. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-48> (Accessed 03 January 2024). [in Ukrainian].
- Geissdoerfer M., Savaget P., Bocken N.M.P., Jan Hultink E. (2017). The Circular Economy – A New Sustainability Paradigm? *Journal of Cleaner Production*, № 143, pp. 757–768.
- Shvets A.I. (2022). Circular economy as a new model of economic development of Ukraine in the process of European integration. *Ekonomichnyi visnyk*, №1, pp. 43-49. [in Ukrainian].
- Horbal N.I., Lomaha Yu.R. (2022). Circular economy is the basis of sustainable development of enterprises. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika», Serii «Problemy ekonomiky ta upravlinnia»*, № 1 (9), pp. 9-22. [in Ukrainian].
- Misiuk M.V. (2016). An innovative and investment approach to the formation and improvement of the competitiveness of livestock products. *Ekonomika APK*, Vol. 3, pp. 74-79. [in Ukrainian].
- Ilchuk M.M. (2015). «Konkurentospromozhnist produktii skotarstva i ptakhivnytstva Ukrainy v systemi yevrointehratsii : monohrafiia» [Competitiveness of livestock and poultry products of Ukraine in the system of European integration: monograph]. Kyiv : Vydavnytstvo TOV «Ahraf Media Hrup». 322 p. [in Ukrainian].
- Bojnec S. (2003). Three Concepts of Competitiveness Measures for Livestock Production in Central and Eastern Europe. *Agriculturae Conspectus Scientificus*, Vol 68, No. 3, pp. 209-220.
- Ritchie H., Rosado P. and Roser M. (2023). Meat and Dairy Production. Published online at OurWorldInData.org. Available at: <https://ourworldindata.org/meat-production> (Accessed 03 January 23 February 2024).
- U.S. Department of Agriculture (2023). Livestock and Poultry: World Markets and Trade. Available at: <https://usda.library.cornell.edu/concern/publications/73666448x?locale=en&page=5#release-items> (Accessed 03 January 2024).
- GGGI (2023). The Global Green Economy Index. Available at: <https://greengrowthindex.gggi.org> (Accessed 03 January 2024).
- Shebanin V.S., Reshetilov H.O. (2021). Circular economy of the region: theoretical aspect. *Visnyk ahrarnoi nauky Prychornomia*, Vypusk 4, pp. 4-13. [in Ukrainian].
- Perehuda Yu.A., Khatser M.V. (2020). Problems and development potential of "green tourism" in Ukraine. *Pidpriemnytstvo v ahrarnii sferi : hlobalni vyklyky ta efektyvnyi menedzhment : materialy I Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii : u 2 ch. Zaporizhzhia : ZNU*, Ch. 1, pp. 214-217. [in Ukrainian].
- Perehuda Yu.A. (2022). Development of green tourism in Ukraine. *Suchasni transformatsii servisnoi ekonomiky : turyzm, rekreatsiia ta komertsii posluhy : zbirnyk tez dopovidei Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii / red. kol.: T.D. Shcherban (hol. red.) ta in. Mukachevo : MDU*, pp. 17–20. [in Ukrainian].
- Perehuda Yu.A. (2021). Social services at the global and national levels in the context of the global economy. *Problemy modernizatsii Ukrainy*, Vypusk 13, pp. 271–272. [in Ukrainian].

INCREASING THE COMPETITIVENESS OF UKRAINIAN LIVESTOCK PRODUCTS WITHIN THE DEVELOPMENT OF THE POST-INDUSTRIAL CIRCULAR GREEN ECONOMY MODEL

Yuliia Perehuda

Kyiv, Ukraine

The article is dedicated to developing new scientific solutions to enhance the competitiveness of Ukrainian livestock products in the context of developing the post-industrial circular green economy model. The article has proven that Ukrainian livestock enterprises have significant opportunities to increase production and sales, both on national and global (foreign) markets, due to enhancing the competitiveness of their products, taking into account the features of transitioning to a post-industrial circular green development model. **The article aims** to identify differences in the external and internal environments of livestock enterprises and develop measures to increase livestock products' competitiveness during the transition to a post-industrial circular green model of development. **Methodology:** a set of general and special methods was used at empirical and theoretical levels, including historical and comparative assessments for evaluating global, international, and national economic systems transitioning to a post-industrial circular green development model; comparison to provide a description of the development models of livestock enterprises within the framework of forming the competitiveness of products according to the parameters of the internal and external environment; logical generalization and scientific abstraction for developing a set of measures to increase the competitiveness of livestock products when transitioning to a post-industrial circular green development model of domestic livestock enterprises; methods of systematization, grouping, and logical generalization for systematization of information, formation of conclusions and scientific proposals of the article. The article uses system-functional, historical, and systemic approaches to reveal and solve the problems of increasing the competitiveness of Ukrainian livestock products in the conditions of developing the post-industrial circular green model of the economy. **Results:** a set of measures to increase the competitiveness of Ukrainian livestock production during the transition to a post-industrial circular green development model was formed.

Keywords: industrial linear traditional development model, competitiveness, livestock enterprises, post-industrial circular green development model, livestock products.

MANAGEMENT

RECEIVED:

16 January 2024

ACCEPTED:

16 February 2024

RELEASED:

20 March 2024

UDC 338.48

DOI 10.26661/2522-1566/2024-1/27-03

**IDENTIFICATION OF PROBLEMS AND POST-WAR RECOVERY OF TOURISM
IN UKRAINE**

Tetiana But

*Ph.D. in Economics, Associate Professor, PhD (Economics),
Researcher at the Department of Recreation and Tourism, Faculty of Informatics and
management,
University of Hradec Kralove,
Czech Republic
[ORCID 0000-0001-9403-4698](https://orcid.org/0000-0001-9403-4698)*

Author email: tetiana.but@uhk.cz

Abstract. Tourism is one of the sectors of the global economy most affected by the pandemic. At the same time, in 2022, having not yet fully recovered from the effects of quarantine restrictions, it was forced to face a completely new challenge - large-scale military operations on the territory of Ukraine. The purpose of the study is to identify the problems of tourism in Ukraine during the hostilities and ways of its post-war recovery. The methodological basis of the study was formed by general scientific and special methods of economic theory, in particular, methods of theoretical generalization and comparative analysis and synthesis in order to study all processes and phenomena of tourism in Ukraine in interdependence and interconnection. In the course of the study, statistical materials from the European Union and Ukraine were used. The growth of domestic tourism during the hostilities in Western and Central Ukraine was determined.

Among the main problems of tourism during the war are: a high level of danger to the country during the war; the number of contaminated territories of Ukraine; war crimes against the environment; complete reorientation of some tourist infrastructure facilities from tourism activities to another direction; complete cessation of operation of some tourist enterprises due to lack of economic profitability; partners in tourism activities have ceased to function or do not receive tourists; tourist facilities in the occupation zone; destruction and damage to facilities. Among the ways of post-war recovery are: involvement of small and medium-sized businesses in recovery; development of memorial tourism; focus of the post-war economic recovery program on technological modernization of the tourism industry; involvement of innovations in the implementation of specific instruments of state aid; promotion of investment in tourism in Ukraine and promotion of partnership with international companies; effectiveness of state policy in the post-war period for the restoration of tourism infrastructure and its improvement.

Keywords: tourism, risks, environmental crimes, post-war recovery.

JEL Classification: F5, Q53, Z32.

INTRODUCTION

Tourism is one of the main sectors of Ukraine's economy. In times of turbulence and uncertainty, it is important to restore the competitiveness of tourism in Ukraine. The development of tourism in Ukraine contributes to an increase in revenues in many sectors of the economy, growth in employment and self-employment, involvement of small and medium-sized businesses in export activities, and improvement of living conditions in the local communities. Tourism also plays a significant role in smoothing out development imbalances in certain areas of the country.

However, the tourism market is very vulnerable to crises of various origins, such as natural disasters, epidemics, socio-economic and political crises, and military conflicts that lead to destabilization of the situation inside the country. This fact is confirmed by the situation of tourism in Ukraine, which has experienced a real collapse since the start of a full-scale war. Russia's invasion of Ukraine (from the beginning of 2014, then 24.02.22) has already had the effect of slowing growth and accelerating inflation across the global economy. They are spreading through three main channels. First, rising prices for commodities, such as food and energy, are driving inflation even higher. Second, neighboring countries have faced disruptions in trade, supply chain and remittances, and even a historic surge in refugee inflows. And third, declining business confidence and increased uncertainty for investors negatively affect asset prices, leading to accelerated capital outflows from emerging markets. Therefore, identifying the current problems of tourism in Ukraine caused by the hostilities and its post-war recovery plays a significant role in the country's economy.

LITERATURE REVIEW

The study of tourism development during the war and its post-war recovery is devoted to numerous publications by scholars, including Bordun, et al. (2022), Gaponenko, et al. (2023), Zarubina, et al. (2022), Hudaverdieva, (2022), Reiman, et al. (2023), Barvinok, (2022), Barvinok, N. & Barvinok, M. (2022). The Slovak scientists Bobeka, et al. (2023) studied how the habits of Ukrainian tourists changed after the outbreak of war in Ukraine in 2022 compared to 2021. The development of tourism and Ukraine's European integration course in the context of a full-scale Russian invasion was studied by Hryhorchuk, (2023). The impact of the labor potential of the Ukrainian population migration to the EU countries during the war was studied in But, et al, (2023).

However, numerous studies do not have a single universal approach to determining the ways of post-war recovery of Ukraine, given the many existing problems caused by the hostilities and the uncertain situation, which justifies the relevance of the topic of the chosen research.

PAPER OBJECTIVE

The purpose of this study is to identify the problems of tourism in Ukraine during the war and ways of its post-war recovery.

METHODOLOGY

The theoretical and methodological basis was formed by general scientific and special methods of economic theory, in particular, methods of theoretical generalization and comparative analysis and synthesis in order to study all processes and phenomena of tourism in Ukraine in interdependence and interconnection. The study used statistical data from the European Union and Ukraine.

Secondary data on tourist tax statistics by region of Ukraine for the study period of 2022-2023. The indicators of the most dangerous tourist countries of the German organization A3M Global Monitoring on the safety of tourists around the world based on the global monitoring system

for the period of 2022-2023 were used to determine the dangerous situation of Ukraine in this rating. Using the Global Peace Index ranking data compiled by the Institute for Economics and Peace, Ukraine's place in this peace index was determined and it was recognized that the world has become less peaceful. Based on the Ecodozor Information Platform, developed and maintained by Zoï Environment Network (Switzerland) with the support of the Organization for Security and Cooperation in Europe, the United Nations Environment Program and the REACH Humanitarian Initiative, data on the environmental impact of the Ukrainian environment during the hostilities were obtained. Statistical data on environmental crimes in the regions of Ukraine caused during the war were obtained from the European Union Agency for Law Enforcement Cooperation.

RESULTS AND DISCUSSION

According to the State Agency for Tourism Development (DART, 2023a), more than 4 million tourists visited Ukraine in 2021, which is 26% more than in 2020 (Gaponenko, et al., 2023). It was with the beginning of the summer season that Ukrainians began to request vacations on the domestic tourism market. In most cases, they are interested in domestic tourism. The main regions that attract Ukrainian tourists are still relatively safe: Lviv, Ivano-Frankivsk and Zakarpattia. There is great demand for trips to the Carpathians. Recently, sightseeing tours to castles and museums, which had been closed for a long time due to martial law, have begun to resume. In such circumstances, domestic tourism has peculiarities related to the permits and restrictions that apply during the war in the relatively safe western and central regions of the country. They should be taken into account not only by tourists but also by travel companies (Zarubina, et al., 2022).

Since February 2022, the tourism industry has faced a new challenge - the Russian-Ukrainian war, which, despite its limited geography, has affected tourism on a global scale. Undoubtedly, the tourism industry has suffered the most not only in Europe, but also in Ukraine. Despite the fact that western Ukraine is relatively safe for tourists, there are few of them today. The amount of tourist tax in Ukraine decreased by 24% compared to the previous year and amounted to UAH 178948 thousand against UAH 235461 thousand in 2021 (DART, 2023b). The decline was recorded almost throughout the country (Table 1). Significant declines are observed in those regions that are or have been in the war zone. For example, in Kherson region, the amount of tourist tax decreased by 95%, in Mykolaiv region - by 90%, and in Donetsk region - by 83%. In Odesa and Luhansk regions, there was an 80% decrease, in Zaporizhzhia region - 78%, and in Kharkiv region - 61%. At the same time, due to internal migration, the safer regions of Ukraine recorded an increase in tourist arrivals last year. These are primarily Western and Central Ukraine: Lviv region with an increase of 79%, Zakarpattia, Ivano-Frankivsk, Cherkasy, and Kyiv (Table 1).

The Ukrainian population has begun to choose domestic vacations, recuperating in healthcare facilities and boosting domestic tourism. This has a positive impact on the state budget of Ukraine. Tour operators are working together with local authorities to organize a safe vacation for tourists.

However, the economic and military crisis in Ukraine may improve domestic tourism, which has grown by 10% since the crisis began. As a result, the crisis affects the quality of services and the professionalism of tour operators, as unskilled employees are the first to be laid off, and unscrupulous tour operators are the first to go bankrupt (Hudaverdieva, 2022).

Table 1

Revenues from tourist tax in the regions of Ukraine in 2022, %

Areas	Revenues from the tourist tax	
	thousand UAH	%
Decline in tourist tax in the regions of Ukraine		
Kherson	314	95 ↓
Luhansk	418	80 ↓
Sumy	586	58 ↓
Donetsk	686	83 ↓
Nikolayevskaya	789	90 ↓
Chernihiv	1061	53 ↓
Zhytomyr	1709	24 ↓
Zaporizhzhya	1971	78 ↓
Kharkiv	3767	61 ↓
Odesa	5372	80 ↓
Kyiv	8727	43 ↓
m. Kyiv	31474	54 ↓
The regions paid the most tourist tax		
Lviv	41430	79,5 ↑
m. Kyiv	31474	53,7 ↓
Transcarpathian	19471	65,7 ↑
Ivano-Frankivsk	17956	73,4 ↑
Cherkasy	12555	67,7 ↑

Source: after DART, 2023a.

Thus, in 2023, Ukrainian and foreign tourists will not have access to seaside resorts. Many of them are under occupation or in close proximity to the war zone. We are talking about Zaporizhzhia, Kherson and Mykolaiv regions. The holiday season is not open in Odesa region either.

It has been estimated that the total need for tourism recovery is estimated at UAH 16.8 billion, which is 0.26% of the total need for economic recovery in Ukraine. Today, Ukraine's tourism industry is looking for new opportunities to resume operations, despite serious limitations (Bordun, et al., 2022).

Another statement of the problems in the tourism industry was that Ukraine was ranked among the most dangerous tourist countries in 2023. The map of the most dangerous countries for travel in 2023 was published by the German organization A3M Global Monitoring, which deals with the safety of tourists around the world on the basis of a global monitoring system (Risk map, 2023). (Fig. 1).

According to the report, the country's risk assessment was based on such categories as entry/exit, transportation, available infrastructure, natural security, level of terrorist threats, strikes, etc. The analysts divided the world into five risk levels, with countries and cities categorized from "very low" to "very high." The Ukrainian crisis has caused many "tectonic" changes on the map. Popular tourist destinations have been recognized as risky for travel.

Among the most dangerous regions in Ukraine are Donetsk, Luhansk, Kherson, and Zaporizhzhia. They are marked in red on the map, which means "very high risk." The longer the war in Ukraine lasts, the more Europe as a whole suffers. This is the conclusion reached by experts from the European Travel Commission. According to their findings, the armed aggression against Ukraine, firstly, hinders the post-pandemic recovery of the tourism industry in the entire macro-

region, and secondly, forces tourists to look for alternative travel destinations.

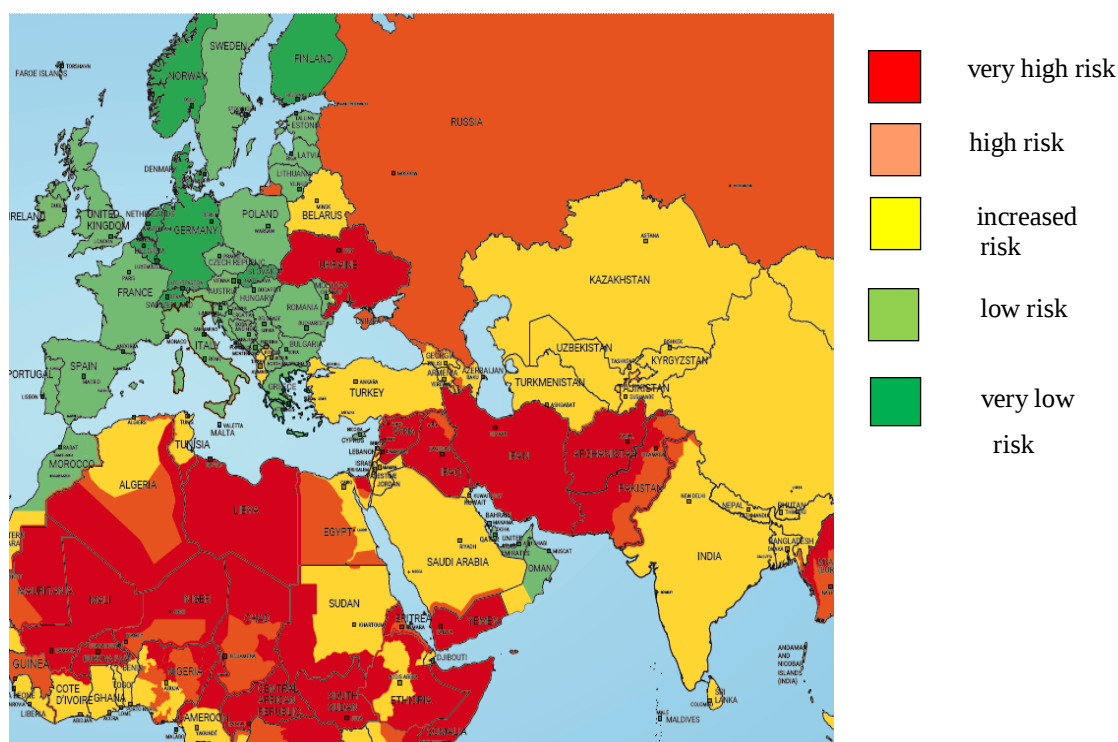


Figure 1. Map of tourism risks, 2023

Source: Risk map, 2023.

The Global Peace Index study also confirms the low competitiveness of the tourism industry in Ukraine as a result of the hostilities. The Global Peacebuilding Index has been compiled by the Institute for Economics and Peace, based at the University of Sydney, with the participation of partner organizations since 2007. In preparing the ranking, all countries covered by the study are analyzed using specially developed metrics and a combination of internal and external factors. The index is based on 23 qualitative and quantitative indicators, grouped into three main groups (Gaponenko, et al., 2023):

1. The presence and scale of conflicts - domestic and international - in which a country is involved and the number of victims as a result of these conflicts, as well as the state's relations with neighboring countries.
2. The level of stability and security within the state - assesses such factors as the share of refugees and displaced persons in the total population, the number of violent crimes and suicides, the availability of weapons, the number of prisoners per capita, social protection measures, human rights, political stability, the presence and extent of terrorist threats, the level of xenophobia, and others.
3. The level of militarization of the state - assesses such factors as the size of the military budget in relation to the national gross domestic product, the overall military potential of the state, imports and exports of weapons, the number of military and security personnel per capita, the total number of weapons per capita, the level of access to weapons, etc.

The 2022 ranking includes 163 countries (Table 2). The results of the GPI report for 2022 show that the world has become less peaceful for the eleventh time in the last 14 years, with the average level of peacefulness in a country decreasing by 0.3 percent over the past year. Overall, the level of peacefulness improved in 90 countries and deteriorated in 71, emphasizing that the decline in peacefulness is usually greater than its improvement (Institute for Economics & Peace, 2023).

Table 2

Global Peace Index 2022

Rank	Country	Score	Change	Rank	Country	Score	Change	Rank	Country	Score	Change
84	Madagascar	1.995	↓9	112	Mauritania	2.193	↑5	139	Myanmar	2.631	↓7
85	Tunisia	1.996	↓3	113	Djibouti	2.213	↓9	140	Niger	2.655	↑1
86	Tanzania	2.001	↓15	114	El Salvador	2.231	↔	141	Iran	2.687	↑2
87	Uzbekistan	2.001	↑7	115	Haiti	2.254	↓16	142	Cameroon	2.709	↑4
88	Trinidad and Tobago	2.005	↑2	116	Belarus	2.259	↔	143	Nigeria	2.725	↑2
89	China	2.01	↑6	117	Honduras	2.269	↑5	144	Colombia	2.729	↑2
90	Sri Lanka	2.02	↑13	118	South Africa	2.283	↑5	145	Turkey	2.785	↑5
91	Kyrgyz Republic	2.028	↓21	119	Saudi Arabia	2.288	↑8	146	Burkina Faso	2.786	↓12
92	Tajikistan	2.031	↑6	120	Kenya	2.303	↑1	147	Pakistan	2.789	↑1
93	Eswatini	2.033	↓31	121	Uganda	2.309	↓6	148	Venezuela	2.798	↑3
94	Papua New Guinea	2.046	↑2	122	Mozambique	2.316	↓11	149	Ethiopia	2.806	↓9
95	Georgia	2.065	↓9	123	Guinea	2.332	↓26	150	Mali	2.911	↓1
96	Bangladesh	2.067	↑6	124	Nicaragua	2.334	↔	151	Libya	2.93	↑5
97	Kazakhstan	2.071	↓29	125	Philippines	2.339	↑4	152	North Korea	2.942	↑1
98	Cuba	2.083	↓9	126	Egypt	2.342	↑5	153	Ukraine	2.971	↓17
99	Bahrain	2.085	↑1	127	Zimbabwe	2.35	↓2	154	Sudan	3.007	↓2
100	Lesotho	2.059	↑5	128	Azerbaijan	2.437	↓8	155	Central African Republic	3.021	↓1
101	Peru	2.091	↓13	129	United States of America	2.44	↓1	156	Somalia	3.125	↑2
102	Togo	2.094	↑7	130	Brazil	2.465	↔	157	Iraq	3.157	↑2
103	Thailand	2.098	↑9	131	Burundi	2.47	↓5	158	Democratic Republic of the Congo	3.166	↓1
104	Turkmenistan	2.116	↑5	132	Eritrea	2.494	↑3	159	South Sudan	3.184	↑1
105	Benin	2.125	↑2	133	Palestine	2.552	↔	160	Russia	3.275	↓5
106	Guatemala	2.139	↑7	134	Israel	2.576	↑8	161	Syria	3.356	↔
107	Guyana	2.14	↓1	135	India	2.578	↑3	162	Yemen	3.394	↔
108	Cote d'Ivoire	2.144	↔	136	Chad	2.591	↑1	163	Afghanistan	3.554	↔
109	Algeria	2.146	↑10	137	Mexico	2.612	↑2				
110	Guinea-Bissau	2.156	↓9	138	Lebanon	2.615	↑6				
111	Republic of the Congo	2.184	↑7								

Source: *Institute for Economics & Peace, 2023*

Iceland has been ranked first for several years in a row. New Zealand is second, and Ireland is third. Ukraine ranks 153rd out of 163, along with North Korea and Sudan. It should be noted that a year earlier Ukraine was ranked 143rd in the ranking (Institute for Economics & Peace, 2022). This indicates the low competitiveness of the tourism industry in Ukraine as a result of the hostilities.

It should be noted that armed conflicts always harm the environment - flora and fauna suffer from fires, water pollution and hazardous gases. From 1950 to 2000, more than 80% of the world's major armed conflicts took place in the most vulnerable biodiversity areas - in biologically rich regions that are most at risk, and thus the development of sports, recreational, medical and health tourism associated with natural resources (Gaponenko et al., 2023).

Researchers have shown that populations of animals for natural resource development were

usually stable in peacetime and declined during war, and the more frequent the conflicts, the greater the decline. To give an adequate assessment of the effects of hostilities, a full range of research is needed. But even now, when the fighting is still ongoing, many cases of ecocide (degradation of ecosystems, soil, water, and air pollution) have been identified and recorded, which poses a threat to the entire Eastern Europe (But, 2022). Figure 2 shows a map of Ukraine showing the contaminated territories of Ukraine as a result of military operations.

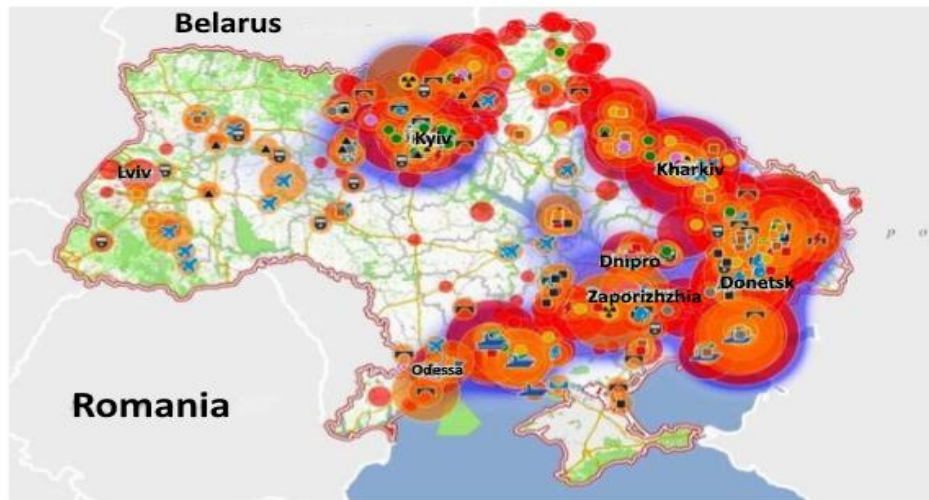


Figure 2. Contaminated territories of Ukraine as a result of military operations

Source: Ecodozor, 2024

Researchers and environmental experts believe that it could take years to clean up the atmosphere, soil, and rivers of Ukraine and neighboring countries from pollutants.

Military operations are underway in 44% of Ukraine's protected areas, many of which, including the famous Askania Nova, have lost their infrastructure support. Since the beginning of the war, eco-activists have been collecting information on environmental crimes in our country in order to document ecocide in the country (Figure 3).

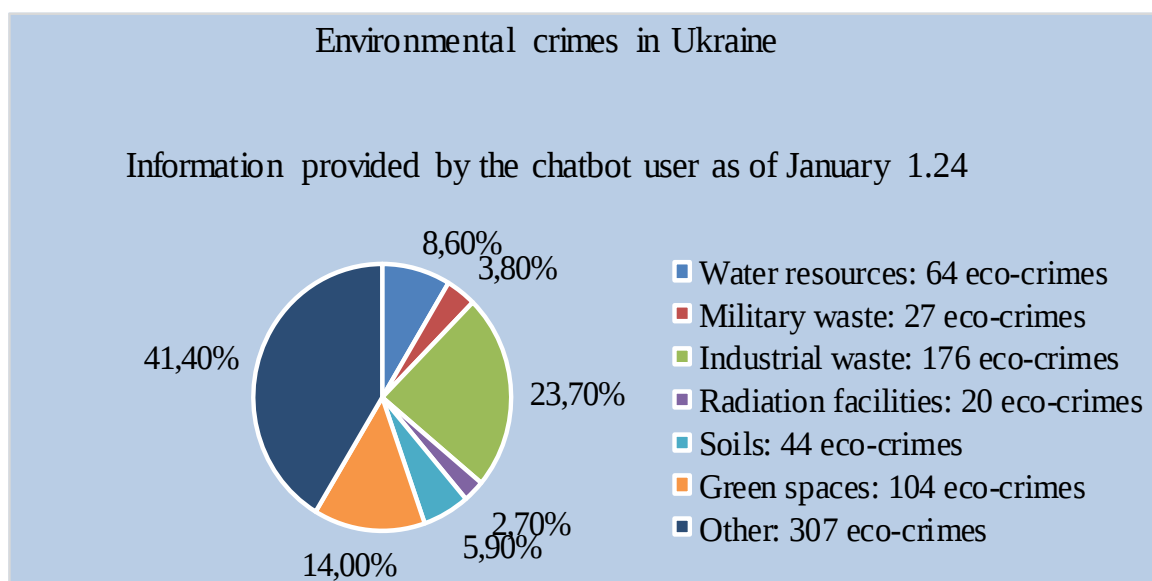


Figure 3. The number of war crimes against the environment in Ukraine as of January 2024.

Source: *Statistics of Environmental Crimes, 2024.*

From the figures above, we note that we are talking about the following environmental crimes that affect tourism resources (Figure 4).

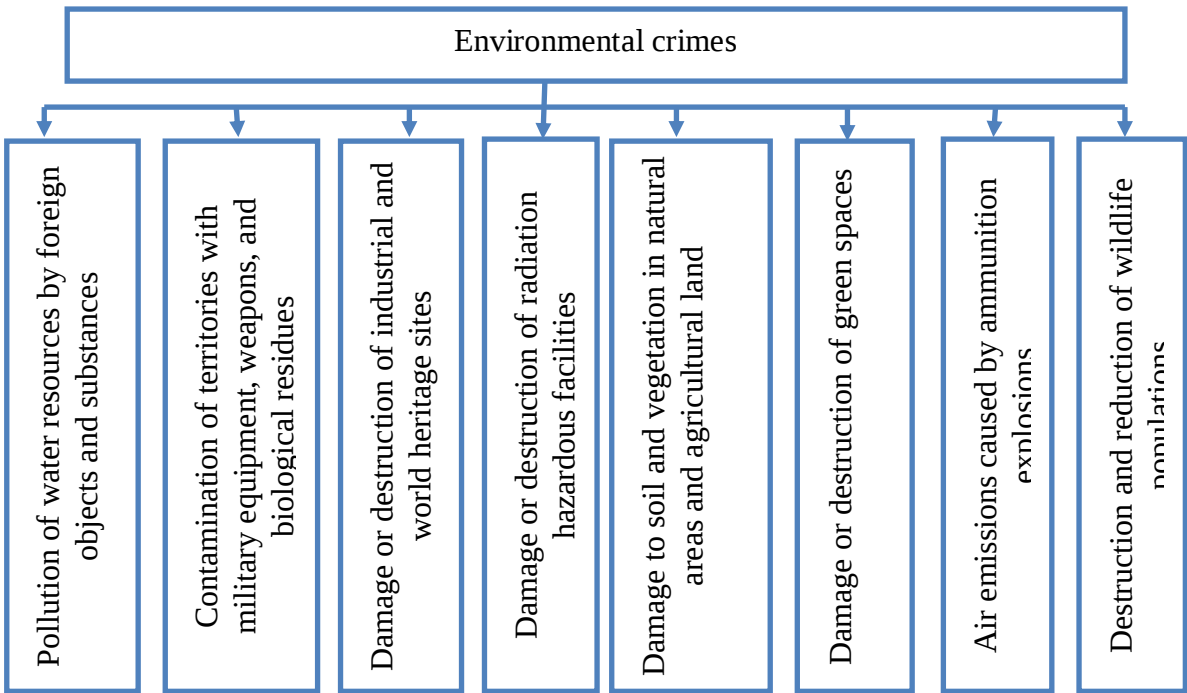


Figure 4. Environmental crimes that affect tourism resources

Source: compiled by authors.

Environmental crimes in Ukraine caused by the military actions of the Russian Federation have a negative impact on the country's tourism resources, thereby worsening the environmental situation not only globally, but also causing devastating damage to the tourism industry of Ukraine, which will take years to recover.

However, tourism in Ukraine has nevertheless adapted to the conditions of war and gradually shifted to other formats. Now, instead of foreign tourists from the EU or the Middle East, hotels are now hosting foreign diplomats, civic activists, journalists from all over the world, and various volunteers. For example, in 2022 alone, about 2 million foreigners visited Ukraine, 1 million of them during the full-scale invasion of Russia (Trends and analytics, 2023).

Summarizing the research, it is possible to identify the main problems of tourism during the military operations in Ukraine (Figure 5).

The main problems that arose in tourism during the hostilities were identified: Ukraine in 2023 is the most dangerous tourist country in the world; particularly polluted territories of Ukraine; war crimes against the environment; complete reorientation of some tourist infrastructure facilities from tourism activities to other areas; complete cessation of work due to lack of economic profitability; partners in tourism activities have ceased to function or do not accept tourists; a significant number of tourist facilities in the occupation zone; destruction and damage to UNESCO World Heritage Sites; employees of the tourism industry went abroad; emotional exhaustion of the remaining employees and their unwillingness to work.

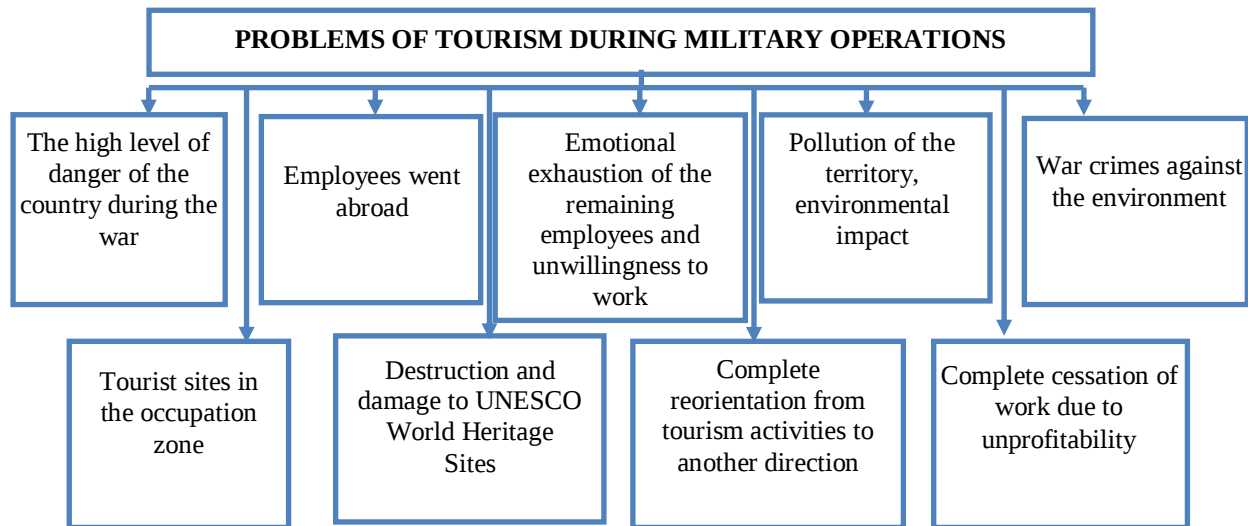


Figure 5. Problems of tourism during military operations

Source: compiled by authors.

It should be noted that as long as the war in Ukraine continues, tourism development is hampered, especially in the eastern and southern regions of Ukraine. This is due to the proximity of the regions to the frontline areas. The justification of the problems that have arisen as a result of hostilities makes it possible to determine the directions of post-war tourism recovery in Ukraine.

According to experts (Trends and analytics, 2023), the following trends contribute to the recovery of tourism in Ukraine

- tourists are most often interested in recreational activities in sanatoriums and other similar facilities where they can restore their health and nervous system, and stay as far away from explosions and air raids as possible;
- the demand for travel for one person or for a family has increased. Instead, group tours have become less popular;
- availability of electricity, water, communication and shelter is a priority requirement for hotels, hostels, etc;
- Ukrainians book tours mostly at the last minute - "for tomorrow" - because it is impossible to plan ahead during a full-scale war (Bordun, et al., 2022).

There are already discussions within the tourism business about the post-war revival of the industry. Experts believe that the regions that suffered the least from the war will recover the fastest. At the same time, tourism in the liberated cities will have its own peculiarities: it is necessary to develop excursion routes, taking into account places of memory and tragedies. These locations should become part of memorial tourism in Ukraine, and the placement of any attractions on them should be prohibited.

Small and medium-sized businesses are the main driving force behind the recovery of tourism, as they are flexible: in unstable conditions, they can quickly adjust their activities and maximize their own resources. The contribution of small and medium-sized businesses to the recovery, including the tourism industry, will depend on international and government support. Such support should be part of a clear public policy that is guided by the principles of sustainable development: applying modern urban planning traditions, adapting infrastructure to climate change, taking into account the interests of local communities, and making travel accessible to all.

To improve the existing targeted, regional and state tourism development programs in Ukraine, the post-war economic reconstruction program should focus on the technological modernization of the tourism industry, which will create demand for tourism services.

Implementation of specific tools (forms of state aid) to stimulate the development of tourism in Ukraine and attract innovation.

Promoting investment in Ukraine's tourism and facilitating partnerships with international companies is possible if government policy is effective and if the postwar period is spent on restoring and improving tourism infrastructure.

CONCLUSION

Thus, the problems of tourism in Ukraine during the hostilities and the ways of its post-war recovery have been identified. The problems of tourism in Ukraine have been ongoing since 2014 (annexation of Crimea and hostilities in eastern Ukraine), then COVID-2019, and the intensification of the crisis since the beginning of Russia's full-scale military aggression against Ukraine on 24.02.22. The growth of domestic tourism during the hostilities in Western and Central Ukraine is determined.

The main problems of tourism during the war have been identified:

- Ukraine is the most dangerous tourist country in the world in 2023;
- the number and presence of particularly polluted areas of Ukraine;
- war crimes against the environment;
- complete reorientation of some tourist infrastructure facilities from tourism activities to other areas;
- complete cessation of work due to lack of economic profitability;
- partners in tourism activities have ceased to function or do not accept tourists;
- a significant number of tourist facilities in the occupation zone;
- destruction and damage to UNESCO World Heritage sites;
- employees have gone abroad;
- emotional exhaustion of the remaining employees and their unwillingness to work.

Thus, despite the ongoing military operations in many regions of Ukraine and the restrictions imposed, tourism continues to operate in safer regions where there is no active hostilities and the regions are located as far as possible from the borders of the occupied territories. Ways of post-war recovery have been outlined, including:

- involvement of small and medium-sized businesses in the recovery;
- development of memorial tourism - creation of excursion routes, including places of memory and tragedies, without any attractions;
- the post-war economic recovery program should focus on technological modernization of the tourism industry, which will create demand for tourism services to improve existing targeted, regional and state tourism development programs in Ukraine;
- attracting innovations in the implementation of specific instruments of state aid; promoting investment in tourism in Ukraine and facilitating partnerships with international companies; the effectiveness of state policy in the post-war period to restore tourism infrastructure and improve it.

REFERENCES

- Bordun, O., Shevchuk, V., Monastyrskyy & V. Luchka O. (2022). Losses and rescue areas of tourism business under the war in Ukraine. *Visnyk of the Lviv University. Series Economics. Issue 62*. 178–196. ISSN 2078-6115. <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2022.62.0.6214> [in Ukrainian].
- Gaponenko, H.I., Parfinenko, A.J. & Shamora, I.M. (2023). Concept of sustainable development of tourism in post-war Ukraine as a priority direction for comprehensive restoration of the industry. Prospects for the development of the tourism and hospitality industry in Ukraine based on the experience of the European Union: Scientific monograph. Riga, Latvia: «Baltija Publishing», 2023. 144–165. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-308-8-7> [in Ukrainian].

- Zarubina, A., Sira, E., Demchuk, L. (2022). Features of tourism under martial law. *Economy and society*. (41). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-14> [in Ukrainian].
- Hudaverdieva V. (2022). Main directions of transformation of marketing activity of travel companies in the context of reducing the tourist flow. Retrieved from: <https://isg-journal.com/isjmef/article/view/49/46> [in Ukrainian].
- Reimann, M., Vengerska, N., Kornus, O., Patsyuk, V., Holodok, V. & Palang, H. (2023). Development of Ukrainian frontline communities and tourism business in war conditions and strategies for the future analytical report on the results of the international research project Kintz by Ed m Reimann. *Sumy Institute of strategies for innovative development and knowledge transfer*. 123. [in Ukrainian].
- Barvinok, N. (2022). Prospects for the development of military tourism on the territory of Ukraine after the end of the Russian-Ukrainian war. <https://doi.org/10.15330/apred.2.18.206-217> [in Ukrainian].
- Barvinok, N. & Barvinok, M. 2022. The impact of the Russian-Ukrainian war on tourism and prospects for its development in the future. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-223-4-4> [in Ukrainian].
- Bobeka, V., Gotalb, G. & Horvatc, T. (2023). University of Ljubljana, Faculty of Social SciImpacts of the 2022 War in Ukraine on the Travel Habits of Ukrainian Tourists. *Our economy* 69 (3). <https://intapi.sciendo.com/pdf/10.2478/ngoe-2023-0018> [in English].
- Hryhorchuk, D. (2023). Tourism in Ukraine in the war conditions: the European integration aspect. *Economics, Finance and Management Review*, (2). 130–137. <https://doi.org/10.36693/2674-5208-2023-2-130-136>. [in English].
- But T, Pulina, T. & Joukl, M. (2023) The influence of the labor potential of the Ukrainia npopulation's migration to the Eucountries during the war. *Academic review*. 1(58). 220-230. ISSN 2522-9745. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-1-58-16> [in English].
- DART. (2023a). State agency for tourism development of Ukraine. Retrieved from: <https://www.tourism.gov.ua/> [in Ukrainian].
- DART. (2023b). In 2022, the amount of tourist tax in Ukraine decreased by 24%. Dart. Retrieved from: <https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2022-roci-suma-turistichnogo-zboru-v-ukrayini-skorotilasya-na-24> [in Ukrainian].
- Risk map, 2023. A3M Global Monitoring. Retrieved from: <https://www.global-monitoring.com/wp-content/uploads/2022/12/2022-12-06-A3M-Risk-Map-2023.pdf> [in English].
- Institute for Economics & Peace, (2023). Global Peace Index 2022: Measuring Peace in a Complex World, Sydney, June 2022. Retrieved from: <http://visionofhumanity.org/resources/> [in English].
- Ecodozor, (2024). Environmental consequences and risks of the fighting in Ukraine. Retrieved from: <https://ecodozor.org/index.php?lang=en> [in English].
- Statistics of Environmental Crimes, (2024). Retrieved from: saveecobot.com/en/features/environmental-crimes [in English].
- But, T. (2023). Methodological approaches to assessing the SMART-specialization relevance to the tourism industry. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 3(25). 82-93. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2023-3/25-07> [in English].
- Pulina, T., But, T. & Zaytseva, V. (2020). Justification of Ukraine's tourist services development strateg. *Management and entrepreneurship: trends of development*, Vol. 1, Issue 11. 23-40, <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2020-1/11-02>. [in English].
- Trends and analytics. (2023). Tourism during the war. How the industry survives and prepares for recovery. Retrieved from: <https://hub.kyivstar.ua/articles/turyzm-pid-chas-vijny-yak-galuz-vyzhyvaye-ta-gotuyetsya-do-vidnovlennya> [in Ukrainian].
- Sustainable development goals in Ukraine. Peace and Justice. United Nations Ukraine. Retrieved from: <https://ukraine.un.org/uk/sdgs/16> [in Ukrainian].

But, T. (2022). The impact of the war in Ukraine on the European market of tourist services. World achievements and current trends in the development of Tourism and hotel and restaurant industry. Collection of abstracts of reports of the International Scientific and Practical Conference, November 25, 2022, Zaporozhye. Zaporozhye: NU "Zaporizhia Polytechnic", 2022. 770 p. 79-82. [in Ukrainian].

ВИЗНАЧЕННЯ ПРОБЛЕМ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

Бут Тетяна Вікторівна

к.е.н., доцент, науково-дослідний співробітник кафедри рекреації та туризму, Факультет інформатики і менеджменту, Університет, Градець Кралово, Чеська Республіка

Анотація. Туризм є одним із секторів світової економіки, який найбільше постраждав від пандемії. Водночас у 2022 році, ще не повністю оговтавшись від наслідків карантинних обмежень, він був змушений зіткнутися з абсолютно новим для себе викликом – великомасштабними військовими операціями на території України. Метою дослідження є визначення проблем туризму в Україні під час воєнних дій та шляхів його повоєнного відновлення. Методологічну основу дослідження склали загальнонаукові та спеціальні методи економічної теорії, зокрема, методи теоретичного узагальнення та порівняльного аналізу і синтезу з метою дослідження всіх процесів і явищ туризму в Україні у взаємозалежності та взаємозв'язку між собою. У ході дослідження були застосовані статистичні матеріали Європейського Союзу та України. Визначено зростання внутрішнього туризму під час бойових дій в Західній та Центральній Україні.

Серед головних проблем туризму під час війни визначено: високий рівень небезпеки країни під час війни; кількість забруднених територій України; воєнні злочини проти довкілля; повне переорієнтування з туристичної діяльності в інше спрямування деяких об'єктів туристичної інфраструктури; повне припинення роботи деяких туристичних підприємств із-за відсутності економічної рентабельності; партнери по туристичній діяльності припинили своє функціонування або не приймають туристів; туристичні об'єкти в зоні окупації; знищення та пошкодження об'єктів світової спадщини ЮНЕСКО; працівники поїхали за кордон; емоційне виснаження працівників, які залишились та їх неготовність працювати. Серед шляхів повоєнного відновлення намічено: залучення малого та середнього бізнесу у відновлення; розвиток меморіального туризму; націленість програми післявоєнної відбудови економіки на технологічну модернізацію туристичної галузі; залучення інновацій при реалізації конкретних інструментів державної допомоги; просування інвестицій в туризм України та сприяння партнерства із міжнародними компаніями; результативність державної політики в післявоєнний період для відновлення туристичної інфраструктури та її покращення.

Ключові слова: туризм, ризики, екологічні злочини, повоєнне відновлення.

MANAGEMENT

RECEIVED:

10 January 2024

ACCEPTED:

10 February 2024

RELEASED:

20 March 2024

UDC 33 : 331

DOI 10.26661/2522-1566/2024-1/27-04

**THE IMPACT OF EVENT TOURISM ON TOURISM FACILITIES OPERATING
IN AZERBAIJAN**

Hikmat Hasanov

Azerbaijan Tourism and Management University,

Baku, Azerbaijan

[ORCID 0000-0002-8964-4448](https://orcid.org/0000-0002-8964-4448)

Author email: hikmat.hasanov@outlook.com

Abstract. The purpose of the study - The impact of event tourism on tourism facilities operating in Azerbaijan is a multifaceted topic. An event involving events such as sporting, cultural or business gatherings can have a significant impact on local tourism facilities. Some potential impacts include: Hotels, hostels and other accommodation facilities may experience increased demand during major events, leading to increased occupancy rates and potentially higher prices. Restaurants, cafes and bars may see an increase in customers, especially those located near event venues. Event tourism can put pressure on local transport systems. Improved infrastructure may be needed to handle increased tourist traffic. Local culture can be both showcased and influenced by event tourism.

It can lead to a greater appreciation of local heritage and traditions. On the downside, there may be pressures on the environment due to increased waste and resource use. Socially, there may be disruptions to the daily life of the local community. New tourism facilities, including hotels, entertainment venues and cultural facilities, may be developed in anticipation of or in response to event tourism.

Applied significance of the study- The study can inform government and local authorities in creating effective policies and strategies to manage and maximize the benefits of event tourism. Insights from the research can guide the development of sustainable tourism practices, ensuring that event tourism does not harm local environments or communities. Understanding the economic impacts of event tourism helps with budgeting, financial planning and investment in tourism infrastructure. Research can highlight ways in which local communities can engage and benefit from event tourism and ensure that it supports inclusive development.

The results of the study are likely to provide valuable insights in several key areas:

Economic Impact Analysis: This includes information on revenue generation, employment rates in the tourism sector and overall contribution to the local and national economy.

Infrastructure and Facility Use: Findings on how event tourism affects the use and development of tourism facilities, including hotels, transportation and entertainment venues.

Environmental impacts: It is possible to observe both positive and negative environmental consequences of increased tourism activity.

Socio-cultural impacts: Insights into how event tourism affects local communities, culture and heritage, including positive aspects such as cultural exchange and potential negative impacts such as cultural commodification.

Tourist Behavior and Preferences: Information on tourist demographics, spending patterns, preferences and satisfaction levels.

Originality and scientific innovation of research can be characterized by several unique aspects. Studying the unique context of Azerbaijan with its distinct culture, geography and socio-economic background adds original value to the global understanding of event tourism. An inclusive approach that considers economic, environmental, social and cultural dimensions provides a holistic understanding that is uncommon in more narrowly focused studies. Including the views and experiences of local communities, businesses and authorities in Azerbaijan can reveal insights that are overlooked in more tourist-focused research. Using innovative research methodologies or data analysis techniques contributes to the originality of the research. Bridging different academic disciplines such as tourism studies, economics, sociology and environmental science can provide a new perspective.

Keywords: tourism objects, event tourism, tourism research, growing tourism, national economy, environment.

JEL Classification: L8, L83.

INTRODUCTION

Azerbaijan, located at the vibrant intersection of Eastern Europe and Western Asia, stands as a country of interest for studying event tourism due to its rich cultural sphere and dynamic development. This research aims to explore the multifaceted impacts of event tourism on tourism objects operating in Azerbaijan, which is recognized for its unique blend of history, culture, and modernization. Event tourism, organized and participated in events such as festivals, sports competitions, conferences, and cultural celebrations, has emerged as a significant aspect of tourism on a global scale. In our country, this form of tourism offers a unique opportunity to showcase its heritage and evolving infrastructure to a global audience. However, the outcomes of tourism are not limited to economic benefits alone; they extend to social, cultural, and ecological spheres.

The research is based on the understanding that event tourism can play a catalytic role in the development of tourism objects, but it also presents challenges that require careful management and strategic planning. The article examines how events affect demand for residential, food and beverage services, transportation, and other related tourism services in Azerbaijan. It also considers broader impacts on local summaries, infrastructure development, and the surrounding environment. The novelty of the research lies in its comprehensive approach, considering both the tangible and intangible effects of event tourism in Azerbaijan. This includes evaluating economic benefits, understanding environmental impacts, and assessing cultural exchanges resulting from such tourism. By integrating perspectives from various interested parties (government agencies, local communities, and the private sector), the research aims to provide a unified understanding of the impact of event tourism.

METHODOLOGY

Primary and secondary data has been used in this research. As primry data survey and interviews were done. Respondents were chosen among event tourism professionals and those who are working in tourism industry.

The secondary data is used in case studies, web-sites, scientific journals, statistics, etc. Due to the fact that Azerbaijan is new to event tourism, few blogs, research papers and books are available. International literature, however, was used to discuss the impact of the events on culture.

LITERATURE REVIEW

In a world where tourism dynamics are constantly evolving, Azerbaijan stands as an appealing example. The article not only aims to provide valuable insights into the field of event tourism but also seeks to inform policies and operational strategies for the continuous and responsible development of tourism in Azerbaijan. As Azerbaijan continues to position itself as a key player in the global tourism market, understanding the dynamics of event tourism becomes increasingly crucial. The research strives to offer a new perspective tailored to Azerbaijan's unique context, building upon the existing body of knowledge. Unlike many regions where event tourism has been extensively studied, Azerbaijan presents a unique environment to observe the interplay between traditional hospitality and modern tourism infrastructure, offering a blend of ancient traditions and rapid modernization. The research is particularly timely as the country has recently hosted high-profile international events such as the European Games, Formula 1 races, and the Eurovision Song Contest. These events have not only showcased Azerbaijan on a global scale but also provided abundant data and real-world scenarios for analyzing the immediate and long-term effects of event tourism.

During the examination of existing impacts, the research will ensure a comprehensive analysis by employing a mixed-methods approach, combining qualitative and quantitative methodologies. Surveys, interviews with local stakeholders, and analysis of economic data will provide a multidimensional view of the effects. The research will pay particular attention to assessing how event tourism aligns with the country's broader ecological, social, and economic objectives, emphasizing the sustainability of tourism development. Additionally, the study recognizes the importance of cultural heritage and identity within the context of event tourism. Azerbaijan's rich cultural landscape, ranging from UNESCO World Heritage Sites to a vibrant contemporary art scene, offers a unique backdrop for exploring the mutual interactions between tourists and the local population. Understanding how event tourism can serve as a platform for cultural exchange and promotion, while respecting and preserving local customs and traditions, is a crucial component of this research (Aliyev, 2018)

The current research is not merely an academic exercise; it serves as a roadmap for policymakers, industry stakeholders, and the academic community in Azerbaijan to understand and harness the potential of event tourism. By identifying the challenges and opportunities presented by this form of tourism, the study aims to contribute to the sustainable and responsible growth of the tourism sector in Azerbaijan, benefiting both visitors and the local population. Event tourism has become a significant economic driver in Azerbaijan. The article examines how events such as international sports competitions and cultural festivals contribute to increased revenues for local businesses and the tourism sector. We investigate the rise in direct and indirect employment opportunities, emphasizing increased demand in hotels, restaurants, and local markets. However, the discussion also addresses challenges such as economic downturns, price inflation, and the need for continuous economic diversification.

Table 1

Visitor Statistics on the Impact of Event Tourism on Tourism Objects in Azerbaijan

Tourism Regions	Arrivals (Before Events)	Arrivals (After Event)	Change in %
Qalaalti	12,000	18,000	50.00%
Naftalan	9,500	14,000	47.37%
Qabala	15,000	22,000	46.67%
Lankaran	7,000	10,500	50.00%
Shaki	13,000	19,500	50.00%
Goygol	8,000	12,000	50.00%

Source: compiled by author

This table illustrates the impact of event tourism on visitor numbers at various tourism sites in Azerbaijan, including Qalaaltı, Naftalan, Qabala, Lankarab, Shaki, and Goygol.

The columns "Before Event" and "After Event" represent the visitor counts at the respective sites before and after the commencement of event tourism.

The "Tourism Regions" column highlights the names of the six tourism objects in Azerbaijan.

The "Visitor Count (Before Event)" column shows the number of people visiting these sites before the advent of event tourism.

The "Visitor Count (After Event)" column indicates the number of visitors to these sites after the onset of event tourism.

The "Change Percentage" column expresses the percentage change in visitor numbers before and after event tourism. An average increase of around 50% has been observed at each site.

Azerbaijan's infrastructure, especially in the city of Baku, has undergone significant transformations to accommodate the influx of tourists. This section of the research evaluates the expansion and modernization of transportation networks, residential areas, and tourist sites. While developments are largely positive, they also touch upon challenges related to the preservation of these sites and the stress placed on local resources, particularly in terms of ecological sustainability. Event tourism significantly influences Azerbaijan's socio-cultural fabric, examining how international exposure affects local culture, traditions, and community life. The research analyzes both positive aspects, such as cultural exchange and revival of traditional arts, and potential negative aspects, such as cultural commodification and displacement of local communities.

With the growth of event tourism, environmental concerns have become more prominent. This section of the study assesses the environmental impact of large-scale events, focusing on aspects such as waste management, energy consumption, and conservation of natural landscapes. It also discusses initiatives and experiences aimed at mitigating adverse effects on the environment. Effective management and policy formulation are crucial for the sustainable growth of event tourism. The article reviews existing policies and regulatory frameworks governing tourism and events in Azerbaijan, highlighting successful strategies and identifying gaps that require improvement, offering recommendations for future policy directions.

Azerbaijan's recognition as a primary destination for event tourism has been a key factor in the growth of tourism. The research analyzes the role of marketing strategies, brand creation, and digital media in attracting tourists. The effectiveness of these strategies in reaching target markets is also explored, along with potential innovations in future marketing. Looking ahead, the article discusses the prospects and challenges of sustaining the growth of event tourism in Azerbaijan, emphasizing the importance of strategic planning in light of emerging trends such as ecotourism and digital nomadism. This section of the research considers various perspectives and roles in event tourism, including those of government agencies, private sector players, local communities, and tourists themselves, exploring how different groups contribute to and are impacted by event tourism. The necessity of involving local communities in collaborative efforts and decision-making processes for managing large-scale events is also discussed.

The impact of event tourism on local communities and Azerbaijani culture constitutes a critical aspect of this research. The article examines how events influence local lifestyles, patterns of engagement, and cultural expressions. It also addresses the balance between showcasing cultural heritage to tourists and preserving the authenticity of local customs and experiences. The research further investigates the role of event tourism in promoting cultural exchange and understanding, while also drawing attention to potential cultural erosion. While event tourism brings benefits, it also poses various challenges and risks. The article identifies and analyzes these challenges, such as over-dependence on tourism, excessive crowding, and economic uncertainties. Additionally, it discusses strategies for managing risks in the context of global challenges like economic downturns or health crises.

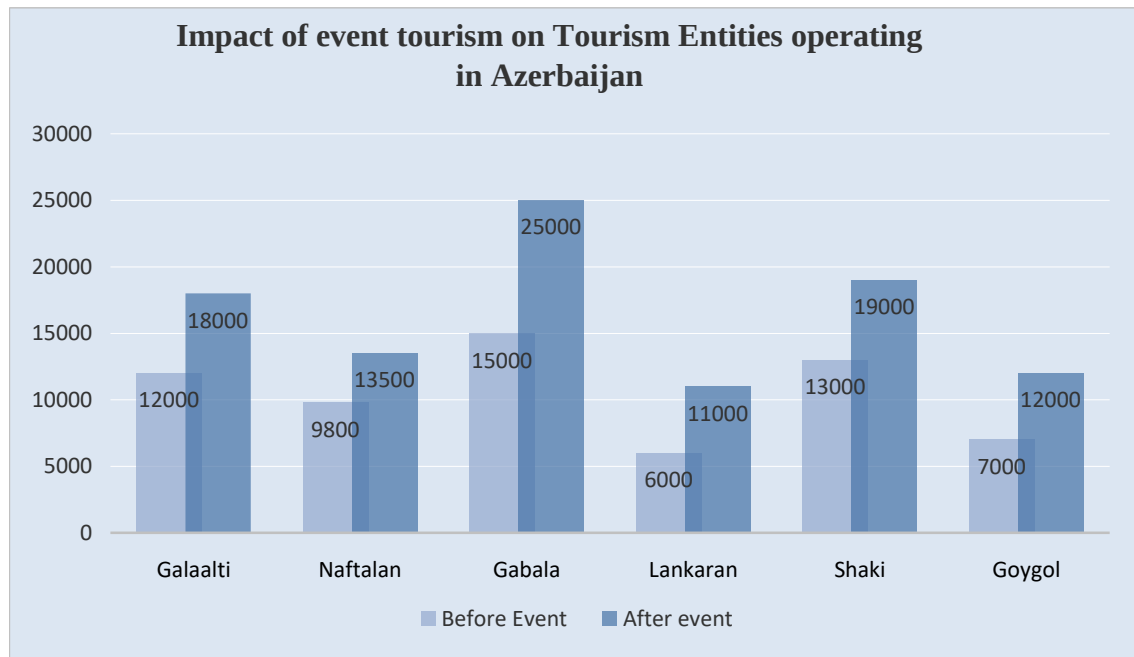


Figure 1. Changes in Visitor Numbers to Tourism Objects in Azerbaijan due to Event Tourism

Source: compiled by author

To provide a broader context, the research offers a comparative analysis of event tourism in Azerbaijan with other regions, particularly those with comparable cultural and economic backgrounds. This comparison helps to understand the unique aspects of Azerbaijan's approach to event tourism and learn from the experiences of other regions. Based on the insights gathered, the article proposes specific recommendations for the sustainable development of event tourism in Azerbaijan. These recommendations encompass various aspects, including policy reforms, infrastructure development, community participation, and ecological sustainability. The aim is to suggest strategies that can guide stakeholders towards a more responsible and beneficial model of event tourism. By highlighting the multifaceted impacts of event tourism on Azerbaijan's tourism sites and the broader socio-economic landscape, the research summarizes its key findings. It underscores the importance of balancing economic growth with social responsibility and ecological sustainability to ensure that event tourism remains a positive force for Azerbaijan's development.

In the Figure 2 information is provided for each tourism object in the following manner:

Tourism Regions: The graph displays various tourism objects in Azerbaijan, such as Qalaalti, Naftalan, Qabala, Lankaran, Sheki, Goygol, and others.

Percentage Change (%): This column illustrates the percentage change in the number of visitors for each tourism object during event tourism. The percentage values reflect the relative change between the number of visitors before and after the event. This graph demonstrates how tourism objects react to event tourism and its impact on the number of visitors. For instance, a 50% increase in the number of visitors to an object indicates that the object greatly benefited from event tourism. This can be valuable information for tourism planners, marketers, and policymakers as it plays a fundamental role in shaping the tourism strategies and investment decisions for these objects.

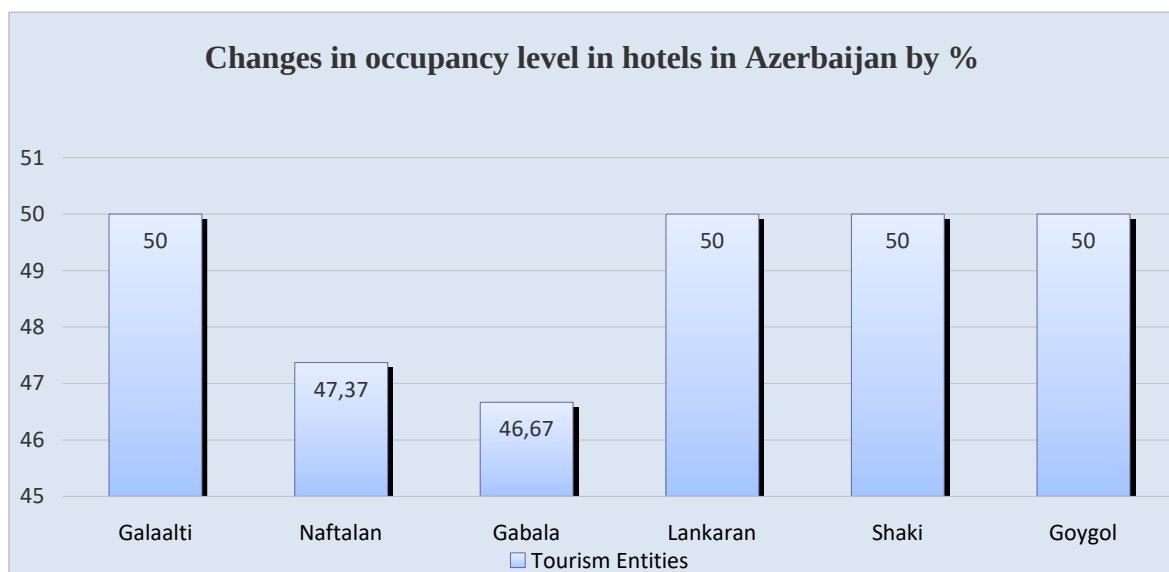


Figure 2. Impact of Event Tourism on Percentage Change in Visitor Numbers to Tourism Objects in Azerbaijan

Source: compiled by author

The article also explores the impact of technological advancements on event tourism in Azerbaijan. This includes the use of digital platforms for marketing and attracting customers, the implementation of smart technology at tourism sites, and the role of social media in enhancing visitor experiences. The research evaluates how these technological developments improve service delivery, efficiency, and overall tourist satisfaction while also considering challenges they may pose, such as the need for continuous technological upgrades and concerns related to digital security and privacy. A vital component in supporting event tourism is the development of a specialized workforce capable of meeting increasing demands. The research investigates initiatives undertaken to enhance the potential in the tourism sector, including training programs, educational courses, and workforce development strategies, emphasizing the necessity of equipping local workers with the necessary skills and knowledge to fulfill the diverse requirements of event tourism.

Furthermore, the research delves into how international cooperation and partnerships contribute to the development and management of event tourism in Azerbaijan, involving collaborations with other countries, international tourism organizations, and multinational corporations. The study assesses how these partnerships facilitate knowledge exchange, enhance standards, and promote Azerbaijan as an international event tourism destination. Effective monitoring and evaluation are crucial for continuously improving event tourism strategies. The research analyzes existing mechanisms for assessing the activity and impact of event tourism in Azerbaijan, encompassing tools and methods used for data collection, analysis, and reporting and how these insights are utilized to refine tourism policies and practices.

Local residents' perspectives and experiences are integral to fully understanding the complete impact of event tourism. The article pays attention to how event tourism affects residents' daily lives, their perceptions of benefits and conflicts, and their level of participation in tourism-related activities. The research also evaluates measures taken to ensure that local communities are not only interested parties but also beneficiaries of event tourism (Quliyev, 2019).

This section of the research looks forward, providing insights into future trends in event tourism and the potential opportunities they could present for Azerbaijan. It includes emerging events, changing tourist preferences, and new market opportunities. While continuing to develop a sustainable and inclusive tourism sector, the research examines how Azerbaijan can adapt to and position itself amidst these trends. Reiterating the complex mutual effects of factors that turn event

tourism into a powerful tool for economic and social development in Azerbaijan, the research concludes with key observations. It emphasizes the need for continuous research and adaptive strategies to fully harness the potential of event tourism while preserving and promoting Azerbaijan's rich cultural heritage and natural environment.

The article investigates the special impact of cultural events such as festivals, concerts, and art exhibitions on tourism in Azerbaijan. It evaluates how these events contribute to the nation's cultural identity and attract various types of tourists. The research also balances the commercialization of cultural events with preserving their originality, ensuring that they appeal to an international audience while remaining true to Azerbaijani heritage. Focusing on the local economy, this part of the study explores how event tourism stimulates growth in small businesses and entrepreneurship, examining opportunities and challenges faced by local artists, shop owners, and service providers. The research also includes an analysis of how institutions adapt to changing demands in event tourism and their role in enhancing the tourist experience.

The importance of health and safety measures in the context of large-scale events is a central focus of this section. It reviews existing protocols and systems to ensure the well-being of both tourists and residents, including emergency response planning, crowd management strategies, and especially relevant health institutions in the context of global health issues. The article examines how global events and trends, such as the COVID-19 pandemic or economic changes, have impacted event tourism in Azerbaijan. It discusses adaptation strategies employed by the tourism sector, including shifting towards virtual events or implementing new health and safety protocols.

To illustrate with concrete examples, this part of the research presents several successful event tourism initiatives in Azerbaijan. These cases showcase best practices, innovative approaches, and lessons learned, serving as a model for the future development of event tourism. The research also acknowledges challenges in accurately measuring the impact of event tourism, including difficulties in determining the societal and cultural effects, data variability, and attributing economic growth directly to event tourism. The article discusses how event tourism can be integrated into Azerbaijan's broader tourism strategy, emphasizing the necessity of a coordinated approach that aligns event tourism with other tourism initiatives to ensure the sector's unified and sustainable growth (Zeynalov, 2018)

RESULTS AND CONCLUSION

This comprehensive research has shed light on the multifaceted impacts of event tourism on the tourism objects in Azerbaijan, portraying both the opportunities and challenges. We observed that event tourism plays a pivotal economic catalyst role, not only generating revenue and employment within the tourism sector but also significantly enhancing the quality of services for tourists and uplifting local community standards of living. However, this growth is not without its challenges. Issues such as the ecological footprint of event tourism, cultural commodification risks, and pressures on local resources and communities demand constant attention and strategic planning.

It is crucial to balance the continuous benefits of event tourism with strong commitments to sustainability and cultural preservation. The research emphasizes the necessity of collaborative approaches encompassing government agencies, private sector institutions, local communities, and international partners. Establishing effective policies based on empirical data and inclusive dialogue is key to harnessing the full potential of event tourism. Investing in workforce development, adopting innovative technologies, and prioritizing health and safety are also vital for sustainable growth in this sector.

Looking ahead, with continuous attention to aligning with global trends, adopting sustainable practices, and ensuring benefits for all stakeholders, the future of event tourism in Azerbaijan appears promising. When managed efficiently, event tourism can serve as a robust instrument for economic development, cultural exchange, and international recognition. Consequently, this research not only provides valuable insights for the field of event tourism but also serves as a

guiding beacon for policymakers, industry stakeholders, and scholars. It highlights the potential of event tourism as a driver of positive change, promoting a tourism model for Azerbaijan that is economically beneficial, socially responsible, and culturally enriching.

The impact of event tourism on host cities and areas are obvious. But the negative effect of event tourism is obviously not to be desired by any culture. Analysis time was taken and issues were resolved and closely studied and solutions to these questions were then proposed.

All in all, Azerbaijan has enough potential to develop event tourism in the country. Therefore, in order to develop the event tourism properly and being in a better position following suggestions should be taken into account:

- Festival promotions should be released on websites that enable anyone browsing the platform to connect quickly, thereby making atmospheres worldwide known.

- Around few months before the beginning of the celebration, media should be reporting the duration of the festival.

- Journals should still carry the name of the case to educate and track the national visitors of the festival. Booklets must be planned and circulated nationwide and globally by airlines, hotels or agencies.

REFERENCES

- Aliyev, R. (2018). *Tourism Development in Azerbaijan: Study of Event Tourism*. Baku University Publishing, 45-75.
- Farid, S. & Hasanov, F. (2020). *Economic Impacts of Cultural Tourism in Eastern Europe*. Eurasian Academic Publishers, 20-22.
- Quliyev, H. (2019). *Sustainable Tourism in Azerbaijan: Opportunities and Problems*. Caspian Journal of Tourism Studies, 12(2), 45-60.
- International Tourism Association. (2021). *Global Tourism Trend*, 45-46.
- Mammadov, K. (2022). *Infrastructure and urban development for tourism in post-Soviet states*. Tbilisi Academic Press, 11-12.
- Qasimov, I. & Aliyeva, N. (2017). *Cultural Heritage and Tourism in Azerbaijan*. National Heritage Foundation, 5-6.
- Rahman, A. (2019). *Environmental Management for Event Tourism*. Green Tourism Press.
- Smith, J. & Zhang, L. (2021). *Digital Marketing Strategies in the Tourism Industry*. Oxford University Press.
- State Tourism Agency of Azerbaijan (2020). *Annual Report on Tourism Trends in Azerbaijan*. Azerbaijan government, 8-11.
- Zeynalov, D. (2018). *Balancing Economic Development and Environmental Sustainability in Tourism*. New Horizons in Tourism Research, 14-16.

ВПЛИВ ПОДІЄВОГО ТУРИЗМУ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ТУРИСТИЧНИХ ОБ'ЄКТІВ В АЗЕРБАЙДЖАНІ

Hikmat Hasanov

*Azerbaijan Tourism and Management University,
Baku, Azerbaijan.*

Аннотація. Метою статті є дослідження впливу подієвого туризму на туристичні об'єкти, що діють в Азербайджані. Такі заходи, як спортивні, культурні чи ділові заходи, можуть істотно вплинути на місцеві туристичні об'єкти. Готелі, гуртожитки та інші засоби розміщення можуть відчувати підвищений попит під час великих заходів, що призводить до збільшення заповнюваності та потенційно вищих цін. У ресторанах, кафе та барах може спостерігатися збільшення кількості клієнтів, особливо у тих, що розташовані поблизу місць

проведення заходів. Подієвий туризм може чинити тиск на місцеві транспортні системи. Для обробки збільшеного туристичного потоку може знадобитися поліпшення інфраструктури. Подієвий туризм може як демонструвати місцеву культуру, і на неї впливати. Це може призвести до більш глибокого розуміння місцевої спадщини та традицій. З іншого боку, може виникнути тиск на довкілля через збільшення кількості відходів та використання ресурсів. У соціальному плані можуть виникнути порушення у повсякденному житті місцевого співтовариства. Нові туристичні об'єкти, включаючи готелі, розважальні заклади та культурні об'єкти, можуть бути збудовані напередодні або у відповідь на подійний туризм. Дослідження може надати інформацію уряду та місцевим органам влади для створення ефективної політики та стратегій для управління та максимізації вигод від подійного туризму. Результати дослідження можуть бути основою для розвитку практики сталого туризму, гарантуючи, що подійний туризм не завдасть шкоди місцевому навколишньому середовищу чи спільнотам. Розуміння економічного впливу подійного туризму допомагає при складанні бюджету, фінансовому плануванні та інвестиціях у туристичну інфраструктуру. Результати дослідження: ймовірно, дадуть цінну інформацію у кількох ключових областях:

Аналіз економічного впливу: включає інформацію про отримання доходів, рівень зайнятості в туристичному секторі та загальний внесок у місцеву та національну економіку.

Використання інфраструктури та об'єктів: дані про те, як подійний туризм впливає на використання та розвиток туристичних об'єктів, включаючи готелі, транспорт та розважальні заклади.

Вплив на довкілля: Можна спостерігати як позитивні, і негативні екологічні наслідки збільшення туристичної активності.

Соціально-культурний вплив: розуміння того, як подійний туризм впливає на місцеві спільноти, культуру та спадщину, включаючи позитивні аспекти, такі як культурний обмін, та потенційні негативні наслідки, такі як перетворення культури на товар.

Поведінка та переваги туристів: інформація про демографію туристів, структуру витрат, переваги та рівні задоволеності.

Ключові слова: об'єкти туризму, подійний туризм, туристичні дослідження, туризм, що розвивається, національна економіка, навколишнє середовище.

MANAGEMENT

RECEIVED:

05 January 2024

ACCEPTED:

05 February 2024

RELEASED:

20 March 2024

UDC 351.07:004.9

DOI [10.26661/2522-1566/2024-1/27-05](https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-1/27-05)

DIGITAL TRANSFORMATION OF MANAGEMENT PROCESSES IN STATE AND PUBLIC ORGANIZATIONS: FEATURES, DIRECTIONS, AND RECOMMENDATIONS FOR DEVELOPMENT

Maksym Oliinyk

graduate student

Zaporizhzhia National University

Zaporizhzhia, Ukraine

[ORCID 0009-0004-4613-6023](https://orcid.org/0009-0004-4613-6023)

Author email: oleynickma450@gmail.com

Abstract. The paper objective is to investigate the current state of digital transformation processes in management of state and public organizations, identifying features, developing directions, and recommendations for further effective implementation of digital initiatives in state and public structures.

Approach. The main approach chosen was to research, study, and systematize information on the main ways of input and output data of the system for providing state services in an online mode, aiming to form a current scheme of functioning of elements of digital transformation in management processes of state and public organizations in Ukraine. The obtained research results allowed to: identify key factors of digital transformation development processes in management of state and public organizations in Ukraine; highlight the main advantages and disadvantages of applying technologies and tools of digital transformation; identify prospective directions for further development of digital transformation in management processes of state and public organizations; formulate key conditions for successful implementation of technologies and tools of digital transformation in Ukraine; develop a framework for implementing technologies and tools of digital transformation processes in management of state and public organizations to accelerate the implementation of technologies and processes of digital transformation.

The research finding is the developed current structure of functioning of elements of digital transformation in management processes of state and public organizations in Ukraine, identified key directions and conditions for successful implementation of technologies and tools of digital transformation. A framework with a detailed description of stages and steps for successful implementation of technologies of digital transformation in management processes of state and public organizations has been developed, which is a strategic tool aimed at effective implementation of digital initiatives. The developed framework will ensure consistency and effectiveness in the implementation of digital transformation strategies in management processes in state and public organizations in Ukraine.

Keywords: framework, state organizations, public organizations, digital transformation, public administration

JEL Classification: L30, E62, H10, L32, O32

INTRODUCTION

In the era of rapid technological advancement, digital transformation becomes not only a necessity but also a strategic priority for governmental and societal organizations. Digital innovations enhance managerial processes, create new opportunities to ensure efficiency, convenience in providing services to citizens and businesses, and foster increased trust in governmental structures.

Digital transformation within the framework of public administration faces a wide spectrum of challenges that complicate its successful implementation, namely: technological barriers, infrastructure deficiencies, cybersecurity threats, data confidentiality, low levels of digital literacy among personnel and leadership, bureaucratic hurdles, and instability in managerial processes. Addressing these challenges requires comprehensive analysis and a strategic approach.

Given the above, it is necessary to conduct research not only into the current state of digital initiatives but also to identify priorities, directions, and recommendations for the further development and implementation of technologies and tools for digital transformation in governmental and societal organizations. This underscores the relevance of the topic of this article.

LITERATURE REVIEW

As part of the conducted scientific research, aimed at writing this article, the following works of Ukrainian experts-researchers were considered and analyzed: The digital state in the context of legal reforms in Ukraine: the theoretical and legal aspect (Nadzhafl, 2022: 202-217), Digital transformation of the state as a new stage of administrative reform (Mikhrovska, 2021: 119-127), State policy in the conditions of digitalization of society. international experience of implementation of digitalization programs and strategies (Khaustova, 2022: 209-216), The essence and features of digital transformation (Iakushko, 2022: 75–82), Benefits, risks and problems of digitalization of society: general theoretical aspect (Khaustova, 2023: 753-759), Digital transformation of the public management model: foreign experience and domestic realities (Skoryk, Riabokon, 2020: 1-7), Trends in the development of the digital economy in Ukraine (Kotelevets, 2022: 1-8), Implementation of Advanced Digital Production Technologies within the Framework of Sustainable Development Concept: Problems and Prospects (Ostrovska, 2022: 59–68), Digitization as the main factor in the development of business structures (Zhyhalkevych, Zalutskyi, 2020: 1-9).

PAPER OBJECTIVE

Researching the current state of digital transformation processes in government and public organizations, identifying peculiarities, developing directions, and recommendations for further effective implementation of digital initiatives in governmental and public structures.

APPROACH

The approach chosen for writing this article involved researching, studying, and systematizing information regarding the main pathways of input and output data in the online government service provision system to form the current functioning scheme of digital transformation elements in the processes of managing state and public organizations in Ukraine (Diia. Government services online, 2024). The obtained research results allowed identifying key features, determining main development directions, and developing a framework for implementing technologies and tools for digital transformation processes in government and public organizations to expedite the adoption of digital transformation technologies and processes.

RESULTS AND DISCUSSION

To achieve the set goal, the following tasks have been identified:

1. Investigate and analyze the current state of functioning of elements of digital transformation in the processes of managing state and public organizations in Ukraine.
2. Determine the key factors in the development of digital transformation processes in the management of state and public organizations in Ukraine.
3. Identify the main advantages and disadvantages of implementing technologies and tools for digital transformation.
4. Determine prospective directions for further development of digital transformation in the processes of managing state and public organizations.
5. Formulate the key conditions for the successful implementation of technologies and tools for digital transformation in Ukraine.
6. Develop a framework for the implementation of technologies and tools for digital transformation processes in the management of state and public organizations in Ukraine.

Figure 1 presents the current functioning of elements of digital transformation in management processes within Ukrainian state and public organizations.

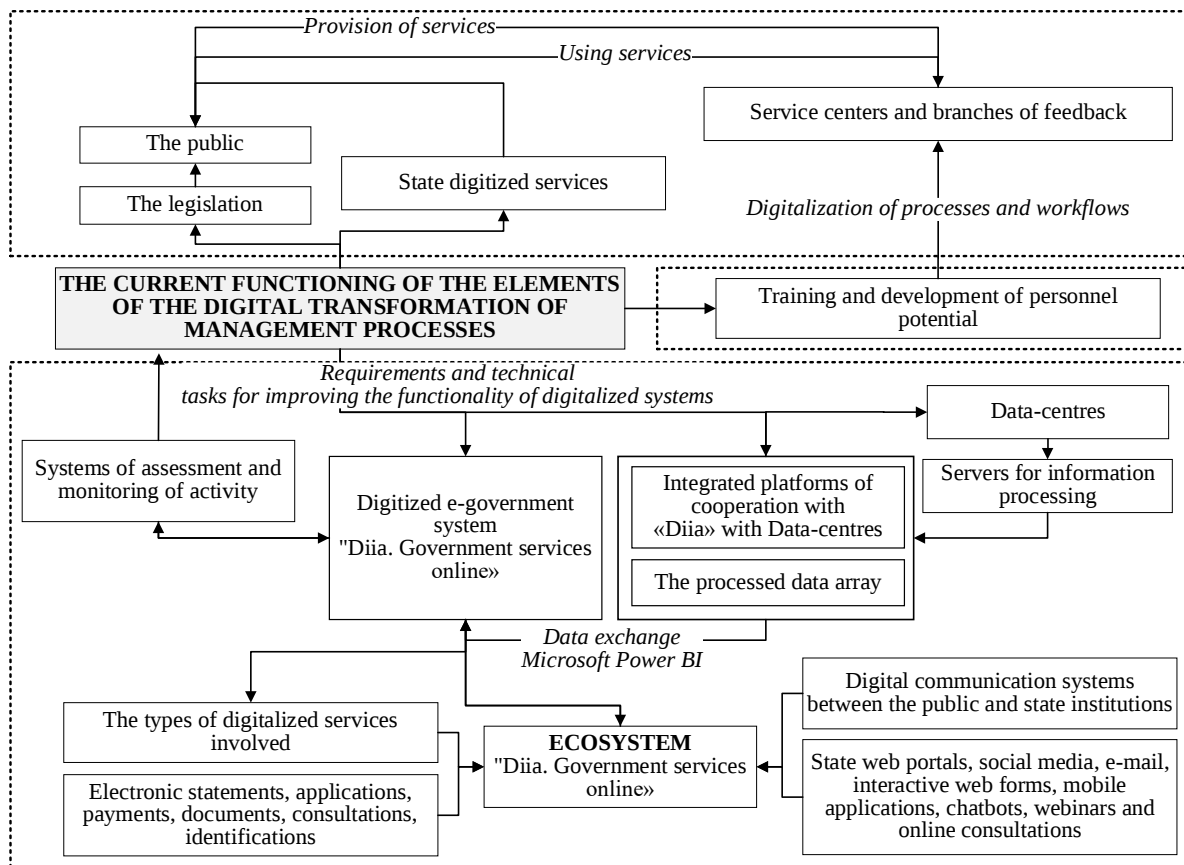


Figure. 1. The current functioning of elements of digital transformation in management processes within Ukrainian state and public organizations.

Source: (Diia. Government services online, 2024), (Nadzhafli, 2022: 202-217), (Mikhrovska, 2021: 119-127), (Khaustova, 2022: 209-216), (Iakushko, 2022: 75-82)

As seen from the data in Figure 1, the current functioning of elements of digital transformation in management processes within Ukrainian state and public organizations involves

the interaction of digital platforms and integrators with the systemic core "Diia," forming the overall model of the "Diia. Government services online" digital governance ecosystem.

Public opinion and legislation set the pace for the development and implementation of new classifications of state services. To interact with the "Diia. Government services online" ecosystem, legal entities and individuals utilize the digital platform "Diia" or engage with service centers or executive agencies (representations) that provide state services.

For the operation of the digitized platform "Diia. Government services online," the Ministry of Digital Transformation of Ukraine develops training programs and builds a core workforce and teams of specialized IT professionals. These teams continually improve the digitized platform "Diia. Government services online," partner integrator platforms, and Data Centers, which act as intermediate systems for receiving, analyzing, and processing client data through Microsoft Power Bi analytics and dashboarding software, Microsoft Azure.

The main types of digitized state services include electronic applications and inquiries, payment for state services, generation of digital documents as requested, provision of consultations, and identification of client and business data.

To facilitate the process of remote communication between the public and state institutions, "Diia. Government services online" utilizes government institution web portals, social media, email, interactive web forms, mobile applications, chatbots, webinars, and online consultations.

Thus, the identified elements form a resilient ecosystem of digital governance in the state, known as "Diia. Government services online."

Figure 2 presents the key factors for the development of digital transformation processes in management within Ukrainian state and public organizations.

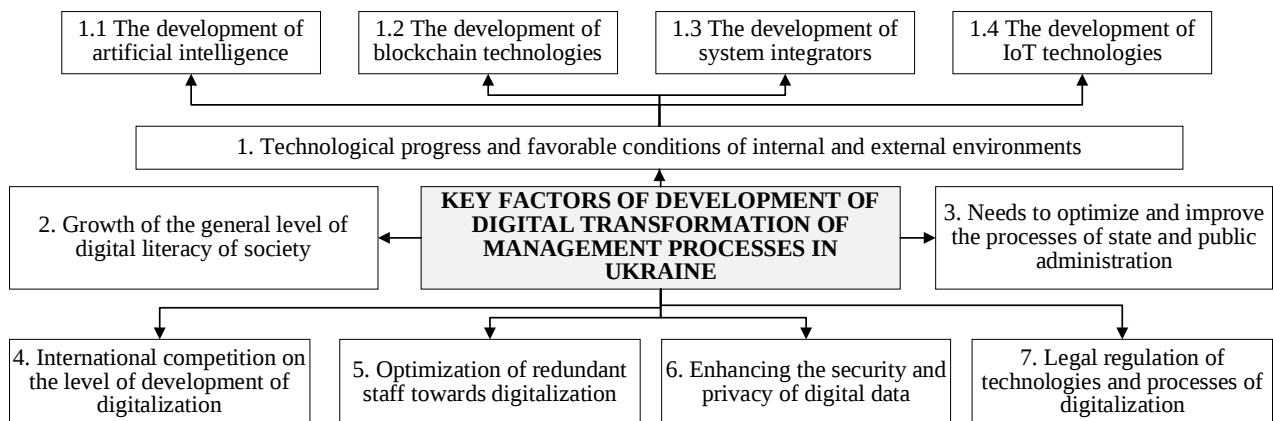


Figure. 2. Key factors of digital transformation development in management processes within state and public organizations in Ukraine.

Source: (Zhyhalkevych, Zalutskyi, 2020:1-9)

The identified key factors, presented in Figure 2, accelerate the pace of digital transformation in management processes within state and public organizations in Ukraine. Technological progress, the development of AI, blockchain, and IoT technologies, offer broad opportunities for modernizing and optimizing the public sector. The increasing level of digital literacy in society reflects a general interest and readiness to use new technologies. The need to optimize government and managerial processes requires the search for effective and innovative solutions that enhance productivity and ensure transparency in governance processes. The rise of international competition compels state organizations to actively adopt digital technologies to remain competitive in the global market. Optimizing human resources and enhancing the security of digital data are important aspects that ensure the stability and reliability of digital systems. Legal regulation of technologies and

digitization processes creates the necessary legal framework for the development of the digital ecosystem and the protection of the rights of citizens and businesses in the online environment.

Figure 3 illustrates the main advantages of applying technologies and tools for digital transformation of management processes in state and public organizations in Ukraine.

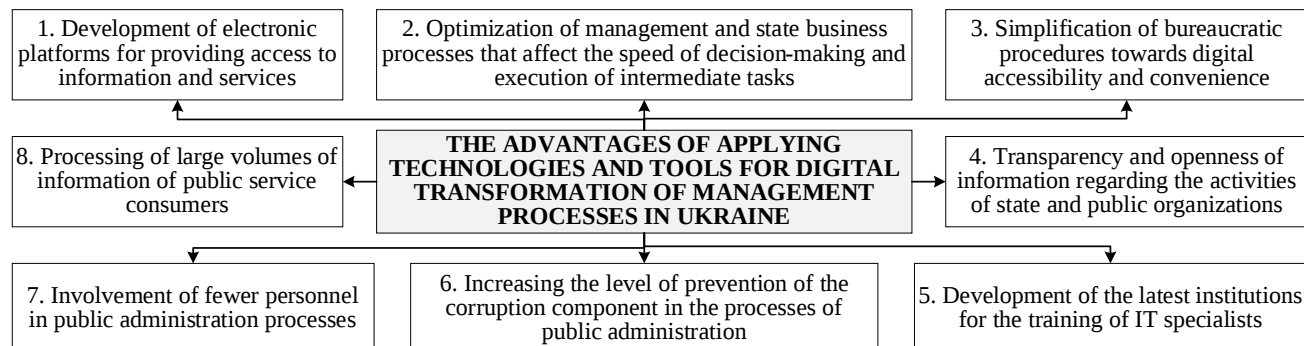


Figure. 3. The advantages of applying technologies and tools for digital transformation of management processes in state and public organizations in Ukraine.

Source: (Ostrowska, 2022: 59-68), (Kotelevets, 2022: 1-8), (Skoryk, Riabokon, 2020: 1-7)

According to the data in Figure 3, the development and implementation of digital technologies in Ukraine are crucial for improving access to information and services, optimizing government processes, and simplifying bureaucratic procedures. This contributes to increasing transparency in the activities of state and public organizations, reducing the level of corruption risks, more efficient use of personnel, and processing large volumes of information. The development of these aspects opens up new opportunities for enhancing the effectiveness of public administration and improving the quality of life of citizens by providing convenient services online.

Figure 4 presents the main drawbacks of applying technologies and tools for digital transformation of management processes in state and public organizations in Ukraine.

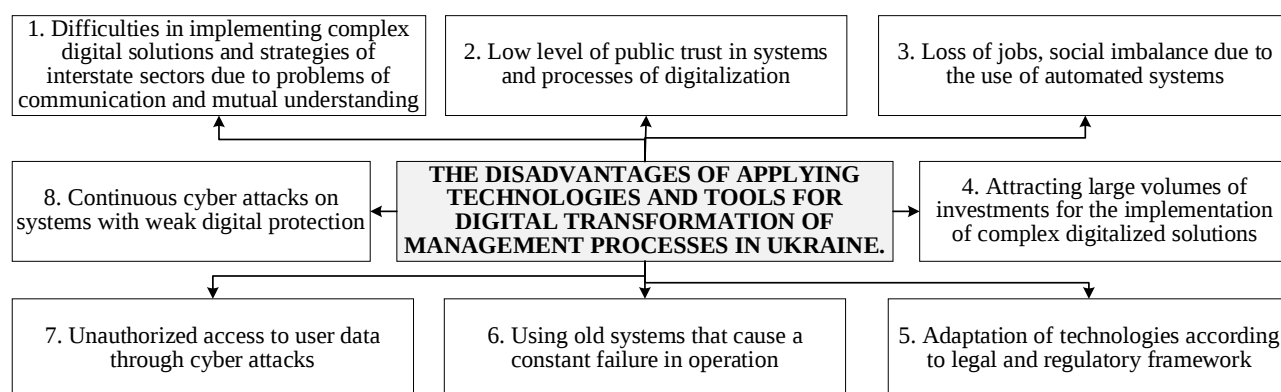


Figure. 4. The disadvantages of implementing technologies and tools for digital transformation of management processes in state and public organizations in Ukraine.

Source: (Khaustova, 2023: 753-759)

According to the data from Figure 4, the identified disadvantages represent real challenges that hinder effective digital transformation of management processes in governmental and public

organizations. Difficulties in implementing comprehensive digital solutions across government sectors indicate the need for improved communication and collaboration among them to achieve common goals. The low level of society's trust in digital systems and processes indicates the need to enhance transparency, openness, and citizens' confidence in digital initiatives.

Based on the results of the conducted research, prospective directions for further development of digital transformation processes in governmental and public organizations have been identified, as presented in Figure 5.

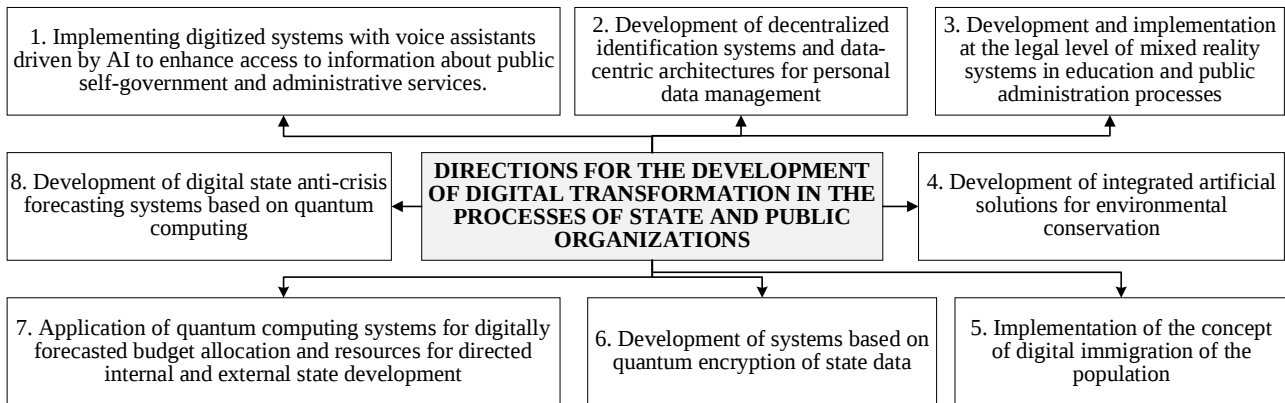


Figure. 5. Prospective directions for further development of digital transformation processes in governmental and public organizations in Ukraine.

Source: developed by the author based on his own research

The proposed directions for further development of digital transformation processes in state and public organizations in Figure 5 are of great importance for modernizing and optimizing administrative and public processes. Implementing digital systems with voice assistants powered by artificial intelligence helps improve access to information and services of public governance. The development of decentralized personal data management systems contributes to preserving the confidentiality and security of citizens' personal information. The application of mixed reality systems in the legal sphere opens up new opportunities for learning and efficient management of state processes. The use of quantum budget management and forecasting technologies will help ensure efficient resource allocation and reduce economic crisis risks in the future. The development of digital crisis forecasting systems and the implementation of digital immigration create new opportunities for adapting to societal changes and global challenges. All these initiatives reflect not only technological progress but also offer prospects for creating a more efficient, fair, and resilient management system that meets the needs of the modern world.

It should be noted that successful implementation of digital transformation technologies and tools in Ukraine requires adherence to certain conditions outlined in Figure 6.

According to Figure 6 data, successful digital transformation in Ukraine requires a corresponding strategy and adherence to key principles. Clear formulation of strategic goals for digital transformation is the first step, as it sets the direction of actions and defines expectations. Active involvement of leaders in implementing digital transformation projects is critical as it fosters commitment and support from the staff. Careful strategic planning, including defining stages and sequential implementation, allows for efficient management of the transformation process and reduces risks.

Systematic risk assessment and development of risk management strategies enable responding to potential negative consequences and minimizing their impact. Utilizing flexible methodologies facilitates adaptation to changes and ensures swift response to new challenges. Ensuring effective

partnership with IT providers and quality control of services rendered ensures reliability and quality of technological solutions.

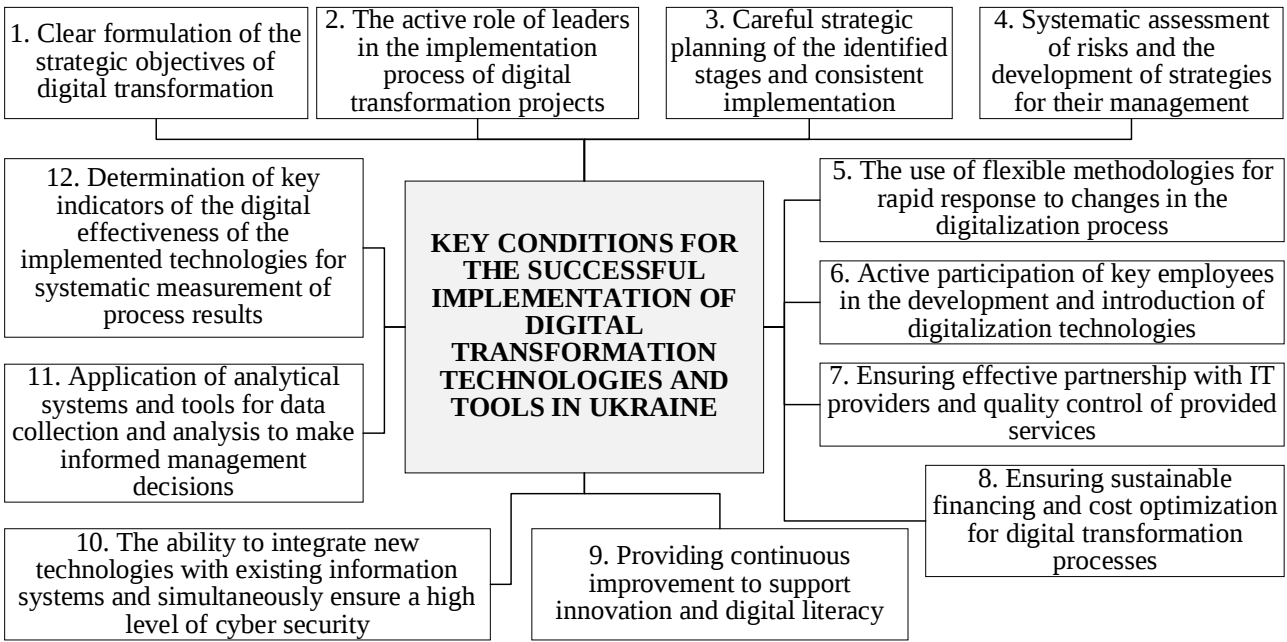


Figure. 6. Key conditions for the successful implementation of digital transformation technologies and tools in Ukraine in the processes of managing state and public organizations

Source: developed by the author based on his own research

Balancing financial resources and optimizing expenses ensures the stability and efficiency of digital transformation processes. Continuous improvement and the ability to integrate new technologies with existing systems support innovative development and compatibility. Application of analytical systems and tools for data collection and analysis provides the opportunity to make well-founded managerial decisions in a timely manner. Defining key indicators of digital effectiveness and systematic measurement of results help ensure transparency and efficiency of transformation processes.

Figure 7 presents a framework for implementing technologies and tools for the digital transformation of management processes in state and public organizations.

According to Figure 7 data, the developed framework for implementing technologies of digital transformation of management processes in state and public organizations is a strategic tool aimed at effective implementation of digital initiatives. The first stage of the framework involves conducting an analysis, which allows for a deep study of current processes, identifying shortcomings, and determining prospects for improvement. The next stage is planning and developing a pilot concept aimed at creating a structured action plan, discussing strategic approaches, and selecting optimal technologies for implementation. During the implementation and deployment stage, testing, simulation, adaptation, and staff training processes are actively carried out. Monitoring and evaluation of results allow real-time tracking of the effectiveness of measures and adjustment of the strategy. The final stage is optimization and development, where systematic improvement of technologies and processes enables state and public organizations to remain competitive and adaptive to changes in the digital environment.

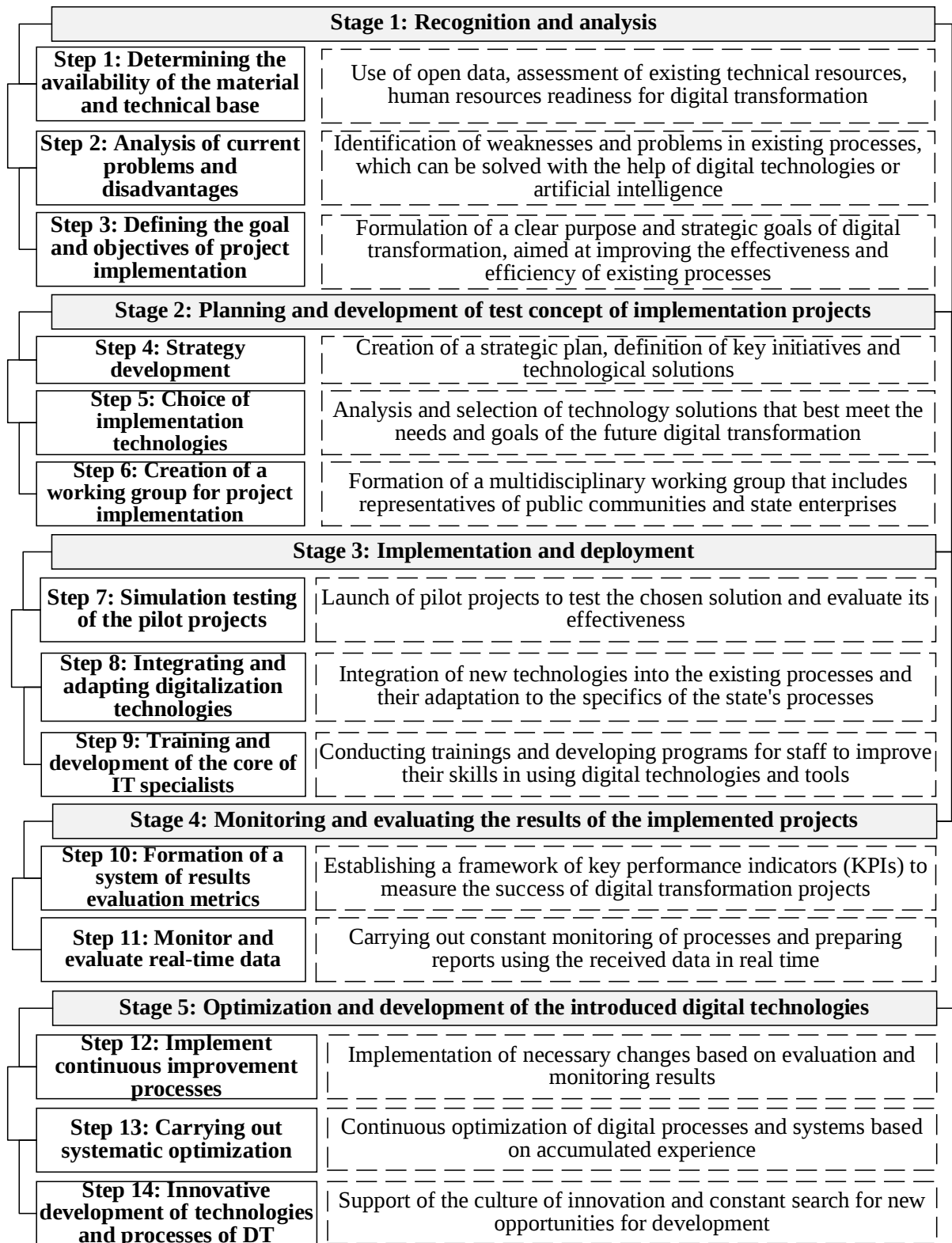


Figure. 7. Framework for implementing technologies and tools for digital transformation of management processes in state and public organizations.

Source: developed by the author based on his own research

Oliinyk, M. (2024). Digital transformation of management processes in state and public organizations: features, directions, and recommendations for development. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(27), 53-63. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-1/27-05>

This approach ensures consistency and effectiveness in the implementation of digital strategies and is key to the successful digital transformation of management processes in state and public organizations in Ukraine.

CONCLUSION

Summing up the results of this article, a current structure for the functioning of elements of digital transformation in the processes of managing state and public organizations in Ukraine has been developed, indicating the main types of provision of digitized public services: submission of electronic applications and appeals, payment for state services, generation of digital documents according to the chosen service, consultation, and identification of client and business data capacities. For communication between the public and government agencies, web portals of government institutions, social media, email, interactive web forms, mobile applications, chatbots, webinars, and online consultations are used. The identified elements and features of their functioning form a stable ecosystem of state digital governance called "Diia - E-government".

Equally important is the implementation of technologies and tools for effective management of state and public organizations. The identified key factors influencing digital transformation in Ukraine, covering international and domestic factors, reflect favorable conditions and challenges of the external and internal environment. Successful digital transformation requires a comprehensive approach that includes not only applied technologies and tools but also cultural changes and strategic vision of implementation objects.

Alongside the benefits of digital transformation, such as increased efficiency and improved service quality, drawbacks have been highlighted, including cybersecurity issues and challenges of integrating new technologies with existing systems. The main directions for the development of digital transformation aimed at continuous improvement of management practices and stimulation of innovation have been identified. In particular, it has been noted that key success factors in technology implementation include strategic planning, partnership with IT companies, and continuous improvement of processes, which are necessary for the stable development of the digital ecosystem in Ukraine.

The developed framework for the implementation of digital transformation technologies in state and public organizations represents a strategic tool aimed at effective implementation of digital initiatives. The first stage of the framework includes recognition and analysis, which allows for a deep study of current processes, identification of their shortcomings, and determination of prospects for improvement. Equally important is planning and development of a test concept aimed at creating a structured action plan, discussing strategic approaches, and selecting optimal technologies for implementation.

During the implementation and implementation stages, testing, simulation, adaptation, and staff training processes are actively carried out. Monitoring and evaluation of results allow real-time tracking of the effectiveness of measures and adjustment of strategy. The final stage identifies steps for optimization and development, where systematic improvement of technologies and tools is carried out, allowing government organizations to remain competitive and adaptive to changes in the digital environment. The developed approach will ensure consistency and effectiveness in the implementation of digital strategies and will be the key to success in the era of digital transformation of state and public enterprises.

REFERENCES

Nadzhaflı E. (2022). Tsyfrova derzhava v konteksti pravovoi reformy v Ukraini: teoretyko-pravovyi aspekt [The digital state in the context of legal reforms in Ukraine: the theoretical and legal aspect]. *Zakon i bezpeka*. vol 85 (2). p. 202-217. DOI: <https://doi.org/10.32631/pb.2022.2.19>. (accessed 01 January 2024)

- Mikhrovska M. S. (2021). Tsyfrova transformatsiia derzhavy yak novyi etap administratyvnoi reformy [Digital transformation of the state as a new stage of administrative reform]. *Yurydychnyi visnyk : Helvetyka*. vol. № 3. p. 119-127. DOI: <https://doi.org/10.32837/yuv.v0i3.2193> (accessed 1 January 2024)
- Khaustova M.H. (2022). Derzhavna polityka v umovakh tsyfrovizatsii suspilstva. mizhnarodnyi dosvid realizatsii prohram ta stratehii tsyfrovizatsii [State policy in the conditions of digitalization of society. international experience of implementation of digitalization programs and strategies]. *Elektronne naukovye vydannia «Analitychne ta porivnialne pravoznavstvo»*. vol. 2. p. 209-216. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2022.02.40> (accessed 1 January 2024)
- Iakushko I. (2022). Sutnist ta osoblyvosti tsyfrovoi transformatsii [The essence and features of digital transformation]. *Problemy ta perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*. vol. 4 (28). p. 75–82. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-4\(28\)-75-82](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-4(28)-75-82) (accessed 1 January 2024)
- Khaustova M. H. (2023). VYHODY, RYZYKY TA PROBLEMY TsYFROVIZATsII SUSPILSTVA: ZAHALNOTEORETYChNYI ASPEKT [BENEFITS, RISKS AND PROBLEMS OF DIGITALIZATION OF SOCIETY: GENERAL THEORETICAL ASPECT]. *Elektronne naukovye vydannia «Analitychne ta porivnialne pravoznavstvo»*. vol. 5. p. 753-759. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.05.135> (accessed 1 January 2024)
- Skoryk O. O., Riabokon N. P. (2020). Tsyfrova transformatsiia modeli publicnogo upravlinnia: zarubizhnyi dosvid ta vitchyzniani realii [Digital transformation of the public management model: foreign experience and domestic realities]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. vol. 7. p. 1-7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.7.50> (accessed 1 January 2024)
- Kotelevets D. O. (2022). Tendentsii rozvytku tsyfrovoy ekonomiky v Ukraini [Trends in the development of the digital economy in Ukraine]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seria: ekonomika ta upravlinnia*. vol. 5. p. 1-8. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-03-01> (accessed 1 January 2024)
- Ostrovska, H. Y. (2022). Vprovadzhennia tekhnolohii peredovoho tsyfrovoho vyrobnytstva v ramkakh kontseptsii staloho rozvytku: problemy ta perspektyvy [Implementation of Advanced Digital Production Technologies within the Framework of Sustainable Development Concept: Problems and Prospects]. *EKONOMICHNYI VISNYK DONBASU*. vol. 1 (67). p. 59–68. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1\(67\)-59-68](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1(67)-59-68) (accessed 1 January 2024)
- Zhyhalkevych Zh. M., Zalutskyi R. O. (2020). Didzhytalizatsiia yak osnovnyi faktor rozvytku biznes-struktur [Digitization as the main factor in the development of business structures]. *Efektivna ekonomika*. vol. 11. b p. 1-9. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.11.97](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.97) (accessed 1 January 2024)
- Diia. Government services online (2024). Available at: <https://diia.gov.ua> (accessed 1 January 2024)

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ В ДЕРЖАВНИХ І ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ: ОСОБЛИВОСТІ, НАПРЯМКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ

Олійник Максим Олександрович
*Запорізький національний університет,
Запоріжжя, Україна*

Анотація. Метою роботи є дослідження поточного стану цифрової трансформації процесів управління в державних та громадських організаціях, визначення особливостей, розробка напрямків та рекомендацій щодо подальшого ефективного впровадження цифрових ініціатив у державних та громадських структурах.

В якості підходу було обрано дослідження, вивчення та систематизацію інформації щодо основних шляхів вхідних та вихідних даних системи надання державних послуг с режимі онлайн, з метою для формування поточної схеми функціонування елементів цифрової трансформації в процесах управління державними та громадськими організаціями України. Отримані результати дослідження дозволи: визначити ключові фактори розвитку цифрової трансформації процесів управління в державних та громадських організаціях України; виокремити основні переваги та недоліки застосування технологій та інструментів цифрової трансформації; визначити перспективні напрямки подальшого розвитку цифрової трансформації в процесах управління державними та громадськими організаціями; сформувати ключові умови успішного впровадження технологій та інструментів цифрової трансформації в Україні; розробити фреймворк впровадження технологій та інструментів цифрової трансформації процесів управління в державних та громадських організаціях для пришвидшення впровадження технологій та процесів цифрової трансформації.

Результатом дослідження є розроблена поточна структура функціонування елементів цифрової трансформації в процесах управління державними та громадськими організаціями України, визначені ключові напрямки та умови успішного впровадження технологій і інструментів цифрової трансформації. Розроблено фреймворк з детальним описом етапів і кроків для успішного впровадження технологій цифрової трансформації в процесах управління державними та громадськими організаціями, що є стратегічним інструментом, орієнтований на ефективну реалізацію цифрових ініціатив. Розроблений фреймворк забезпечить послідовність та результативність у впровадженні цифрових стратегій трансформації процесів управління у державних та громадських організаціях України.

Ключові слова: фреймворк, державні організації, громадські організації, цифрова трансформація, державне управління.

MANAGEMENT

RECEIVED:

15 January 2024

ACCEPTED:

15 February 2024

RELEASED:

20 March 2024

UDC 658.5:334.716

DOI 10.26661/2522-1566/2024-1/27-06

**SMALL BUSINESS: FEATURES OF SYSTEM ANALYSIS IN THE STRATEGIC
MANAGEMENT SYSTEM**

Viktor Shyshkin

Zaporizhzhia National University

Zaporizhzhia, Ukraine

[ORCID 0000-0001-8620-4722](#)

Artem Sulyz

Zaporizhzhia National University

Zaporizhzhia, Ukraine

Oksana Onyshchenko

Zaporizhzhia National University

Zaporizhzhia, Ukraine

[ORCID 0000-0002-3009-3856](#)

Danylo Tur

Zaporizhzhia National University

Zaporizhzhia, Ukraine

**Corresponding author email: oksana.onishchenko.znu@gmail.com*

Abstract. The article analyzes various approaches to «small business» definition, which are proposed in regulatory and legal documents as well as in modern scientific works. The economic essence and main functions of small business as a subject of the economic system are defined. The problems faced by small business entities with the beginning of the war in Ukraine were studied.

The small business management classification by duration and scale are analyzed. The system analysis main goal as well as the necessity of its usage in small business strategic management is substantiated. The main factors of the internal and external small business entity environment are outlined. The system analysis features of strategic management in small business are studied. The necessity and main ways of strategic management efficiency improving in small business in the military conditions are substantiated. The main challenges and tasks that must be fulfilled by a modern small enterprise in order to adapt to the new external environment conditions in order to continue full-fledged work during the war are defined.

Keywords: small business, system approach, macro environment, micro environment, strategic management, system analysis, management decision.

JEL Classification: L 20, L 22, M12, M40

INTRODUCTION

The destruction of the established rules of the market, the change in supply and demand caused by the start of hostilities in Ukraine requires a modern small enterprise to find methods of adaptation to new circumstances, to attract reserves to maintain its livelihood, to carry out transformation or relocation of its production facilities. Ensuring long-term competitive advantages in modern conditions is more possible thanks to the effective use of strategic management methods and economic analysis.

Small business plays a key role in the development of the economy, contributes to the creation of new jobs and ensures innovative development. System analysis in the context of strategic management allows to consider the enterprise as a whole system, determine its strengths and weaknesses, as well as to develop optimal strategies for achieving success and competitive advantages.

It is important for small businesses to apply system analysis in strategic management to achieve stability and efficiency. A consistent approach to the study of the external and internal environment, the development of optimal strategies and their implementation allow small businesses to successfully compete on the market and ensure sustainable growth.

LITERATURE REVIEW

Scientific interest in finding ways to increase the effectiveness of strategic management in small business is due to a number of factors and challenges that are characteristic of this sector of the economy.

The works of the following domestic and foreign scientists are devoted to the search for ways to increase the effectiveness of strategic management in small business: Z. Varnaliy, I. Herchikova, M. Tugvin-Baranovskyi, V. Gerasimchuk, V. Lyashenko, Y. Schumpeter and others.

Let's consider different approaches to the terminological definition of the concept of "small business" proposed in modern scientific studies.

Depending on the scale of economic activity Varnalii Z.S. divided entrepreneurship into large, medium and small (Varnaliy Z. S., (2003). The scientist interpreted "small entrepreneurship" as an independent, systematic, innovative activity of small enterprises and citizen-entrepreneurs at their own risk with the aim of realizing an economic interest – making a profit.

A similar definition is provided by Hetman O.O.: "...small entrepreneurship is the independent economic activity of small enterprises and citizen-entrepreneurs, which is conducted with the aim of obtaining profit..." (Hetman O.O. & Shapoval V.M., 2012).

The same approach is followed in his scientific works by V. I. Gerasimchuk, who divides such related concepts as "entrepreneurship", "business" and "small and medium-sized business" and believes that business is any economic activity with the aim of obtaining a certain benefits, and entrepreneurship as an economic activity is carried out exclusively on an innovative basis (Kozachenko A.B. et al., 2003).

Some researchers, in particular Kichuk O.S., hold the opposite opinion and consider "small entrepreneurship" to be a domestic translation of "small business" (Kichuk O.S., 2009).

According to another scientist Bilorus O.H. small entrepreneurship is a special subtype of entrepreneurship, which consists in the creation and practical implementation of a new economic process or making a special contribution to an already existing economic process, connected with the entrepreneurial activity of citizens – natural persons and with the functioning of small entrepreneurial structures of various forms of ownership and organizational legal forms for the purpose of obtaining profit, provided that the subject of entrepreneurship has a personal interest in it and the need to satisfy certain needs of society (Bilorus O.G., (2014).

Voloshchuk N.Yu. defines small entrepreneurship as a special type of economic activity, taking into account the entrepreneur's creative abilities and innovative approaches, based on self-employment of entrepreneurs and members of his family, own risk and property responsibility, aimed at making a profit and according to certain criteria defined by current legislation (Voloshchuk N.Yu., 2015).

Frolova V.Yu. proposes to consider small entrepreneurship as an independent organic element of the market economy, which is based on the initiated risky economic activity of small enterprises and individual entrepreneurs with the aim of obtaining additional profit (Frolova V.Yu., 2017).

According to economist Matusova O.M. small entrepreneurship is a sector of the regional economy in which business entities of various organizational and legal forms operate, carrying out independent, innovative, systematic economic activity at their own risk with the aim of obtaining an economic and social effect (Matusova O.M., 2016).

Another domestic scientist Nebava M.I. believes that small business is a very delicate and sensitive sector of the economy, which is the most vulnerable to such adverse factors as financial difficulties, cyclical fluctuations, inflation, tax pressure, etc. (Nebava M.I., 2022).

As a result of the analysis of various definitions of the term “small business” proposed in modern scientific studies, it was determined that scientists adhere to two conceptual approaches to defining the essence of this term: as a type of economic activity and as a sector of the national economy.

PAPER OBJECTIVE

The paper is aimed at disclosure of the theoretical foundations of system analysis in strategic management at small business enterprises and justification of the need to increase the effectiveness of strategic management in the conditions of martial law.

RESULTS AND DISCUSSION

With the formation of a market economy in Ukraine, various types of economic entities began to form, differing in size, form of management and volume of profit. Classification of business entities in Ukraine can be carried out according to several categories, in particular, according to the size of the company. Thus, when assigning an enterprise to one or another type, a combination of the following factors is taken into account: the volume of the company's income; number of workers; the value of total assets.

Thus, business entities are divided into four large groups: micro-enterprises, small business entities, medium-sized enterprises, and large enterprises.

There is no unified approach to the interpretation of the term “small business” in national legal acts. The state policy regarding the regulation of economic relations that arise in the process of organizing and carrying out economic activities between economic entities is reflected in a number of regulatory and legal documents, the main ones of which are the Law of Ukraine “On Entrepreneurship” (1991), the Law of Ukraine “On Development and state support of small and medium-sized enterprises in Ukraine” (2012), the Law of Ukraine “On Business Partnerships” (1991), the Law of Ukraine “On the Audit of Financial Statements and Auditor Activities” (2017), the Law of Ukraine “On Accounting and Financial Reporting in Ukraine” (1999), the Law of Ukraine “On the Protection of Economic Competition” (2001), the Economic Code of Ukraine (2003) and others.

Thus, according to the Law of Ukraine “On Accounting and Financial Reporting in Ukraine” (1999), small enterprises are those that do not meet the criteria for micro-enterprises and whose indicators, as of the date of drawing up the annual financial statements for the year preceding the reporting year, meet at least two of the following criteria:

- 1) book value of assets - up to 4 million euros inclusive;
- 2) net income from the sale of products – up to 8 million euros inclusive;
- 3) the average number of employees is up to 50 people.

According to the definition given in Article 55 of the Economic Code of Ukraine (2003), subjects of small business are natural persons registered in accordance with the procedure established by law as natural persons – entrepreneurs or legal persons – business subjects of any organizational and legal form and form of ownership, in which the average number of employees for the reporting period does not exceed 50 people and the annual income from any activity does not exceed the amount equivalent to 10 million euros, determined at the average annual exchange rate of the National Bank of Ukraine.

According to the definition given in the Law of Ukraine “On the Protection of Economic Competition” (2001), a small and medium-sized entrepreneur is defined as a business entity whose income from the sale of products for the last financial year or the value of its assets does not exceed the amount equivalent to 500 thousand euros, determined at the rate of the National Bank of Ukraine, which operated on the last day of the fiscal year, if there are competitors with a significantly larger market share in the markets where this entrepreneur operates. We will conduct a comparative analysis of the meaning of the term “small enterprise” proposed in the normative legal acts of Ukraine, which regulate economic relations that arise in the process of organizing and carrying out economic activities between economic entities (Table 1):

Table 1

Comparative analysis of the characteristic features of the categories of enterprises according to their definitions given in the legislative acts of Ukraine

Law of Ukraine “On Accounting and Financial Reporting in Ukraine”	Economic Code of Ukraine	Law of Ukraine “On Protection of Economic Competition”
Microenterprise		
- book value of assets - up to 350 thousand euros; - net income from the sale of products – up to 700 thousand euros; - the average number of employees is up to 10 people	- the average number of employees for the reporting period does not exceed 10 people; - annual income from any activity does not exceed the amount equivalent to 2 million euros, determined at the average annual exchange rate of the National Bank of Ukraine (NBU)	there is no definition of the term
Small enterprise		
- book value of assets – up to 4 million euros; - net income from product sales – up to 8 million euros; - the average number of employees is up to 50 people	- the average number of employees for the reporting period does not exceed 50 people; - the annual income from any activity does not exceed the amount equivalent to 10 million euros, determined at the average annual exchange rate of the NBU.	- income from the sale of products for the last fiscal year or the value of assets does not exceed the amount equivalent to 500 thousand euros, determined at the rate of the NBU.
Medium enterprise		
- book value of assets - up to 20 million. euro; - net income from product sales - up to 40 million. euro; - the average number of employees is up to 250 people	other business entities belong to medium-sized business entities.	- income from the sale of products for the last fiscal year or the value of assets does not exceed the amount equivalent to 500 thousand euros, determined at the rate of the NBU.
Large enterprise		
- book value of assets – more than 20 million euros; - net income from the sale of products (goods, works, services) – more than 40 million euros; - the average number of employees is more than 250 people	- the average number of employees for the reporting period exceeds 250 people; - the annual income from any activity exceeds the amount equivalent to 50 million euros, determined at the average annual exchange rate of the NBU.	there is no definition of the term

Source: after Ukrainian financial and accounting portal «Debit-Credit»

Therefore, in national legal acts, the category of an enterprise is determined based on the indicators of its financial statements for the year preceding the reporting year and the number of employees.

Depending on the scale, duration and horizon of implementation, management in small business is divided into strategic, tactical and operational (Table 2).

Table 2

The main types of management in a small business depending on its duration and scale

Type	Operational	Tactical	Strategic
Appointment	production and sale of products (goods and services) for profit	achievement of set goals, distribution of production and management functions among employees	long-term survival of the enterprise under changing conditions
Object of concentration	search for ways of efficient use of production factors	adjustment of individual indicators of the strategic plan, review of management goals	search for new opportunities in competition
Time horizon	short term perspective	short-term, medium-term perspective	long-term perspective
Performance criteria	profitability, rational use of resources	comparing strategic plan indicators with those achieved over a certain period	timely response of the enterprise to the challenges of the changing external environment

Source: compiled by authors

Strategic management, which involves the formation of a strategic-type management system based on the definition of the goal as the starting point of strategic actions, demonstrates the greatest effectiveness at enterprises of various types (Table 1). The main goal of strategic management is to ensure the long-term survival of the enterprise under changing market conditions.

The application of strategic management in a small business assumes that the developed strategies, which will cover a set of defined goals, must have a systemic nature from the moment of their development to implementation.

Western European scientists D. Schendel, K. Hatten and F. Kotler, who are developers of the theory of strategic management, belong to one of the effective in methodological and practical terms of attempts to offer a constructive definition of this term: strategic management is the process of defining and establishing a connection of the organization with its external environment, which consists in the realization of the chosen goals and in the desire to achieve the desired state of relations with the environment by means of the distribution of resources, which allows the organization and its divisions to act effectively and efficiently.

Strategic management in a small business is a dynamic process, the components of which are:

- analysis of the internal and external environment of the organization;
- mission of the enterprise;
- strategy selection;
- implementation of the selected strategy;
- control of the strategy implementation process and evaluation of results.

Since strategic management involves the transformation of the enterprise from the current state to the desired one, the constant adjustment of all elements of the system as a reaction to

changes in the parameters of the external environment is characterized by the repetition of the stages of strategic management, i.e. cyclicity.

A necessary prerequisite for each subsequent management cycle is the use of system analysis in strategic management, which is designed to reveal the reasons for the success or failure of the company's strategic activities. It is the system analysis that provides the basis for defining the mission and main long-term goals of the enterprise, developing and implementing the chosen strategy, and evaluating the results.

The set of methods and tools used in the study of economic systems is called system analysis. The main purpose of applying system analysis in solving specific problems is decomposition of the problem into its component parts, increasing the degree of validity of management decisions, forming a set of alternatives, comparing them with each other and determining the prevailing ones.

System analysis allows you to investigate factors whose influence can be expressed both quantitatively and qualitatively.

A small enterprise as an institution of the modern economic system is a separate subject of economic activity, the strategic activity of which is formed taking into account the factors of the internal and external environment. In a market economy, the very environment of the organization determines its existence (Figure 1):

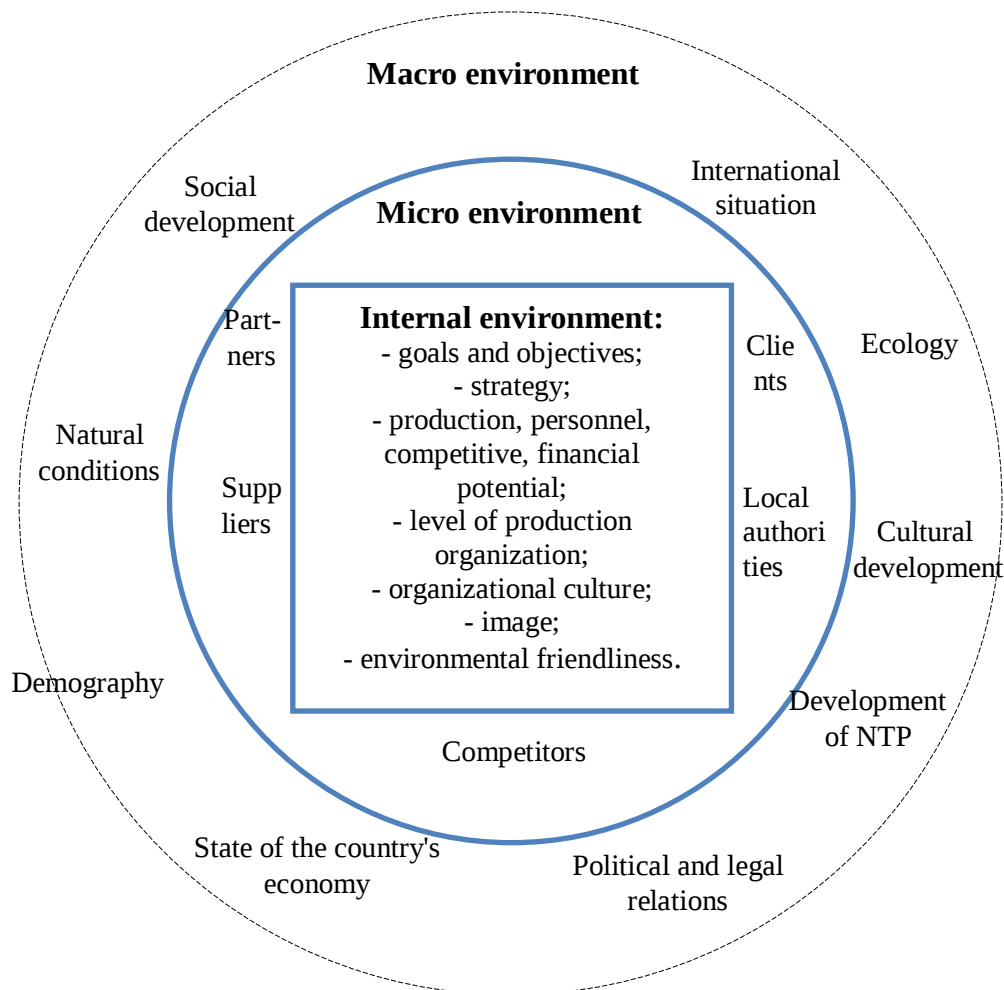


Figure 1. Factors of the internal and external environment of a small business entity

Source: after Savina H.H. & Skibina T.I., 2016

The development of the strategy of a small business entity should begin with an analysis of the organization's environment, the results of which will become the basis for forming the mission, goals and choosing the appropriate strategy (Figure 1).

A systemic analysis of the organization's environment involves the study of factors of the macro environment, the immediate environment of the enterprise and internal factors of its development. Thus, an assessment of the company's strengths and weaknesses, available resources, opportunities, and threats provides a basis for strategic analysis.

The objects of system analysis in strategic management are the process of preparing and making management decisions and various problems that arise during the creation and functioning of an enterprise as an economic system.

The essence of the system analysis is that this process is related to making the optimal management decision from a set of alternatives, each of which is evaluated from a long-term perspective.

The tasks of system analysis include tasks of decomposition (representation of the system in the form of subsystems consisting of separate elements), analysis (determination of the properties of the system and its external environment) and synthesis (construction of the system according to the description of the transformation law).

It is believed that the purpose of system analysis is the analysis of problems that must be solved in the process of strategic planning. Therefore, the most important task in carrying out a system analysis is the development of recommendations for solving the practical problems of the enterprise.

In general, in the process of system analysis, it is possible to identify general patterns of conducting research aimed at finding the best solutions to various problems.

In strategic management, system analysis develops specific scientific methods of cognition (definition and ranking of goals, breakdown of problems into separate elements, determination of relationships both between system elements and between the system and the external environment), studies the regularities and order of implementation of individual methods of cognition, and as well as the principles of combining individual methods and techniques into a set of system analysis methods.

System analysis in strategic management in small business should include not only the development of strategic plans, but also the monitoring of the current situation with feedback and a flexible response to changes in the organization's external environment.

Since the most important goals of the existence of any enterprise are the continuity of its economic activity with obtaining economic benefits, then strategic management should be an ongoing process, and not a one-time act of strategy development.

We can single out the following main tasks that are solved by system analysis in strategic management:

- 1) substantiation of the set of desired states of the subject of small business, which is the object of strategic management, and the system of priorities based on a set of indicators of the desired state of the enterprise;
- 2) analysis of the problems of achieving the desired state of the enterprise with the simultaneous search for ways to solve them;
- 3) the content and structure of target programs for the implementation of the small business development strategy according to its main components or strategic directions.

In the conditions of fierce competition, the main task of small business entities in strategic management is to ensure sustainable competitive advantages, which are a guarantee of long-term and effective functioning and development of the enterprise.

In general, the following characteristic features of system analysis in strategic management in small business can be distinguished:

- application of the system approach, which consists in taking into account the overall goal of the system and the relationships of a separate element of the system with its other elements;

- implementation of a system analysis for the entire complex of problems and its reduction to the level of their components;
- for the most part, the results of the analysis indicate the way to solve the problem and require the adoption of appropriate management decisions;
- system analysis acts as an auxiliary tool that provides an opportunity to determine alternative solutions to the problem;
- digitization of business processes and the use of modern computer technology;
- taking into account indicators based on accounting, reporting and plan data.

Before the war in Ukraine, it was small entrepreneurship that increased the level of employment of the population, formed a competitive environment, stimulated business activity, ensured the effective use of production resources, generated the formation of the middle class of the population, ensured the well-being of entrepreneurs, and determined the stability of the socio-economic system of the state.

The dynamics of the number of registered small business entities is presented in Figure 2:

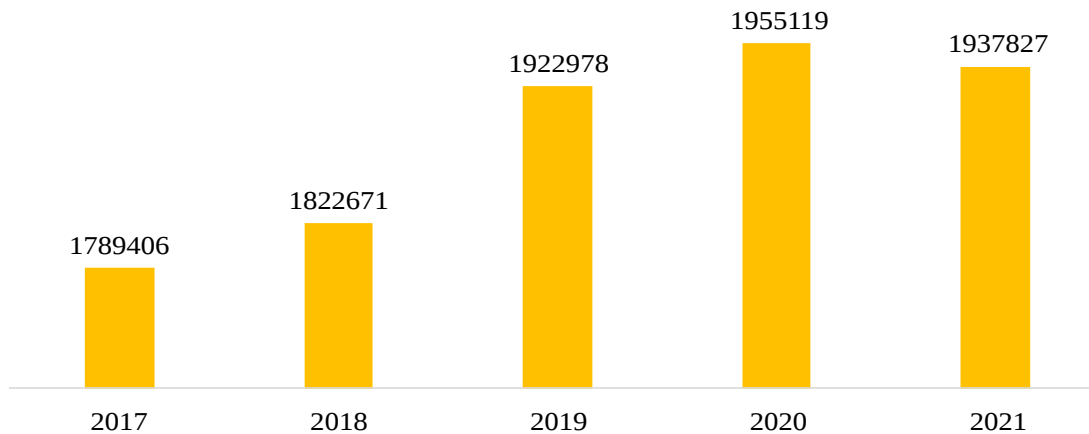


Figure 2. Dynamics of the number of small business entities in Ukraine for 2017-2021, units

Source: after Voloshchuk N.Yu., 2015

Today, the development of small business in Ukraine is a powerful aggregate of the country's exit from the economic crisis in the conditions of war, because the creation of small business entities guarantees replenishment of the state budget and contributes to the solvency of the population.

Given the much smaller margin of financial stability and geographical attachment to its consumer, small businesses today have a more difficult time than large companies.

Subjects of small businesses in Ukraine in the conditions of martial law and military operations suffered significant losses and destruction. Thus, according to a survey conducted by the Ministry of Digital Transformation, 47% of enterprises have stopped, and the total direct losses of small and medium-sized businesses since the beginning of the war are estimated at 85 billion dollars (UNIAN Information Agency, 2022).

Therefore, the effective management of business processes of a small enterprise during the war should be based on a high speed of reactions to the challenges of the external environment and awareness of a high degree of responsibility for each management decision made. Thus, in order to adapt to the new challenges of the external environment in order to continue full-fledged work during the war, small business entities faced a number of new tasks, including the relocation of production facilities and the resumption of work at new sites, mostly in the western regions of Ukraine, establishing the export of goods to third countries in transit through the territory of the EU,

regulating the procedure for booking employees for temporary travel abroad, establishing effective logistics by road, etc.

CONCLUSION

Effective strategic management of small business entities in wartime conditions should be based on the adaptability of management, the ability to set new goals and objectives, quickly analyze risk factors and promptly make effective management decisions.

It is the systematic analysis in the strategic management of a small business entity that makes it possible to obtain an information base for making strategic decisions based on an assessment of the company's strengths and weaknesses, opportunities and threats, to quickly adapt to new circumstances on the market, and to minimize the negative consequences of the influence of external factors on its activities and internal environment.

System analysis, as a methodology for solving large complex problems in strategic management, represents the most objective basis for the approval of management decisions and allows structuring the identified problem based on the analysis of actual data.

REFERENCES

- Bilorus O.G. (2014). Financial and monetary factors of investment and innovation development of small and medium-sized businesses. *Banking business*, vol. 1. (in Ukrainian).
- Classification of enterprises. *Nova Poshta Business School*. Web site of intensive educational workshop for owners of small and medium-sized businesses. Available at: <https://online.novaposhta.education/blog/klasifaciya-pidpriemstv> (Accessed 29 September 2023)
- Classification of enterprises. Ukrainian financial and accounting portal «Debit-Credit». Available at: https://services.dtkr.ua/catalogues/other_dov/23 (Accessed 1 October 2023).
- Economic Code of Ukraine. (2003, January 16). *Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine*. Kyiv: Parlam. vyd-vo [in Ukrainian], [Online], available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (Accessed 1 October 2023).
- Frolova V.Yu. (2017). Current problems of small business entities in Ukraine. *Visnyk Berdyans'koho universytetu menedzhmentu i biznesu*, vol. 1, pp. 16-34. (in Ukrainian).
- Hetman O.O., Shapoval V.M. (2012) Enterprise economics: a study guide. Kyiv : Center for Educational Literature. (in Ukrainian).
- Kichuk O.S. (2009) Organizational and economic mechanism of small business development. Odesa. (in Ukrainian).
- Kozachenko A.B., Voronkova A.E., Medyanyk V.Yu., Nazarov V.V. (2003) Small business: sustainability, compensatory possibilities. Kyiv: Libra. (in Ukrainian).
- Matusova O.M. (2016) The essence and classification of small rural entrepreneurship. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpryyemnytstva*, vol. 1, pp. 12-17. (in Ukrainian).
- Nebava M.I. (2022) Small business development trends under the new Tax Code. Available at: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2011_1/87.pdf (Accessed 5 October 2023).
- On accounting and financial reporting in Ukraine: Law of Ukraine dated July 16, 1999 No. 996-XIV. *Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine*. (in Ukrainian). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (Accessed 1 October 2023).
- On business partnerships: Law of Ukraine dated September 19, 1991 No. 1576-XII. *Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine* (in Ukrainian). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text> (Accessed 1 October 2023)
- On entrepreneurship: Law of Ukraine dated February 7, 1991 No. 698-XII. *Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine* (in Ukrainian). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text> (Accessed 1 October 2023)

Shyshkin, V., Onyshchenko, O., Sulyz, A. & Tur, D. (2024). Small business: features of system analysis in the strategic management system. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(27), 64-75. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-1/27-06>

- On the audit of financial statements and audit activity: Law of Ukraine dated December 21, 2017 No. 2258-VIII. *Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine*. (in Ukrainian). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text> (Accessed 1 October 2023).
- On the development and state support of small and medium-sized enterprises in Ukraine: Law of Ukraine dated March 22, 2012 No. 4618-VI. *Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine* (in Ukrainian). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text> (Accessed 1 October 2023)
- On the protection of economic competition: Law of Ukraine dated January 11, 2001 No. 2210-III] *Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine*. (in Ukrainian). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (Accessed 1 October 2023).
- Peresada A.A. (2002) Investment process management. Kyiv: Libra. (in Ukrainian).
- Savina H.H., Skibina T.I. (2016). Factors of external and internal influence on the level of efficiency of enterprise management of a complex of communal services. *Efektivna ekonomika*, *Efektivna ekonomika*, vol. 3. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5300> (Accessed 5 October 2023).
- State Statistics Committee of Ukraine (2020), "Activity of subjects of large, small and micro enterprises: statistical collection for 2017 – 2021: statistical collection", [Online], available at: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/12/Dsvsмм_20.pdf (Accessed 5 October 2023).
- UNIAN Information Agency (2022). Business in conditions of war: what prevents entrepreneurs from working, [Online], available at: <https://www.unian.ua/economics/finance/stalo-vidomoyak-ukrajinskiy-biznes-ogovtuyetsya-vid-pershogo-shoku-viyni-novini-ukrajina-11874339.html> (Accessed 6 October 2023).
- Varnalii Z. S. (2003). Small entrepreneurship: basics of theory and practice. Kyiv: Znannya. (in Ukrainian).
- Voloshchuk N.Yu. (2015) Theoretical approaches to the study of the essence of the small business category. *Naukovyy visnyk Mukachivs'koho derzhavnoho universytetu: Economics*, vol. 2, pp. 13-17 (in Ukrainian).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білорус О.Г. Фінансові та грошово-кредитні чинники інвестиційно-інноваційного розвитку малого та середнього бізнесу. Банківська справа. 2014. № 1. С. 14-18.
2. Школа бізнесу Нова Пошта – інтенсивний освітній практикум для власників малого та середнього бізнесу. Класифікація підприємств. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/klasifikaciya-pidpriemstv> (дата звернення: 20.09.2023).
3. Український фінансово-бухгалтерський портал «Дебет-Кредит». Класифікація підприємств. URL: https://services.dtki.ua/catalogues/other_dov/23 (дата звернення: 01.10.2023).
4. Господарський кодекс України: Закон України від 16 січня 2003 р. № 436-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 18-22. Ст. 144. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 01.10.2023).
5. Фролова В.Ю. Актуальні проблеми діяльності суб'єктів малого підприємництва в Україні. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2017. № 1. С. 16-34.
6. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 488 с
7. Кічук О.С. Організаційно-економічний механізм розвитку малого підприємництва: дис. ... кандидата економічних наук : 08.00.04. Одеса, 2009. С. 226.
8. Малий бізнес: стійкість, компенсаторні можливості. / А.В. Козаченко, А.Э. Воронкова, В. Ю. Медяник, В.В. Назаров. Київ: Лібра, 2003. 328 с.

9. Матусова О.М. Сутність і класифікація малого сільського підприємництва. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 1. С. 12 – 17.
10. Небава М.І. Тенденції розвитку малого бізнесу в умовах нового Податкового Кодексу. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2011_1/87.pdf (дата звернення: 05.10.2023).
11. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність: Закон України від 21 грудня 2017 р. № 2258-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text> (дата звернення: 01.10.2023).
12. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16 липня 1999 р. № 996-XIV / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 01.10.2023).
13. Про господарські товариства: Закон України від 19 вересня 1991 р. № 1576-XII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text> (дата звернення: 01.10.2023).
14. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11 січня 2001 р. № 2210-III / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 01.10.2023).
15. Про підприємництво: Закон України від 7 лютого 1991 р. № 698-XII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text> (дата звернення: 01.10.2023).
16. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: Закон України від 22 березня р. 2012 № 4618-VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text> (дата звернення: 01.10.2023).
17. Пересада А.А. Управління інвестиційним процесом. Київ : Лібра, 2002. 472 с.
18. Савіна Г.Г., Скібіна Т.І.. Фактори зовнішнього та внутрішнього впливу на рівень ефективності управління підприємством комплексу комунальних послуг. *Ефективна економіка*. Херсон, 2016. №3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5300> (дата звернення: 10.10.2023).
19. Діяльність суб'єктів великого, малого та мікропідприємництва: статистичний збірник / Державний комітет статистики України. Київ, 2020. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/12/Dsvsмм_20.pdf (дата звернення: 05.10.2023).
20. Інформаційне агентство «УНІАН» (2022). Бізнес в умовах війни: що заважає підприємцям працювати. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/stalo-vidomo-yak-ukrajinskiy-biznes-ogovtuyetsya-vid-pershogo-shoku-viyini-novini-ukrajina-11874339.html> (дата звернення: 06.10.2023).
21. Варналій З. С. Мале підприємництво: основи теорії і практики. Київ: Знання, 2003. 303 с.
22. Волощук Н.Ю. Теоретичні підходи до дослідження сутності категорії малого підприємництва. *Науковий вісник Мукачівського державного університету: Економіка*. 2015. № 2. С. 13-17.

МАЛЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО: ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМНОГО АНАЛІЗУ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Шишкін Віктор Олександрович
Запорізький національний університет
Запоріжжя, Україна

Сулиз Артем Володимирович
Запорізький національний університет
Запоріжжя, Україна

Онищенко Оксана Анатоліївна
Запорізький національний університет
Запоріжжя, Україна

Тур Данило Вадимович
Запорізький національний університет
Запоріжжя, Україна

У статті проаналізовано різні підходи до визначення терміну «мале підприємництво», запропоновані в нормативно-правових документах та в сучасних наукових дослідженнях. Визначено економічну сутність та основні функції малого підприємництва, як суб'єкта економічної системи. Досліджено стан та проблеми, з якими зіштовхнулися суб'єкти малого підприємництва з початком війни в Україні.

Проаналізовано основні види управління в малому підприємстві в залежності від його тривалості та масштабу. Визначено головну мету та обґрунтовано необхідність застосування системного аналізу у стратегічному управлінні в малому бізнесі. Окреслено фактори внутрішнього та зовнішнього середовища суб'єкта малого підприємства. Досліджено характерні особливості системного аналізу при стратегічному управлінні в малому підприємстві. Обґрунтовано необхідність та основні шляхи підвищення ефективності стратегічного управління малого бізнесу в умовах воєнного стану. Визначено основні виклики та завдання, які мають бути виконані сучасним підприємством з метою адаптації до нових умов зовнішнього середовища для продовження повноцінної роботи під час війни.

Ключові слова: мале підприємництво, системний підхід, макросередовище, мікросередовище, стратегічне управління, системний аналіз, управлінське рішення.

МЕНЕДЖМЕНТ

ОТРИМАНО:

09 Січня 2024

ПРИЙНЯТО:

09 Лютий 2024

ВИПУСК:

20 Березня 2024

УДК 005:659.126]:664(477)

DOI 10.26661/2522-1566/2024-1/27-07

ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ МОДЕЛЕЙ ІДЕНТИЧНОСТІ В
СИСТЕМІ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ
ПРОМИСЛОВОСТІ

Головань О.О.*

к.ф.-м.н., доцент

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя, Україна

ORCID 0000-0002-9410-3830

Олійник О.М.

к.філос.н., доцент

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя, Україна

ORCID 0000-0003-0511-7681

Маркова С. В.

д.е.н., професор

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя, Україна

ORCID 0000-0003-0675-0235

Сухарева К.В.

к.філос.н., доцент

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя, Україна

ORCID 0000-0003-3294-7410

* Email автора для листування: oaholov@gmail.com

Анотація. Актуальність дослідження обумовлена тим, що ринок продуктів харчування в Україні характеризується наявною високою конкуренцією як за ринки збуту, так і за обмежені ресурси через значну залежність від ринкової кон'юнктури. У довоєнні роки ринок кави як сегмент харчової галузі України розвивався згідно світової тенденції зростання виробництва та поступового збільшення попиту. Одним з локальних кавових брендів є бренд ISLA (ТОВ «Альта Плюс»), що був розроблений відповідно до смакових уподобань українських споживачів. Позиціонуючи бренд ISLA як преміальну каву на кожен день, компанія орієнтується на споживачів з середнім та вище середнього рівнем доходу, які цінують постійну високу якість напою.

Створення ідентичності бренда передбачає визначення унікального набору його ознак. Ідентичність бренда допомагає встановити лояльні відносини між брендом і споживачем, створюючи пропозицію цінності, що містить функціональні, емоційні вигоди, а також спосіб самовираження.

Під час проведеного опитування з'ясувалось, що, на думку респондентів, більшість рис, які характеризують кавовий бренд ISLA як особистість згідно моделі індивідуальності бренда Дж. Аакер, відносяться до характеристик «Збудження» (енергійний, сучасний, унікальний), «Щирість» (дружній) та «Компетентність» (професійний). В основу бренда ISLA, за результатами дослідження, було запропоновано покласти два архетипи – «Мудрець» та «Хороший хлопець», – які сприятимуть об'єднанню цільової аудиторії з місією бренда та допоможуть компанії розробляти ефективні інформаційні звернення для цільових споживачів.

Ідентичність бренда ISLA має формуватися на основі його представлення споживачам як надійного друга, який намагається бути завжди сучасним, відстежуючи тенденції на ринку, та енергійним, заряджаючи позитивним зарядом своє оточення.

Дослідження виявило, що використання моделей ідентичності в системі бренд-менеджменту вітчизняних підприємств харчової промисловості може бути застосоване для вдосконалення їх маркетингових стратегій загалом та формуванні маркетингових комунікацій.

Ключові слова: харчова промисловість, ідентичність бренда, бренд-менеджмент, індивідуальність бренда, архетип бренда, індустрія 4.0.

JEL класифікатор: A14, M31, M37, M39.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Ринок продуктів харчування в Україні характеризується наявною високою конкуренцією як за ринки збуту, так і за обмежені ресурси через значну залежність від ринкової кон'юнктури. Загострення боротьби створює передумови для постійного пошуку національними виробниками продуктів харчування нових джерел створення конкурентних переваг шляхом визначення позицій для продукції та формування ідентичності брендів. Ринкового успіху досягає саме той виробник, який здатний сформувати у споживачів стійке позитивне ставлення до свого бренда, надати йому особистісно-індивідуальні риси. Проте через зміну ринкових тенденцій та пропозицію нових способів використання, приготування, застосування продуктів змінюються смаки, уподобання й поведінка споживачів. Для формування лояльності наявних та залучення нових споживачів виробнику необхідно трансформувати маркетингові підходи до просування своєї продукції; підсилити бренд сформованою ідентичністю. Оскільки з часом позиція бренда на ринку може змінюватися, компанії необхідно здійснювати постійний моніторинг сприйняття бренда споживачами і впроваджувати відповідні заходи щодо визначення його позицій. Особливо актуальним це питання є для сегменту ринку натуральної кави.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Концептуальні підходи до позиціювання брендів компанії пропонували численні науковці, серед яких слід визначити Т. О. Примак [1], О. М. Тарасенко, С. О. Солнцева [2] та інших. Необхідно зазначити, що більшість науковців трактує поняття «позиціювання» бренда як діяльність підприємства, що спрямована на формування у свідомості споживачів чіткої позиції товару (бренда), яка відрізняється від позицій конкурентів.

Метою ефективного управління брендом є формування його впливу на поведінку споживачів. Для досягнення цієї мети необхідні три складові: товар/послуга/компанія, ідентифікатори бренда та його ідентичність.

Концепція ідентичності бренда в різних сферах розглядалася багатьма науковцями: О. Лабурцевою [3], О. Я. Малинкою [4], О. О. Габор, О. Ф. Крайнюченко [5] та іншими.

За визначенням Д. Аакера ідентичність бренда представляє собою унікальний набір марочних асоціацій, який намагається створити або підтримати розробник бренда. Ці асоціації пов'язані зі значенням бренда і обіцянками, які пропонуються споживачам з боку організації.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою роботи є визначення шляхів удосконалення системи бренд-менеджменту підприємства харчової промисловості ТОВ «Альта Плюс» щодо формування ідентичності бренда ISLA на основі застосування моделей ідентичності.

МЕТОДОЛОГІЯ

В роботі було використано систему загальних та спеціальних методів наукового пізнання, зокрема модель Brand Key (Unilever) для визначення ідентичності бренда ISLA ТОВ «Альта Плюс», модель індивідуальності бренда Дж. Аакер з метою визначення особистісних характеристик бренда ISLA.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах військового стану та економічної кризи в Україні доходи значної частини населення значно зменшилися, що, в свою чергу, призвело до падіння обсягів продажів продукції як на промисловому, так і споживчому ринках. Внаслідок втрати споживачів через воєнні дії в Україні значна частина вітчизняних підприємств працює в умовах скорочення частки ринку з мінімальною рентабельністю виробництва та реалізації продукції. В такій ситуації найбільш ефективною для компанії може стати маркетингова стратегія, яка забезпечуватиме раціональні та емоційні вигоди для споживачів. Дійсно, під час війни більшість споживачів змінюють структуру покупок, а іноді навіть спосіб життя, обираючи ті товари, які краще задовольняють їх потреби. За таких умов успіх у конкурентній боротьбі компаній на ринках продуктів харчування залежить від правильного визначення цільових сегментів та ефективного позиціонування товару.

Незважаючи на те, що концепції позиціонування та ідентичності бренду мають спільні цілі – посилити диференціацію та полегшити для споживача процес купівлі брендованої продукції, – між ними існують суттєві відмінності:

- 1) позиціонування сфокусоване на самому товарі/послугі;
- 2) позиціонування не відображає всієї повноти сутності бренду і не виражає весь його потенціал.

Крім функціональності товару, характерні особливості бренду включають важливі психологічні, соціальні та культурні аспекти, що значно впливають на уподобання споживачів та вибір бренду. Отже, процес позиціонування бренду є вторинним по відношенню до процесу формування ідентичності бренду.

При розробці концепції ідентичності бренду використовуються різні моделі, які описують структуру характерних особливостей бренду, серед яких найбільш відомими є: модель Brand Identity System Д. А. Аакера, модель Brand Identity Prism Ж.Н. Капферера, модель Л. де Чернатоні, модель 4D Branding Т. Геда, модель Brand Wheel, модель Brand Platform тощо. Порівняльна характеристика структурних елементів бренду згідно цих моделей наведена в табл. 1.

Аналізуючи структурні моделі, що наведені у таблиці 1, можна зробити висновок, що найбільш важливими елементами ідентичності бренду є цінності бренду, індивідуальність бренду, тип взаємовідносин бренду зі споживачами та сутність бренду.

Характер відносин бренду зі споживачами в значній мірі визначається компонентами індивідуальності бренду. Дж. Аакер виділила п'ять шкал вимірювання індивідуальності бренду:

- 1) щирість. До цієї шкали відносяться такі вимірювання: приземлений, орієнтований на родину, справжній, старомодний. Відносини з таким брендом нагадують ті, які існують між членами сім'ї, які люблять і поважають один одного;
- 2) збудження, емоційна яскравість. Ця шкала містить такі вимірювання: енергійний, молодий, екстравагантний, сучасний, незвичайний. Такі відносини схожі на зустріч з другом на вечірці;
- 3) компетентність. Шкала включає такі вимірювання: справний, впливовий, консервативний. Відносини бренду зі споживачем в цьому випадку схожі на визнання досягнень людини;

4) вишуканість. Вимірюється претензійністю, багатством, пафосом, оригінальністю, незаурядністю тощо. Відносини «бренд-споживач» нагадують відносини між впливовими або багатими людьми;

5) мужність, міцність. Шкала включає вимірювання: спортивний, динамічний. Такі відносини нагадують контакти на пікніку з друзями, що мають спільні інтереси.

Таблиця 1

Структурні моделі системи характерних особливостей (ідентичності) бренда

Модель, розробники	Структура
Brand Identity System, Д. А. Аакер, США	1. Стрижнева ідентичність бренда. 2. Розширена ідентичність бренда: 2.1. продукт (властивості, якість товару, сфера використання, споживачі тощо). 2.2. організація. 2.3. індивідуальність (характер бренда, взаємини між брендом і споживачем). 2.4. символ (візуальні образи, спадщина бренда тощо).
Brand Identity Prism, Ж.-Н. Капферер, Франція	1. Фізичні дані. 2. Індивідуальність. 3. Культура (образ країни, національні особливості, історія компанії, традиції). 4. Взаємовідносини (тип взаємин, поведінки між споживачем і брендом). 5. Відображення (як виглядає споживач у сприйнятті іншими, коли користується брендом). 6. Власний образ (думки і відчуття споживача при використанні бренда). 7. Суть бренда (головна ідея, яка пропонується споживачу).
Модель ідентичності бренду Чернатоні, Л. де Чернатоні, Великобританія	1) атрибути бренда; 2) вигоди (раціональні переваги, які надаються споживачу); 3) емоційна винагорода (сукупність вражень і емоційних переживань при взаємодії з брендом); 4) цінності (важливі життєві принципи); 5) особистісні якості (індивідуальність бренда).
Модель 4D Branding, Т. Гед, Великобританія	Поле бренда у 4 вимірах: 1. Функціональний вимір (унікальні характеристики товару/послуги тощо) 2. Ментальний вимір (вигода отримання внутрішнього задоволення, підвищення самооцінки споживачем). 3. Соціальний вимір (здатність споживача ідентифікувати себе з певною суспільною групою). 4. Духовний вимір (вигода для великих соціальних груп і суспільства в цілому).
Модель Brand Wheel, Bates Worldwide, США	1. Атрибути бренда (фізичні та функціональні характеристики). 2. Переваги (фізичний результат від використання бренда). 3. Цінності (емоційний результат від використання бренда). 4. Індивідуальність. 5. Суть, ядро бренду (центральна ідея, яка пропонується споживачу).
Модель Brand Platform, Young & Rubicam, США	1. Цінності. 2. Індивідуальність 3. Функціональні переваги. 4. Емоційні переваги. 5. Причина для довіри. 6. Пропозиція. Елементи ідентичності бренда (1,2), позиціонування бренда (3,4), комунікаційна платформа (5,6)

Джерело: складено автором на основі [6]

Дж. Аакер [6] була розроблена модель індивідуальності бренда для характеристики специфіки сприйняття бренда споживачами (рис. 1). Під індивідуальністю бренда розуміють сукупність рис особистості, які асоціюються з брендом.



Рис. 1. Модель індивідуальності бренда Дж. Аакер [6].

Отже, створення ідентичності бренда – це визначення унікального набору його ознак, який намагається втілити розробник бренда. Ідентичність бренда допомагає встановити лояльні відносини між брендом і споживачем, створюючи пропозицію цінності, що містить вигоди функціональні, емоційні та самовираження.

Однією з найбільш важливих проблем, з якою пов'язана успішність бренд-стратегії, є дослідження відповідності між ідентичністю бренда, якою її формують розробники, та його фактичним сприйняттям споживачами.

Вітчизняний ринок продуктів харчування протягом останніх років демонстрував постійну тенденцію до зростання. Одним з перспективних для розвитку сегментів цього ринку є сегмент натуральної кави. Цей сегмент до повномасштабного вторгнення, а саме в період з 2017 по 2021 рік, збільшився майже на 50% (рис. 2).

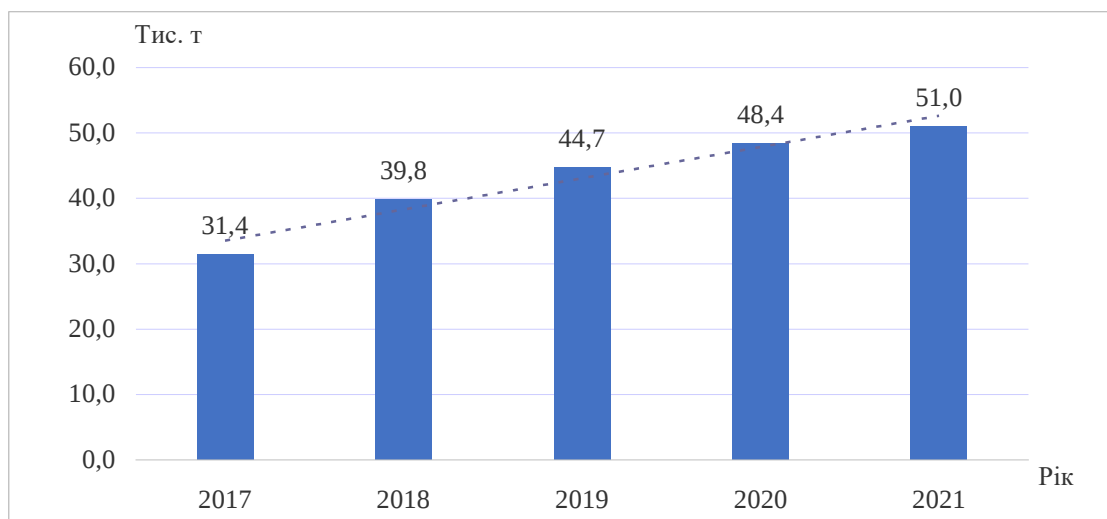


Рис. 2. Обсяги імпорту кави в Україну, 2017-2021 рр. [7].

Споживання кави в Україні у 2021 році становило 3,97% від світового обсягу (6,57 млн 60-кг мішків) [8]. У грошовому виразі з 2019 року по 2021 рік обсяги імпорту кави в Україну збільшилися на 25,8% (з 144,2 млн дол. у 2019 р. до 181,4 млн дол. у 2021 р) [9].

Основними країнами, що експортували каву в Україну до початку війни у 2022 році, були Польща, В'єтнам, Бразилія, Італія, Індія, Німеччина, Ефіопія та Колумбія.

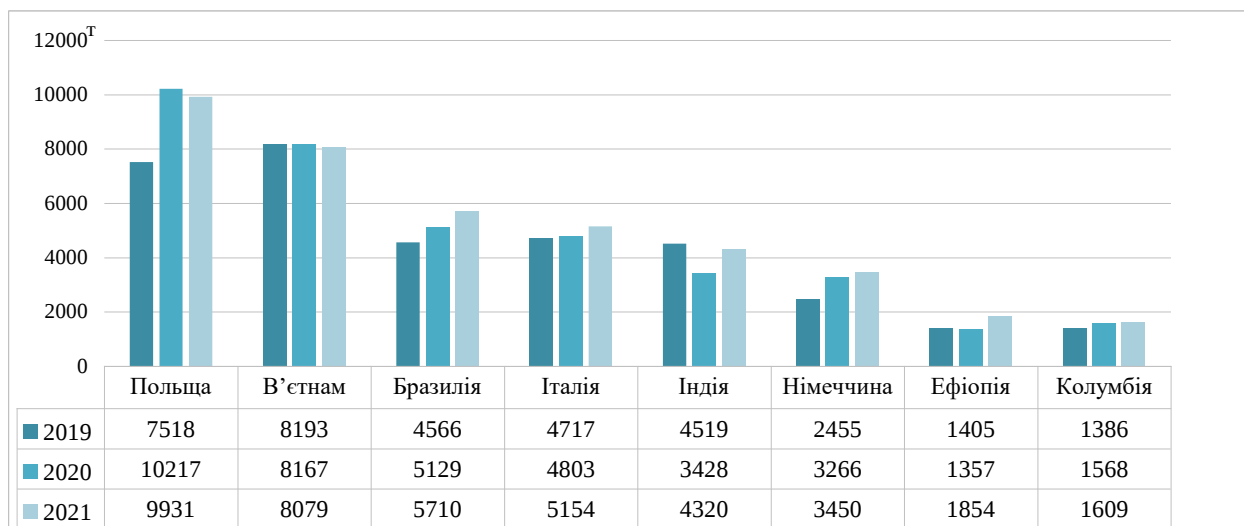


Рис. 3. Обсяги імпорту кави в Україну найбільшими країнами-експортерами [8].

На рис. 3 можна бачити, що на початку 2022 року до трійки лідерів за обсягами поставок кави в Україну входили Польща, В'єтнам та Бразилія; Італія, Індія та Німеччина поступалися цим країнам. Можна бачити, що з 2019 р. до 2021 р. відбувалося поступове зростання обсягів продажів з таких країн, як Бразилія (на 25%), Італія (на 9%) та Німеччина (на 41%). У 2021 році імпорتنі поставки кави з Польщі та В'єтнаму залишилися майже на рівні 2020 року; імпорт кави з Індії збільшився на 26% у порівнянні з 2020 роком. Необхідно зазначити суттєве зростання обсягів постачань (на 37%) кави з Ефіопії у 2021 році.

У 2020 році лідерами експорту кави в Україну за вартісними показниками були Польща (23%), Італія (15%), Німеччина (9%), В'єтнам (9%) та Бразилія (7%) [9].

Українські виробники кави здійснюють позиціонування бренда, роблячи акцент на властивостях своєї продукції або орієнтуючись на стиль життя споживачів. Так, позиціонування брендів «Віденська кава» та «Кава старого Львова» відбувається за кавовими традиціями, які зародилися в цих містах. Бренди «Gemini», «Romantic Caffè», «Art Coffee», «ISLA» підкреслюють те, що їх кава завжди свіжообсмажена і має вишукані смаки, призначена для справжніх шанувальників цього напою. Бренди «Jacobs», «Ambassador», «Чорна карта» роблять акцент на дивовижному ароматі кави.

Зважаючи на те, що для багатьох споживачів кава є стилем життя, позиціонування брендів відбувається за емоційними характеристиками:

- «Кава зі Львова» надає насолоду відпочинком;
- «Кава старого Львова» є незамінною під час бесід з друзями та зустрічі коханих;
- кава «Gemini» допомагає досягти перемоги у справах;
- кава «Jacobs» надихає споживачів здійснити свої мрії;
- «Чорна карта» надає відчуття внутрішньої гармонії і щастя, дає натхнення для реалізації бажань;
- кава «Totti» підбадьорює і надихає на нові здійснення;
- кава «ISLA» надає можливість зібратися з думками на самоті.

Необхідно зазначити, що більшість виробників кави на українському ринку позиціонують себе як професіоналів, оскільки надають споживачам повний цикл послуг: виробництво та продаж якісної свіжообсмаженої кави; продаж продукції суміжних товарних категорій та супутніх товарів; продаж (оренда) та сервісне обслуговування сучасного професійного обладнання та обладнання для приготування кави в домашніх умовах; супутні товари (чашки, блюдця, стакани та ін.); проведення курсів навчання бариста тощо.

ТОВ «Альта Плюс» є провідним виробником натуральної кави в Україні. Товарний асортимент компанії включає глибоку лінійку смаженої кави в зернах та смаженої меленої кави, листовий чай та чай у фільтр-пакетах, какао, професійне обладнання для приготування кави, обладнання для заварювання кави в домашніх умовах тощо.

Розглянемо концепцію створення ідентичності кавового бренду ISLA в контексті моделі Brand Key (Unilever), згідно якої бренд містить вісім елементів (рис. 4).

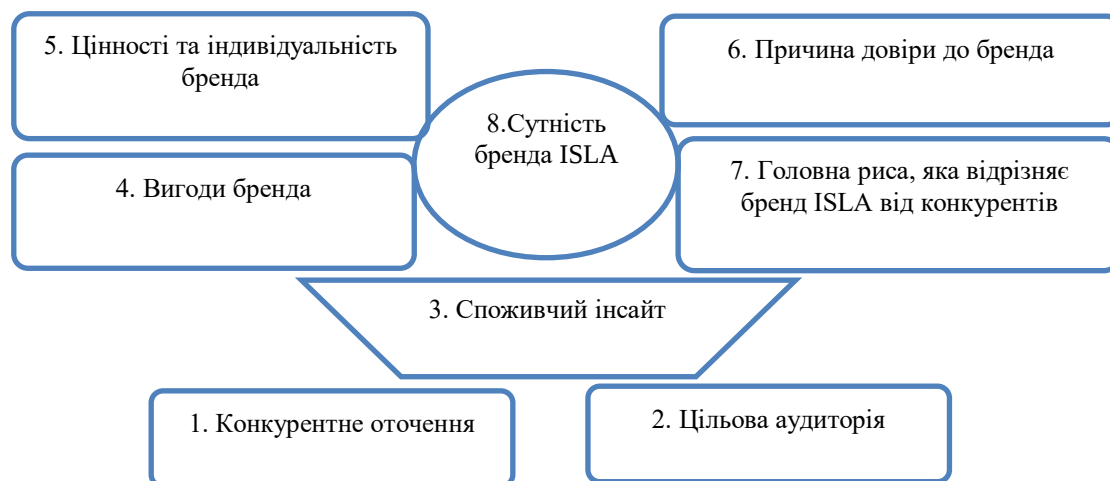


Рис. 4. Модель Brand Key (Unilever) ідентичності бренду ISLA

Джерело: складено автором на основі [10].

1. Конкурентне оточення (сильні та слабкі сторони брендів конкурентів).

В ціновому сегменті вище середнього основним конкурентом для бренду ISLA є бренд «Gemini», конкурентними перевагами якого є широкий асортимент (близько 50 позицій) та активна реклама в мережі Інтернет. ТОВ «Джеміні Еспресо» значну увагу приділяє політиці комунікації бренду зі споживачами.

2. Цільова аудиторія бренду (характеристика потенційних споживачів бренду).

Бленд преміальної кави ISLA розроблений відповідно до смакових уподобань українських споживачів кави. В табл. 2 представлені характеристики цільових споживачів бренду ISLA.

Позиціонуючи бренд ISLA як преміальну каву на кожен день, ТОВ «Альта Плюс» орієнтується на споживачів з середнім та вище середнього рівнем доходу, які цінують постійну високу якість напою.

Таблиця 2

Характеристики цільових споживачів бренду ISLA

Ознака сегментації	Характеристика сегмента
національність	українські споживачі
дохід	рівень доходу середній і вище середнього
пошук вигоди	шанувальники свіжообсмаженої кави постійної високої якості
інтенсивність споживання	ті, хто споживають каву кожний день
тип особистості	активні люди, яким кава дає енергію, натхнення, перезарядку для пошуку нових ідей
поведінка	споживачі, які заварюють каву вдома як за допомогою спеціального обладнання, так і у чашці

Джерело: складено автором.

3. Споживчий інсайт, на якому базується бренд, тобто що спонукає споживача купувати бренд.

Кава ISLA протягом дня дає людині енергію, натхнення, можливість зробити паузу.

4. Вигоди бренда ISLA:

- суміш сортів високогірної арабіки;
- свіже обсмажування зерна;
- авторський профіль обсмаження, який повністю розкриває смаковий потенціал кавового зерна;
- вишуканий аромат і бархатистий смак кави навіть при ручних способах заварювання вдома;
- відсутність неприємного післясмаку;
- найкраща ціна за преміум якість [10].

5. Цінності та індивідуальність бренда (важливі переконання споживачів, які підтримуються брендом, і характер бренда як особистості).

Бренд кави ISLA уявляється споживачем як острів, на якому людина може усамітнитися з метою відпочинку, набратися сил напередодні прийняття важливих життєвих рішень, зібратися з думками. Оскільки виробництво кави знаходиться у м. Запоріжжя, то бренд асоціюється з островом Хортиця, який для більшості місцевих мешканців є символом енергії, натхнення і відпочинку.

6. Причина довіри до бренда (докази, які переконують споживача у тому, що всі обіцянки бренда будуть виконані):

- тривалий досвід співпраці компанії з італійським виробником кави «illy»;
- підготовка суміші зерна в Італії з оптичним контролем зерна;
- в компанії працюють професіонали на чолі з топ-менеджером, який є Q Arabica грейдером;
- виробництво кави сертифіковано за міжнародними стандартами: ISO 22000:2018 (система безпеки харчової продукції); ISO 9001:2015 (система менеджменту якості); ДСТУ ISO 14001:2015 (система екологічного управління);
- комп'ютерний контроль якості гарантує повторюваність профілю обсмаження та постійність смаку кави;
- компанія не обсмажує каву на склад, тому завжди реалізує тільки каву свіжого обсмаження [10].

7. Головна риса, яка відрізняє бренд ISLA від конкурентів – це постійна незмінна висока якість кави. Отже, споживач може завжди бути впевненим у тому, що, купуючи упаковку кави під цим брендом, він кожного разу відчуватиме очікуваний смак.

8. Сутність бренда (головна ідея, яка виражається декількома словами).

Сутність бренда ISLA можна визначити так: свіжа преміальна кава на кожен день.

Структура моделі Brand Key представляє собою комбінацію стратегії комунікації (елементи 1, 2, 3), позиціонування (елементи 4, 6, 7) та ідентичності бренда (елементи 5, 8).

Одним з важливих елементів, які формують ідентичність бренда, є його цінності та індивідуальність (рис. 4), оскільки споживачам подобається, щоб їх взаємодія з брендом була персоналізованою та різноманітною, нагадуючи відносини з другом. Споживачі очікують, що бренди створюватимуть продукти і враження, які їм потрібні, набагато раніше, ніж вони відчують потребу в них.

Проте власники бренда ISLA приділили недостатньо уваги для того, щоб представити бренд споживачам як друга, наділивши його людськими рисами характеру. Отже, проблема персоналізації бренда ISLA є відкритою.

Для виявлення сприйняття споживачами індивідуальності бренда ISLA було проведено опитування серед споживачів кави. Результати відповідей на питання, в якому пропонувалося уявити бренд ISLA особистістю і визначити його риси, наведені у таблиці 3.

Таблиця 3

*Сприйняття споживачами індивідуальності бренда ISLA за шкалою
Brand Personality Scale*

Бренд ISLA				
Щирість	Збудження	Компетентність	Вишуканість	Мужність
Родинний (17,6%)	Енергійний (38,2%)	Впевнений (11,8%)	Привабливий (14,7%)	Суворий (2,9%)
Спокійний (23,5%)	Унікальний (26,5%)	Професійний (26,5%)	Елегантний (14,7%)	Стійкий (11,8%)
Чесний (20,6%)	Сучасний (35,3%)	Лідуючий (17,6%)	Романтичний (5,9%)	Сильний (17,6%)
Сентиментальний (2,9%)	Творчий (11,8%)	Безпечний (20,6%)	Чарівний (2,9%)	Непідкорений (5,9%)
Дружній (29,4%)	Незалежний (2,9%)	Надійний (20,6%)	Загадковий (14,7%)	Наполегливий (8,8%)

Джерело: складено автором.

Можна бачити, що більшість рис, які, на думку респондентів, характеризують бренд ISLA як особистість, відносяться до характеристик «Збудження» (енергійний, сучасний, унікальний), «Щирість» (дружній) та «Компетентність» (професійний).

Створенню індивідуальності бренда сприяє визначення архетипу, який є інструментом, що допомагає об'єднати цільову аудиторію бренда з його місією та повідомленнями цільовим споживачам. Як правило, бренду можуть відповідати декілька архетипів.

Приймаючи до уваги результати опитування, які наведені у табл. 3, запропоновано в основу бренду ISLA закласти два архетипи, які сприятимуть об'єднанню цільової аудиторії з місією бренду та допоможуть компанії розробляти ефективні інформаційні звернення для цільових споживачів:

1) архетип «Мудрець». Характеристику компетентність (професійний) бренду ISLA визначили 26,5% респондентів, тобто вони вважають цей бренд експертом, який пропонує раціональні переваги (кава постійної високої якості, завжди свіжообсмажена кава, відсутність неприємного післясмаку тощо); прагне доносити споживачам правдиву інформацію та навчати їх культурі споживання кави тощо;

2) архетип «Хороший хлопець». 29,4% респондентів сприймають бренд ISLA як дружній (характеристика щирість); 38,2% – як енергійний, 35,3% – як сучасний, 26,5% – як унікальний (характеристика збудження). Таке сприйняття бренду ISLA властиво відносинам між близькими друзями. Це не суперечить позиціонуванню бренду компанією (кава – це острів, на якому можна побути наодинці з думками), оскільки в цьому випадку саме кава виступає найкращим другом, з яким можна поділитися своїми думками, переживаннями, розкрити свої відчуття.

Отже, у рекламних зверненнях, а також в інших повідомленнях цільовим споживачам ТОВ «Альта Плюс» може використовувати для бренду ISLA зазначені вище архетипи.

Дослідження у напрямку взаємовідносин «бренд-споживач» виявили закономірність, яка полягає в тому, що споживач ідентифікує себе з брендом, який обирає.

Аналіз результатів відповідей споживачів, які вважають, що бренд ISLA має конкурентні переваги, і довіряють йому, дозволив побудувати матрицю «Характеристики споживачів – характеристики сприйняття бренду» (табл. 4).

Характеристики споживачів: 1. Романтик, мрійник; 2. Прагматик; 3. Волелюбний; 4. Дослідник; 5. Новатор; 6. Креативний; 7. Гарний товариш; 8. Закоханий; 9. Жартівник; 10. Лідер.

Характеристики сприйняття бренда: 1. Родинний; 2. Спокійний; 3. Чесний; 4. Сентиментальний; 5. Дружній; 6. Енергійний; 7. Унікальний; 8. Сучасний; 9. Творчий; 10. Незалежний; 11. Впевнений; 12. Професійний; 13. Лідируючий; 14. Безпечний; 15. Надійний; 16. Привабливий; 17. Елегантний; 18. Романтичний; 19. Чарівний; 20. Загадковий; 21. Суворий; 22. Стійкий; 23. Сильний; 24. Непідкорений; 25. Наполегливий.

Таблиця 4

Характеристики споживачів – характеристики сприйняття бренда ISLA

Характеристики споживача											
Характеристики сприйняття бренду ISLA		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	1	11%		22%	11%		11%	22%	11%	11%	11%
	2	11%	11%	11%	11%	11%	22%	22%	11%	11%	11%
	3	11%		11%	11%		22%	11%	22%	11%	11%
	4										
	5		11%	22%	44%	33%	22%	22%	11%	11%	44%
	6	22%		11%	11%		33%	11%	33%	11%	11%
	7	22%		11%			11%	11%	11%	11%	11%
	8	33%		22%	22%	11%	33%	33%	33%	22%	22%
	9		11%	22%	22%	11%	22%	22%	11%	11%	22%
	10										
	11	11%		11%	11%		22%	22%	22%		11%
	12	11%		22%	22%	11%	11%	22%	11%	11%	22%
	13	44%		22%	11%	11%	22%	33%	22%	22%	22%
	14	22%		22%	22%	11%	22%	33%	22%	11%	22%
	15	22%		22%	11%		22%	33%	22%	11%	11%
	16										
	17				11%	11%					11%
	18	11%		11%				11%			
	19	11%		11%				11%			11%
	20	11%	11%	22%	22%	22%	11%	22%		11%	33%
	21										
	22			11%	11%		11%	11%	11%		11%
	23	11%					11%		11%	11%	11%
	24		11%	11%	11%	11%	11%	11%		11%	11%
	25			11%	11%		11%	11%	11%		11%

Джерело: складено автором.

Можна бачити, що серед шанувальників кави ISLA є романтичні й закохані люди, дослідники та новатори, креативні особи, лідери і ті, хто цінують дружбу. Більшість з них сприймає бренд як дружній, енергійний, сучасний і лідируючий. Зокрема, ті, хто вважають себе гарним товаришем, бачать бренд сучасним, безпечним і надійним, тобто наділеним такими рисами, які сприятимуть тривалим дружнім відносинам між людьми. Дослідники, новатори, особи-лідери сприймають цей бренд як друга, з яким можна проводити час.

ВИСНОВКИ

У довоєнні роки ринок кави як сегмент харчової галузі України розвивався згідно світової тенденції зростання виробництва та поступового збільшення попиту.

Повномасштабна війна та внутрішня економічна криза, яку вона спричинила, в значній мірі вплинули на ринкову ситуацію, а саме: через девальвацію гривні, порушення логістичних ланцюгів, подорожчання енергоносіїв, блокування кордонів, зростання ризиків та витрат на страхування тощо відбулось підвищення цін на сировину та готові кавові напої.

Одним з локальних кавових брендів є бренд ISLA (ТОВ «Альта Плюс»), що був розроблений відповідно до смакових уподобань українських споживачів. Позиціонуючи бренд ISLA як преміальну каву на кожен день, компанія орієнтується на споживачів з середнім та вище середнього рівнем доходу, які цінують постійну високу якість напою.

Дослідження виявило, що вигодами бренда ISLA є: свіже обсмажування зерна; авторський профіль обсмаження; вишуканий аромат і бархатистий смак кави навіть при ручних способах заварювання вдома; відсутність неприємного післясмаку тощо. Незважаючи на конкурентні переваги бренда ISLA, ТОВ «Альта Плюс» приділило недостатньо уваги для створення ідентичності бренду і, зокрема, визначення його індивідуальності.

Створення ідентичності бренду передбачає визначення унікального набору його ознак. Ідентичність бренду допомагає встановити лояльні відносини між брендом і споживачем, створюючи пропозицію цінності, що містить функціональні, емоційні вигоди, а також спосіб самовираження. Лояльність споживача до бренду може пояснюватися близькістю його ідентичності до індивідуальності бренду, тобто чим більше спільних рис в індивідуальності бренду та ідентичності споживача, тим більш привабливим є бренд.

Під час проведеного опитування з'ясувалось, що, на думку респондентів, більшість рис, які характеризують кавовий бренд ISLA як особистість, згідно моделі індивідуальності бренду Дж. Аакер, відносяться до характеристик «Збудження» (енергійний, сучасний, унікальний), «Щирість» (дружній) та «Компетентність» (професійний).

В основу бренду ISLA, за результатами дослідження, було запропоновано покласти два архетипи, які сприятимуть об'єднанню цільової аудиторії з місією бренду та допоможуть компанії розробляти ефективні інформаційні звернення для цільових споживачів: 1) архетип «Мудрець», оскільки 26,5% респондентів вважають цей бренд експертом (професійний); 2) архетип «Хороший хлопець», оскільки 29,4% респондентів сприймають бренд ISLA як дружній (характеристика щирість); 38,2% – як енергійний, 35,3% – як сучасний, 26,5% – як унікальний (характеристика збудження).

Ідентичність бренду ISLA має формуватися на основі його представлення споживачам як надійного друга, який намагається бути завжди сучасним, відстежуючи тенденції на ринку, та енергійним, заряджаючи позитивним зарядом своє оточення.

Отже, використання моделей ідентичності в системі бренд-менеджменту вітчизняних підприємств харчової промисловості може бути застосоване для вдосконалення їх маркетингових стратегій загалом та формуванні маркетингових комунікацій, а саме у рекламних зверненнях та в інших повідомленнях цільовим споживачам.

Перспективи подальшого дослідження полягають у вивченні можливостей формування ідентичності бренду ISLA із застосуванням інструментів електронної та швидкої комерції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Примак Т. О. Стратегії позиціонування у теорії маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 13-20.
2. Тарасенко О. М., Солнцев С. О. Аналіз актуальності стратегії позиціонування. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2016. №13. URL : <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/80360/75999> (дата звернення 12.01.2024)
3. Лабурцева О. Ідентичність корпоративного бренду торговельних мереж. *Вісник КНТЕУ*. 2016. №5. С. 46-57.
4. Малинка О. Я., Устенко А. О. Бренд як елемент системи управління компаніями на роздрібному ринку нафтопродуктів. *Науковий вісник ІФНТУНГ*. 2013. № 2(35). С. 221-230.

Holovan, O., Oliinyk, O., Markova, S. & Sukhareva, K. (2024). Applied aspects of the identity models application in the brand management system of domestic food industry enterprises. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(27), 76-88. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-1/27-07>

5. Крайнюченко О. Ф., Габор О. О. Етапи процесу створення та розвитку бренда: формування ДНК бренда. URL : https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/15238/1/Tesis_2014.KrainGabor.pdf (дата звернення 18.01.2024)

6. Aaker J., Garbinsky E. Cultivating admiration in brands: Warmth, competence, and landing in the “golden quadrant”. *Journal of Consumer Psychology*. 2012. Vol. 22, iss. 2. P. 191-194.

7. Вплив російської війни в Україні на кавовий ринок України та світу. URL : <https://coffeestory.in.ua/uk/articles/industriya/vliyanie-rossiiskoi-voyny-v-ukraine-na-kofeinyi-rynok-ukrainy-i-mira/> (дата звернення 20.01.2024)

8. Розвиток ринку кави в Україні. URL : <https://luve.com.ua/novosti/rozvitok-rinku-kavi-v-ukra%D1%97ni/> (дата звернення 24.01.2024)

9. Кавові тренди 2023 року. URL : <https://caffee.com.ua/novyny/kavovi-trendy-2023/> (дата звернення 24.01.2024)

10. Офіційний сайт компанії ISLA URL : <https://isla.ua/> (дата звернення 22.01.2024)

REFERENCES

Prymak, T. O. (2012), “Positioning strategies in marketing theory”, *Marketynh i menedzhment innovatsii*, № 1, pp. 13-20.

Tarasenko, O. M. and Solntsev, S. O. (2016) “Analysis of the relevance of the positioning strategy”. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*, №13. [Online], available at: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/80360/75999> (Accessed 19 January 2024), (In Ukrainian).

Laburtseva, O. (2016) “Corporate brand identity of retail chains”, *Visnyk KNTEU*, №5, pp. 46-57.

Malynka, O. Ya. and Ustenko, A. O. (2013) “Brand as an element of the management system of companies in the retail market of petroleum products”, *Naukovyi visnyk IFNTUNH*, №2(35), pp. 221-230.

Krainiuchenko, O. F. and Habor, O. O. “Stages of the brand creation and development process: formation of brand DNA”. [Online], available at: https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/15238/1/Tesis_2014.KrainGabor.pdf (Accessed 19 January 2024), (In Ukrainian).

Aaker, J. and Garbinsky, E. (2012) “Cultivating admiration in brands: Warmth, competence, and landing in the “golden quadrant”, *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 22, iss. 2, pp. 191-194.

“The impact of the Russian war in Ukraine on the coffee market of Ukraine and the world”. [Online], available at: <https://coffeestory.in.ua/uk/articles/industriya/vliyanie-rossiiskoi-voyny-v-ukraine-na-kofeinyi-rynok-ukrainy-i-mira/> (Accessed 19 January 2024), (In Ukrainian).

“Development of the coffee market in Ukraine”. [Online], available at: <https://luve.com.ua/novosti/rozvitok-rinku-kavi-v-ukra%D1%97ni/> (Accessed 19 January 2024), (In Ukrainian).

“Coffee trends of 2023”. [Online], available at: <https://caffee.com.ua/novyny/kavovi-trendy-2023/> (Accessed 19 January 2024), (In Ukrainian).

“Official website of the company ISLA”. [Online], available at: <https://isla.ua/> (Accessed 19 January 2024), (In Ukrainian).

APPLIED ASPECTS OF THE IDENTITY MODELS APPLICATION IN THE BRAND
MANAGEMENT SYSTEM OF DOMESTIC FOOD INDUSTRY ENTERPRISES

Olha Holovan

*Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine*

Oleksandr Oliinyk

*Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine*

Svitlana Markova

*Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine*

Kateryna Sukhareva

*Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine*

Abstract. The relevance of the study is due to the fact that the food market in Ukraine is characterized by high competition both for sales markets and for limited resources due to significant dependence on market conditions. In the pre-war years, the coffee market, as a segment of the food industry of Ukraine, developed according to the global trend of production growth and a gradual increase in demand. One of the local coffee brands is the ISLA brand (Alta Plus LLC), which was developed in accordance with the taste preferences of Ukrainian consumers. Positioning the ISLA brand as a premium coffee for every day, the company targets consumers with an average and above-average income level, who appreciate the constant high quality of the drink.

Creating a brand identity involves defining a unique set of its features. Brand identity helps establish a loyal relationship between the brand and the consumer by creating a value proposition that includes functional, emotional benefits, as well as a way of self-expression.

During the conducted survey, it became clear that, according to the respondents, most of the features that characterize the ISLA coffee brand as a personality according to J. Aaker's model of brand personality, refer to the characteristics of "Excitement" (energetic, modern, unique), "Sincerity" (friendly) and "Competence" (professional). Based on the results of the research, it has been proposed to put two archetypes as the basis of the ISLA brand: "Sage" and "Good guy", which will contribute to the unification of the target audience with the brand mission and help the company develop effective information appeals for target consumers.

The ISLA brand identity should be formed on the basis of its presentation to consumers as a reliable friend who tries to be always up-to-date, monitoring market trends, and energetic, charging his environment with a positive charge.

The study has found that the use of identity models in the brand management system of domestic food industry enterprises can be used to improve their marketing strategies in general and the formation of marketing communications.

Key words: food industry, brand identity, brand management, brand personality, brand archetype, industry 4.0.

МЕНЕДЖМЕНТ

ОТРИМАНО:

14 Січня 2024

ПРИЙНЯТО:

14 Лютого 2024

ВИПУСК:

20 Березня 2024

УДК 339.5: 339.97

DOI 10.26661/2522-1566/2024-1/27-08

СПЕЦИФІКА ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ У СФЕРІ ПОСЛУГ

Приварникова І.Ю.

к.е.н., доцент,

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,

м. Дніпро, Україна,

ORCID 0000-0001-7022-7946

Email автора для листування: privarnikova.irina@gmail.com

Анотація. Метою даного дослідження є опис моделей та специфіки здійснення експортно-імпортних операцій у сфері послуг в Україні.

Для цього охарактеризована сутність послуги як об'єкта експортно-імпортних операцій, описано моделі проведення експортно-імпортних операцій, розроблено та наведено алгоритм здійснення експортно-імпортних операцій послуг для зазначення їх особливостей й спрощення процедур здійснення для бізнесу України.

У статті зроблено спробу наглядного зображення моделей експорту та імпорту послуг, визнаних Світовою організацією торгівлі у рамках Генеральної угоди з торгівлі послугами, та розроблено алгоритм експорту-імпорту послуг з урахуванням основних операції для полегшення процесу торгівлі національного бізнесу України.

Завдяки розробкам автора процес експорту-імпорту послуг для вітчизняного виробника стане більш зрозумілим та прозорим, що надасть можливість виходу на міжнародні ринки та закріплення на них, а в подальшому ще й нарощувати обороти торгівлі, що, у тому числі, буде сприяти росту національної економіки країни.

Цінність дослідження полягає у спробі автора в одному дослідженні викласти моделі експорту-імпорту послуг, представивши їх наочно, з розробленим алгоритмом для продавців для спрощення процедури їх оформлення з урахуванням норм законодавства певного місця їх надання. розуміння основних моделей, безпосередньо процесу надання та оформлення операцій з експорту-імпорту послуг полегшить постачальникам роботу з цією категорією продукту у світової торгівлі.

Подальші дослідження можуть бути націлені на розгляд особливостей експортно-імпортних операцій в залежності від видів послуг, які надають вітчизняні виробники у різних країнах світу.

Ключові слова: зовнішня торгівля, зовнішньоекономічні операції, експортно-імпортна діяльність, міжнародна торгівля послугами, експорт послуг, імпорт послуг, міжнародна послуга, регулювання міжнародної торгівлі послугами.

JEL Classification: F10, F19, F29

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

За останні десятиліття фіксується значне зростання обсягів міжнародної торгівлі послугами, відбувається масштабування сфери послуг як для внутрішнього споживання в Україні, так і для експортно-імпортних операцій (Дернова, 2023). Торгівля послугами у світовому масштабі визнається ключовою сферою для економічного зростання, нарощування конкурентоспроможності країни та у цілому покращення добробуту населення. Тому країни, що прагнуть сталого розвитку, останніми роками розглядають торгівлю послугами як дієвий засіб подолання певного внутрішнього дефіциту поставок, а, також, як засіб диверсифікації та нарощування об'єму експорту (Мельничук, 2020).

У зовнішньоторговельному обороті нашої країни частка сфери послуг знаходиться на рівні від 10 до 15 відсотків (Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, 2023) і має значний потенціал у часті розширення можливостей їх надання та збільшення різноманітності пропозиції. Традиційно баланс торгівлі різноманітними послугами є позитивним та виступає деяким компенсуючим фактором, який певною мірою нівелює зростання негативного сальдо зовнішньої торгівлі різними матеріальними товарами. Тому нарощування об'ємів торгівлі послугами виступає сьогодні важливим чинником динамізму росту, який позитивно впливає на різні економічні показники країни та зріст ВВП (Барановська et al, 2019). Беззаперечним є той факт, що експортно-імпортна діяльність має позитивний вплив на економічне зростання в країні, розвиток виробництва, удосконалення різноманітних технологій та насичення ринку новими споживчими товарами, особливо, за умов досягнення високого рівня конкурентоспроможності та продуктивності нашої вітчизняної продукції.

Зовнішня міжнародна торгівля послугами стає одним з важливих та перспективних джерел формування доходів суб'єктів господарювання. Тому сьогодні багато різних підприємств незалежно від масштабу діяльності активно здійснюють експортно-імпортні операції у сфері придбання чи надання послуг. Разом з тим, виникають труднощі в проведенні експортно-імпортних операцій з причини нерозуміння як правильніше, з погляду законності, оформити та реалізувати всі основні процедури торгівлі послугами, як зафіксувати проведення угоди, які потрібно облікувати ці операції, як вірно сплатити податки, які передбачити витрати, яким чином зафіксувати їх компоненти у внутрішніх корпоративних податкових, документах, як дотриматись етичних та юридичних стандартів ведення міжнародної торгівлі, тощо. Означені питання у свою чергу можуть спровокувати виникнення проблем з декларуванням, податковим обліком зовнішньоекономічних операцій. Тому підприємці мають постійно відстежувати зміни в умовах здійснення експортно-імпортних операцій, у тому числі у сфері послуг, законодавстві (нормативній базі) з урахуванням специфіки їх проведення.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретико-прикладним аспектам, особливостям та існуючим проблемам експортно-імпортних операцій у сфері послуг присвячено досить багато різноманітних досліджень.

Так, основні Моделі здійснення експорту-імпорту послуг досить чітко встановлені Світовою організацією торгівлі у межах Генеральної угоди з торгівлі послугами (Guide for export of services, The General Agreement on Trade in Services (GATS)). Клювак О. В. у статті «Інноваційний розвиток експорту послуг України в умовах мирного та воєнного стану» розглядає сутність експорту послуг, аналізує їх крізь призму існуючих Моделей експорту та імпорту послуг, роз'яснених Світовою організацією торгівлі (Клювак, 2022). Плекан М.В. та Мартенюк В.П. у статті «Особливості обліку та оподаткування експортно-імпортних операцій в умовах війни» з точки зору практичного аспекту системно розкривають особливості обліку та оподаткування експортно-імпортних операцій в умовах війни, але по

відношенню до товарів (Плекан et al, 2022). Романькова О.М. та Урайчик К.С. у статті «Облік та аналіз експортних операцій у сучасному стані» деталізують облік експортних операцій, наводять умови визначення бази оподаткування та виникнення податкової заборгованості під час експорту саме товарів, а також порядок оформлення митної декларації (Романькова et al, 2023). Ковтун Е.О., Романчук Р.А. та Савчук В.В. у статті «Управління експортно-імпортними операціями підприємства» обґрунтовують ключові аспекти управління експортно-імпортними операціями у сфері торгівлі, у тому числі послугами, описують механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю, виділяють основні фактори ефективності управління експортно-імпортними операціями (Ковтун et al, 2018). Мельничук О. у своїй роботі «Міжнародна торгівля послугами» аналізує особливості та наводить характерні тенденції розвитку сфери послуг за останнє десятиріччя (Мельничук, 2020). Барановська С.В., Ружицький А.А., Михайлович Ю.В. у статті «Роль сфери послуг в економіці України» наголошують на значущості та важливості розвитку сфери послуг для сталого розвитку економіки нашої країни (Барановська et al, 2019). Камінська Т. М. акцентує увагу на місці України у світовій торгівлі послугами (Камінська, 2019).

Не дивлячись на важливість та перспективність для України такої сфери зовнішньої торгівлі як експортно-імпортні операції з торгівлі послугами, питанню специфічності їх виконання їх практичного здійснення уваги приділено недостатньо. У проаналізованих роботах авторів експортно-імпортні операції з торгівлі послугами розглянуто фрагментарно, або з позиції бухгалтерського та податкового обліку, або з позиції оцінки статистичних даних фактично проведених операцій експорту-імпорту за попередній період часу, або з точки зору перспектив розвитку сфери послуг загалом для розвитку економіки нашої країни та їх значущості і особливостей для окремих компаній-резидентів.

Все наведене надає можливість у рамках цієї статті докладно та системно проаналізувати це питання, для розкриття особливостей та специфіки експортно-імпортних операцій, та створення алгоритму їх проведення при торгівлі послугами.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Мета цієї статті – описати моделі та специфіку здійснення експортно-імпортних операцій у сфері послуг в Україні.

Задля досягнення цілі статті були поставлені наступні **завдання**:

- 1) охарактеризувати сутність послуг як об'єкта експортно-імпортних операцій, показати специфічні їх відмінності від товару, відмінності торгівлі послугами у національних та зовнішньоекономічних операціях;
- 2) охарактеризувати типові моделі зовнішньої торгівлі послугами, які використовуються у сучасних умовах;
- 3) сформулювати алгоритм здійснення експортно-імпортних операцій у сфері послуг з урахуванням особливостей їх надання / споживання з метою спрощення процедури їх реалізації суб'єктами господарювання в Україні.

МЕТОДОЛОГІЯ

У ході дослідження використано методи аналізу й синтезу результатів досліджень, викладених у наукових статтях, рекомендацій авторитарних міжнародних агентств, ін., порівняння та наукового узагальнення даних різноманітних наукових джерел. Інформаційною базою дослідження є відкриті джерела міжнародної статистичної інформації та офіційні дані форумів, рейтингів, що публікують авторитарні міжнародні організації, законодавча база України, відкриті джерела Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, тощо.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

По-перше, розберемо що саме є послугою, яка виступає в якості об'єкту експортно-імпорتنних операцій.

Протягом XVIII–XIX ст. економісти та практики дискутували про природу і роль послуг і виділяли сектор послуг тільки за залишковим принципом, відносячи до послуг ті види діяльності, які прямо не належали ні до видобувних, ні до обробних галузей економіки. З XX ст. сектор послуг посів повноцінне місце в економічній моделі світу. Так, Алан Фішер у 1935 р. запропонував сферу послуг вважати третинним сектором економіки, який Колін Кларк ще в першій половині XX ст. передбачив як локомотив економічного зростання та домінування над іншими секторами (Мешшко and Щитов, 2016).

Сьогодні, загалом, послугою визнається така діяльність суб'єкту господарювання, результат якої не має чітко вираженої матеріальної складової. Оскільки послуги не мають конкретного матеріального вираження, їх ще називають «нематеріальними продуктами». Послуга реалізується та споживається безпосередньо в процесі здійснення відповідного виду діяльності. Іншими словами, процес надання послуг та їх реалізація не відокремлюються один від одного.

Згідно з нормами гл. 63 Цивільного кодексу України (Цивільний кодекс України) ключовими особливостями будь-якої послуги є:

- споживання послуги безпосередньо в процесі здійснення певної дії або (та) відповідної діяльності;
- результат надання певної послуги завжди є невіддільним від самої відповідної дії, яка реалізується для її створення;
- інтересом будь-якого замовника є безпосередньо сам процес виконання відповідної дії (або діяльності) (Романькова and Урайчик, 2023).

Аналіз термінології, наведеної у Законі України «Про зовнішньоекономічну діяльність», де зазначено, що «товар являє собою будь-яку продукцію, роботу або послугу, право інтелектуальної власності та немайнові інші права, які призначені для продажу (тобто для оплатної передачі)», дозволяє зробити висновок, що експорт та імпорт послуг з точки зору зовнішньоекономічної діяльності, прирівнюється до експорту (імпорту) товарів. (Ковтун et al, 2018). Також, через відсутність у законодавстві чіткого поділу експорту робіт та експорту послуг, фактично терміни «послуга» та «робота» у рамках зовнішньоекономічної діяльності визнаються тотожними, бо найчастіше для замовника виконавець виконує як роботи, так і надає відповідні послуги (Мельничук, 2020).

Головним у процесі торгівлі послугами визнається те, що має відбутися фундаментальна економічна операція купівля-продажу, що охоплює діяльність суб'єктів господарювання України та іноземних суб'єктів, побудована на відповідних взаєминах між ними.

Слід зазначити той факт, що в нашій країні зовнішньоекономічною діяльністю займаються лише суб'єкти господарювання які є резидентами України. Нормами Господарського кодексу України за основну ознаку зовнішньоекономічної діяльності обрано перетинання товарами чи послугами митного кордону. З урахуванням вказаного підходу виникає деяке суперечливе розуміння цієї ознаки, хоча б через те, що відповідно до норм Митного кодексу України через митний кордон нашої країни можуть бути переміщені лише товари та транспортні засоби. В свою чергу згідно норм Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» предметом зовнішньоекономічної діяльності можуть виступати роботи, послуги, об'єкти інтелектуальної власності, фінансові активи тощо (Бондар and Легінькова, 2022).

Тобто зовнішньоекономічна торгівля послугами суттєво відрізняється від торгівлі товарами саме тією особливістю, що будь-який імпортований або експортований товар фізично може бути переміщений через кордон, а послуга ні. При цьому, важливо те, що

наявність або відсутність факту перетину кордону будь-якою послугою не є критерієм її імпорту чи експорту.

Важливою особливістю зовнішньої торгівлі послугами є те, що, на відміну від торгівлі товарами, вона, регулюється не на кордоні країни, а всередині тієї країни, де вона надається відповідно з положеннями внутрішнього законодавства.

У загальному розумінні послуга, що експортується або імпортується як товар (або продукт виробничого процесу суб'єкта господарювання) має ті ж особливості, що і традиційна послуга, що надається на території країни на внутрішньому ринку, що зазначено вище. При цьому особливостями послуги у ЗЕД виступають:

- постачальник та одержувач – резиденти різних країн, тобто угода на надання послуг укладається між компаніями-резидентами та нерезидентами країни;
- для проведення платежів необхідно мати валютний рахунок, кошти переказуються за територію України чи надходять з-за кордону. Тобто платіж за послугу поступає резиденту від нерезидента як іноземна оплата;
- місцем надання послуг, тобто послуга може надаватись як в країні постачальника, так і в країні покупця;
- особливості законодавчого регулювання процесу надання послуг та забезпечення якості її надання, всередині тієї країни, де саме вона надається;
- особливістю постановки на бухгалтерський облік та нарахування ПДВ, ін.

Наведемо ключові ознаки експорту та імпорту послуг у формі порівняння таблиця 1.

Таблиця 1

Порівняння експорту та імпорту послуг

Експорт послуг	Імпорт послуг
Експорт послуг – це вчинення діяльності чи дії у сфері надання послуг національними суб'єктами (тобто резидента країни), які отримують певну винагороду за це від іноземного суб'єкту (тобто нерезидента країни)	Імпорт послуг – це оплата певної винагороди національними суб'єктами (тобто резидентами країни) іноземному суб'єкту (нерезиденту країни) за вчинену діяльність чи дію, яку виконують іноземні суб'єкти (тобто нерезиденти країни) у напрямку надання відповідних послуг.
Експорт послуг спрямований на розширення охоплення ринку на глобальному рівні. Одночасно виступає імпортом країни контрагента.	Імпорт послуг задовольняє існуючий внутрішній попит у країні. Одночасно виступає експортом в країні контрагента.
Кожна країна прагне збільшувати обсяг експорту для отримання валютних надходжень у країну	Кожна країна прагне зменшувати імпорт, стимулюючи місцевих виробників до нарощування обсягів виробництва
Послуги надає експортер – як резидент країни, за що отримує дохід у іноземній валюті, отримувач послуги – нерезидент країни	Платником виступає отримувач послуг, як резидент країни, надавачем послуг – нерезидент країни

Джерело: власна розробка автора.

ЗЕД як взаємовідносини суб'єктів господарювання у сфері надання послуг, що базуються на загальноприйнятих ключових принципах, які закріплені законодавчою та нормативно-правовою базою та спрямовані на досягнення основної мети отримання комерційного прибутку від виходу того чи іншого підприємства на зовнішній ринок, що здійснюються як на національній митній території (тобто території, де є зареєстрованим постачальник послуги, як резидент), так і за її межами.

Торгівля послугами, відповідно до Генеральної угоди з торгівлі послугами, що була розроблена Світовою організацією торгівлі та ратифікована Україною, передбачає поставку послуг у далі наведені способи:

- з території однієї країни-члена на територію будь-якої іншої країни-члена;
- на території однієї країни-члена споживачеві послуг будь-якої іншої країни-члена;
- постачальником послуг однієї країни-члена шляхом комерційної присутності на території будь-якої іншої країни-члена;
- постачальником послуг однієї країни-члена шляхом присутності фізичних осіб країни-члена на території будь-якої іншої країни-члена (Генеральна угода з торгівлі послугами).

Для більш наглядного розуміння вказані варіанти постачання послуг нижче схематично проілюстровано моделі експорту та імпорту послуг (рис. 1, 2, 3 та 4), які використовують, у тому числі у нашій країні.

Відповідно до моделі 1 «Транскордонне надання послуг» («транскордонне постачання») (рис. 1) постачальник послуги знаходиться у країні, відмінній від країни споживача (наприклад у країні резидента), послуга перетинає національний (митний) кордон країни постачальника та потрапляє до країни споживача. Ця модель схожа на традиційний спосіб торгівлі товарами, коли споживач і постачальник залишаються на території своїх країн.

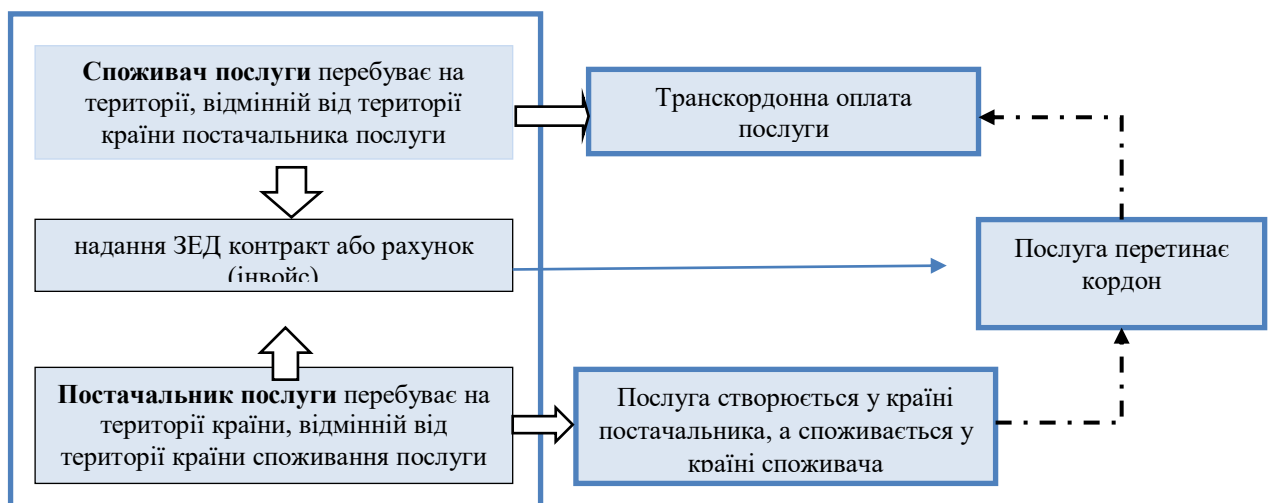


Рис. 1. Модель 1 «Транскордонне надання послуг» («транскордонне постачання»)

Джерело: власна розробка автора.

Прикладом моделі 1 виступають такі послуги, як послуги у сфері маркетингу, бізнес-консультування, тренінгів або дистанційного навчання, тощо. При цьому надання послуги може дистанційно, наприклад, телефоном, Інтернетом, за допомогою інших засобів зв'язку, телебачення або шляхом відправлення документів, дисків, магнітних стрічок, поштою, кур'єром, тощо. Наприклад, постачальник послуги (український підприємець – резидент країни) проводить тренінги для співробітників іноземного споживача (представника будь-якої іншої країни світу – нерезидент країни) шляхом використання платформи для відеоконференцзв'язку Zoom. Послуги також можуть надаватись фізично, як, наприклад, шляхом надання послуги з транспортування вантажів, товарів, пасажирів, тощо. Постачальник послуги (український підприємець) маючи певне обладнання оказує послуги з міжнародного перевезення товарів, наприклад, з території України на іноземну територію. Так, український перевізник «Нова пошта» надає своїм клієнтам (бізнес та приватним

особам) у тому числі і нерезидентам країни повний спектр логістичних та інших, пов'язаних з цим послуг.

Модель 2 «Споживання послуги за кордоном» (рис. 2) використовують у випадку, коли постачальник надає послугу споживачеві у країні, відмінній від країни споживача, споживач виїжджає за межі території своєї країни і споживає послугу в країні, наприклад, постачальника послуги.

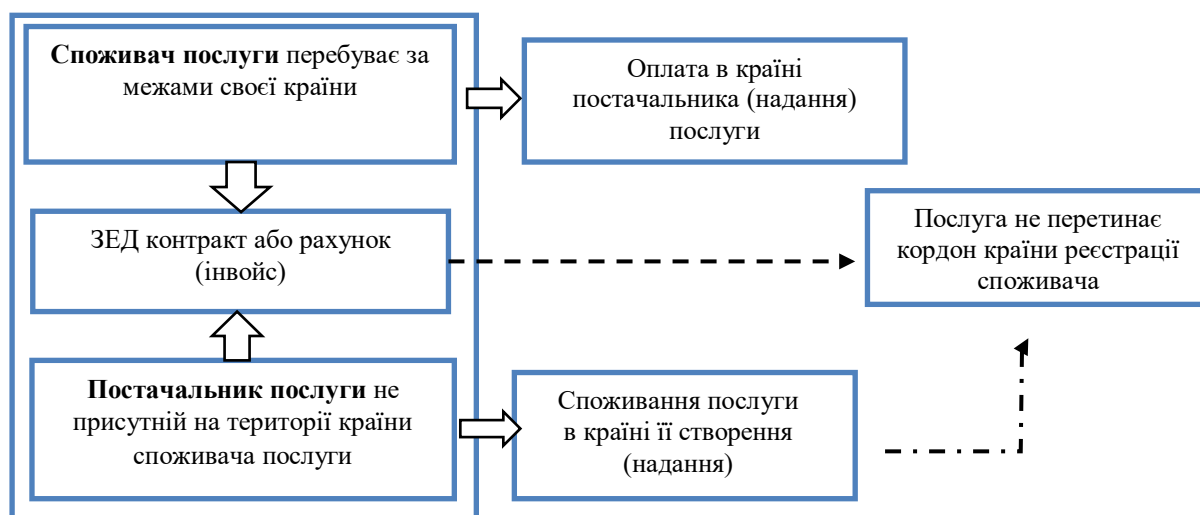


Рис.2. Модель 2 «Споживання послуги за кордоном»

Джерело: власна розробка автора.

Споживач як нерезидент за цією моделлю отримує послугу в країні постачальника у вигляді:

- закордонної туристичної послуги (організованої постачальником у країні постачальника туристичної діяльності – наприклад, у вигляді послуги з відвідування споживачем музею, театру в країні постачальника, участі у екскурсії, проживання у закордонному готелі, тощо);

- послуги із закордонного медичного обслуговування споживача (обслуговування споживача як нерезидента в країні постачальника);

- послуги з вивчення іноземної мови споживачем за кордоном, стажування, навчання, участі у виставці або науковій конференції споживача за кордоном, участі у інших заходах, які організовує постачальник за кордоном споживача (наприклад, у своїй країні) для споживача як іноземного споживача – нерезидента;

- послуги з ремонту, який організовує постачальник на території, відмінній від території споживача (наприклад, послуги з ремонту суден, що перебувають за кордоном споживача);

- послуги із закордонного розміщення майна на митній території країни постачальника (резидента).

Так, наприклад, суб'єкт, що здійснює туристичну діяльність (наприклад, Бюро перекладів «Пілігрим») організовує послуги з екскурсійного супроводу іноземних туристів (екскурсантів – споживачів послуг – нерезидентів країни) мовою, комфортною для сприйняття і за договором на екскурсійне обслуговування за встановлену договором плату зобов'язується надати за замовленням екскурсанта обслуговування, істотною частиною якого є послуги екскурсовода (гіда-перекладача) загальною тривалістю не більше 24 годин, які не включають у себе послуги з розміщення. Створювач послуг розташовується на території країни своєї юридичної реєстрації (України), споживачі можуть бути з будь-якої

країни світу. Послуга надається на території країни постачальника резидентом споживачеві – нерезиденту країни, який (представники якого) фізично перебуває у країні постачальника.

Згідно моделі 3 «Комерційна присутність» (рис. 3), надання послуг постачальником здійснюється через комерційну присутність постачальника за кордоном (за межами власної митної території) на території країни споживача послуг (через відкриті представництва, філії, дочірні компанії у країні споживача послуг) аби забезпечити тісніший контакт зі споживачем послуг на різних етапах їх виробництва, розповсюдження, маркетингу, продажу, доставки, споживання. Такий варіант комерційної присутності (відкриття філії бізнесу в тій юрисдикції, де відбувається надання послуг) виступає один із варіантів істотного спрощення вимог у сфері несумісності законодавчих, податкових, та інших систем, який дозволяє адаптуватися до фінансових та податкових умов.

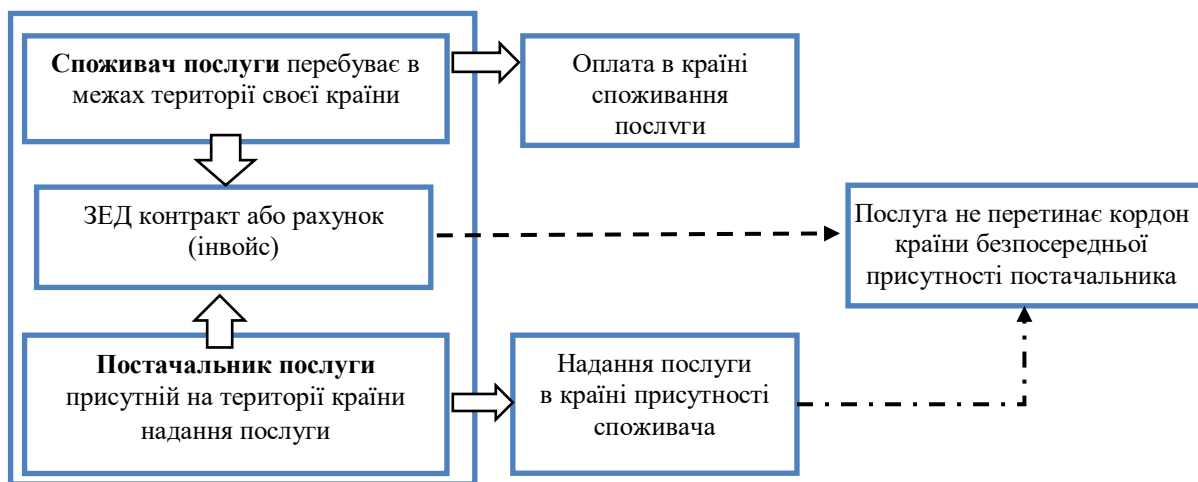


Рис. 3. Модель 3 «Комерційна присутність»

Джерело: власна розробка автора.

Прикладом моделі 3 є надання через комерційну присутність постачальника на митній території споживача (шляхом відкриття постачальником дочірнього підприємства, філії, які знаходяться в іноземному для постачальника володінні на митній території споживача) послуг: медичного характеру (надає лікарня, через філію, розташовану в іноземному володінні); з навчання (надає навчальний заклад через філію, розташовану в іноземному володінні в країні споживача); фінансових та страхових місцевими відділеннями іноземних банків; (надає банк через філію відкриту в країні споживача) тощо.

Модель 4. «Присутність фізичної особи» («Тимчасове переміщення професіоналів») передбачає надання послуги іноземною фізичною особою, яка діє самостійно (як самостійно зайнятий працівник) або за дорученням свого працедавця як надавача послуг (як найнятий робітник), на території країни споживача. За Моделлю 4 найнятий іноземною фірмою-резидентом країни постачальника робітник може бути надавачем в країні споживача, наприклад, аудиторських послуг з перевірки фінансової діяльності, ІТ послуг з налаштування програмного забезпечення, тощо. Також, це може бути, як самозайнята особа, іноземний артист, який тимчасово приїхав в країну споживача на гастролі для надання послуг розважального характеру, або це може бути професіонал-іноземець, який надає послуги консультування, експертизи безпосередньо в країні споживання. Так, наприклад, українська технологічна компанія Ajax Systems командирє своїх фахівців для проведення власної інженерної експертизи по всьому світові (Офіційний сайт Ajax Systems, 2023).

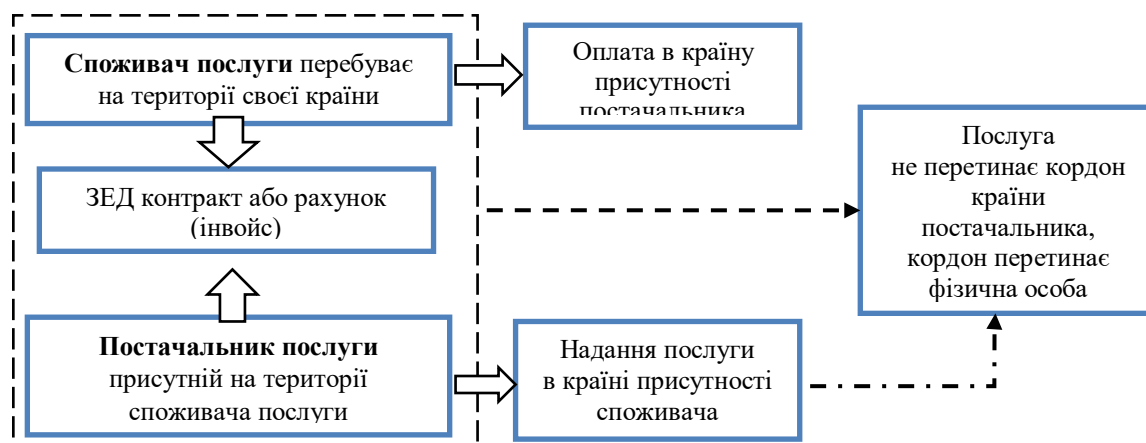


Рис. 4. Модель 4 «Присутність фізичної особи»

Джерело: власна розробка автора

Таким чином, обмін послугам, на відміну від міжнародної торгівлі товарами, які від своїх виробників фізично переміщуються через кордон, передбачає:

- транскордонне постачання, коли певний постачальники послуг у тій чи іншій країні надає послуги споживачам іншої країни без переміщення обох контрагентів на територію іншої країни (інформаційні та комп'ютерні послуги, е-торгівля, реклама, телемедицина);
- переміщення споживачів послуг до країни їх виробника (освітні послуги, культурні послуги, рекреація, тощо).
- присутність постачальника послуг на території іншої країни як юридичної особи (банківські послуги, страхові послуги, аудиторські чи консультаційні послуги, послуги з реклами та інші бізнес-послуги),
- тимчасове переміщення професіоналів (інженерів, консультантів, аудиторів чи лікарів).

Загалом у більшості випадків для того, щоб надати послугу необхідно по-перше забезпечити тісний контакт зі споживачем на території його країни на різних етапах її виробництва і самого надання, а також після їх надання треба встановити комерційну присутність за кордоном.

Для забезпечення експорту послуг важливо врахувати ключові умови, а саме:

- перевірити наявність інформації у статутному документі щодо законної можливості здійснення зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД);
- правильно оформити всі операції стосовно надання послуги, обліку операцій, підтвердження факту надання та факту оплати за послугу, що розкриємо далі.

Так, за загальними правилами відповідно до норм. ч.2. ст. 6 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» (Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність») фіксування факту зовнішньоекономічної операції здійснюється шляхом оформлення ЗЕД-контракту, який укладається самим суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності або його законом представником у простій письмовій або в електронній формі, якщо інше не передбачено міжнародним договором України чи законом країни надання послуги.

Такий договір може бути укладений не тільки у простій письмовій, але й в електронній формі, а для послуг (крім транспортних) ще й шляхом прийняття публічної оферти або виставляння рахунку (інвойсу) – особливого документу, який постачальник послуги надає її покупцеві і в якому зазначає перелік послуг, їх вартість та кількість, основні особливості, умови надання та відомості про постачальника та отримувача послуги. У міжнародній практиці згідно з міжнародним законодавством прийнято декілька видів

інвойсів, при цьому в Україні найбільш застосовувані та поширені такі види інвойсів як: проформа-інвойс та комерційний інвойс.

Проформа-інвойс – спеціальний документ, певної форми у якому зазначається обов'язок виконавця послуг надати послуги їх отримувачу за наперед обговореною ціною. У цьому виді інвойсу ціна послуг не є остаточною, та може у подальшому без проблем змінюватись. По своїй суті, проформа – інвойс виступає у вигляді попереднього рахунка на оплату, та не підтверджує факт надання послуг.

При цьому, комерційним інвойсом признається інвойс з остаточними змінами та повністю узгодженими даними, який застосовується для митної декларації. Саме за цим документом розраховуються митні збори та ПДВ. (Інвойс як невід'ємна частина зовнішньоекономічної діяльності. Види інвойсів та особливості їх оформлення, 2022).

Згідно з листом Мінфіну від 16.02.2017 р. (Лист Міністерства Фінансів України «Щодо особливостей застосування первинних документів»), рахунок-фактура (інвойс), який був сплачений замовником, є підтвердженням надання послуг без необхідності складати акт приймання-передачі.

Але існують певні ризиками використання у зовнішньоекономічної діяльності інвойсу, а саме:

- відсутність чіткого зазначення відповідальності за порушення тих чи інших обумовлених умов надання послуг;
- можливість виникнення суперечок чи спорів стосовно деяких умов надання послуги чи отримання бажаних результатів її надання;
- невизначеність щодо питання застосування права країни при виникненні судових спорів;
- невизначеність обсягів наданих послуг (Інвойс як невід'ємна частина зовнішньоекономічної діяльності. Види інвойсів та особливості їх оформлення, 2022).

Якщо ж складається Акт надання послуг, то він повинен відповідати основним існуючим вимогам до оформлення первинних документів та оформлюватись у валюті операції, що проводиться, та складатися зазвичай двома мовами.

Документами, що цілком підтверджують факт здійснення оплати за отримання послуги, можуть бути розрахунковий чи касовий чек або розрахункова квитанція, платіжне доручення, виписка з карткового рахунку, квитанція, яка виписана до прибуткового касового ордеру, ін. (Цуркан, 2022).

При цьому, для того, щоб правильно оформити та оподаткувати експортно-імпорتنу операцію для вітчизняних постачальників вкрай важливо визначити саме місце постачання послуг, правила за якими це робиться можна узагальнити далі наведеним чином:

- місцем надання послуги (для цілей ПДВ), які пов'язані безпосередньо з певним майном (як рухомим, так і нерухомим) визнається за фактичним розташуванням цього майна;
- місцем надання послуги (для цілей ПДВ), які пов'язані з сферою культури, мистецтва, освіти або науки, спорту чи розваг - визнається за фактичним місцем їх постачання;
- місцем надання послуги (для цілей ПДВ) які в повному обсяги перелічені в п. 186.3 Податкового Кодексу України (Податковий кодекс України) (рекламні послуги, надання майнових прав та створення об'єктів права інтелектуальної власності, інжинірингові, консультаційні, інженерні, бухгалтерські, юридичні, аудиторські, актуарні, а також послуги з розроблення, постачання та тестування програмного забезпечення, з оброблення даних та надання консультацій з питань інформатизації, надання інформації та інших послуг у сфері інформатизації, у т.ч. з використанням комп'ютерних систем, визнається за фактичним місцем реєстрації самого отримувача послуг як суб'єкта, який веде господарську діяльність;

– місцем надання інших видів послуг (для цілей ПДВ) визнається за фактичним місцем реєстрації самого постачальника послуг як суб'єкта, який веде господарську діяльність.

Слід зазначити той факт, що суб'єктам господарювання, які виходять на світовий ринок торгівлі послугами, слід враховувати регулятивні заходи різних країн світу (де планується надання послуг), пов'язані з видачою дозволу на послуги, тобто, такі заходи, які пов'язані з кваліфікаційними та ліцензійними вимогами, процедурами, а, також відповідними технічними стандартами, здатними в сукупності своїй та окремо негативно вплинути на здатність того чи іншого постачальника послуг здійснювати зовнішню торгівлю (Baiker et al, 2021).

Таким чином, враховуючи все вищевикладене можемо сформулювати окремий наочний алгоритм експорту-імпорту послуг з урахуванням основних операцій рис. 5., який полегшить бізнесу забезпечення процесу експорту-імпорту послуг для максимально законного його оформлення.



Рис. 5. Алгоритм експорту-імпорту послуг з урахуванням основних операцій для українського бізнесу

Джерело: власна розробка автора.

Таким чином, розуміння основних моделей, безпосередньо процесу надання та оформлення операцій з експорту-імпорту послуг полегшить постачальникам роботу з цією категорією продукту у рамках здійснення міжнародної торгівлі послугами.

ВИСНОВКИ

Торгівля послугами сьогодні охоплює велику кількість різних секторів економіки, включаючи суто професійні, а також телекомунікаційні, фінансові, транспортні, кур'єрські та поштові, роздрібну торгівлю та дистрибуцію, охорону здоров'я, освіту, охорону навколишнього середовища, туризм та рекреаційні послуги. Торгівля послугами життєва важлива для розвитку будь-якої національної економіки, і Україна тут не є винятком.

Незважаючи на гнучкий характер послуг, національні суб'єкти господарської діяльності, які бажають експортувати чи імпортувати послуги, стикаються з низкою перешкод, а саме: необхідністю правильного визначення місця надання послуг, правомірне оприлюднення угоди, визнання податкової бази, розрахунків податків, облік норм законодавства країни надання послуг, ін.

Все це викликає необхідність володіння досить великим обсягом знань щодо особливостей та процедур проведення операцій з експорту та імпорту послуг, особливостей їх оформлення, особливостей обліку та оподаткування.

У рамках статті зроблено спробу наглядного зображення моделей експорту та імпорту послуг, визнаних Світовою організацією торгівлі у рамках Генеральної угоди з торгівлі послугами та ратифікованих Україною. Крім того, розроблено алгоритм дій з експорту-імпорту послуг з урахуванням основних операції для полегшення процесу міжнародної торгівлі послугами національного бізнесу України.

Завдяки розробкам автора процес експорту-імпорту послуг для вітчизняних постачальників послуг стане більш зрозумілим та прозорим, що надасть можливість виходу на міжнародні ринки, вибору найбільш прийнятною моделі торгівлі, закріплення на ринках, а, в подальшому, ще й нарощувати обороти торгівлі, що, у тому числі, буде сприяти росту національної економіки нашої країни.

Подальші дослідження можуть бути націлені на дослідження окремих видів послуг, які надають вітчизняні виробники у різних країнах світу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барановська, С.В., Ружицький, А.А., Михайлович, Ю.В. Роль сфери послуг в економіці України. Матеріали VIII Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів «Актуальні задачі сучасних технологій», Тернопіль, 27-28 листопада 2019. С.105-106.
2. Бондар, Ю., Легінкова, Н. Економіко-правові механізми регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств сфери послуг. *Development of Management and Entrepreneurship Methods on Transport (ONMU)*. 2022. 80(3). С.37–50. URL: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2022-3-37-50>
3. Генеральна угода про торгівлю послугами. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/981_017#n5 (Дата звернення: 10.12.2023).
4. Дернова, І. Світовий ринок послуг: сучасний стан та тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-45>
5. Заблоцька, Р.О., Рибчук, А.В. Типологія міжнародної торгівлі послугами на сучасному етапі. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2012. Випуск 106 (Частина І). С.80-87. URL: <http://apir.iir.edu.ua/index.php/apmv/article/download/11/7>
6. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» (Відомості Верховної Ради УРСР, 1991, № 29, ст. 377) (в ред. від. 04.03.2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#n114> (Дата звернення: 04.01.2024).
7. Інвойс як невід'ємна частина зовнішньоекономічної діяльності. Види інвойсів та особливості їх оформлення. 2022. URL: <https://jurliga.ligazakon.net/catalog/12799/publikatsii/666>
8. Камінська, Т.М. Місце України у міжнародній торгівлі послугами. *Економічна теорія та право*. 2019. № 1 (36). С. 27–41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2019_1_4
9. Клювак, О. В. Інноваційний розвиток експорту послуг України в умовах мирного та воєнного стану. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Том 1. Вип. 18. С.157-168. URL: <https://doi.org/10.15330/apred.1.18.157-168>

10. Ковтун, Е.О., Романчук, Р.А., Савчук, В.В. Управління експортно-імпортними операціями підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 6 (17). С. 205-209.

11. Лист Міністерства Фінансів України «Щодо особливостей застосування первинних документів» від 16.02.2017 р. № 31-11410-06-5/4339 (Дата звернення: 06.01.2024).

12. Мельничук, О. Міжнародна торгівля послугами. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2020. № 4. С.115-128.

13. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. Державна підтримка українського експорту. Експорт послуг. URL: http://www.ukrexport.gov.ua/ukr/zakon_v_sferi_zed//4595.html (Дата звернення: 10.12.2023).

14. Офіційний сайт компанії Ajax Systems. 2023. URL: <https://ajax.systems/ua/about/#>

15. Плекан, М.В., Мартенюк, В.П. Особливості обліку та оподаткування експортно-імпортних операцій в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип.45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-30>

16. Податковий кодекс України (Відомості Верховної Ради України, 2011, № 13-14, № 15-16, № 17, ст.112) (в ред. від. 08.12.2023).

17. Романькова, О.М., Урайчик, К.С. Облік та аналіз експортних операцій у сучасному стані. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип.50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-50>

18. Цивільний кодекс України (Відомості Верховної Ради України, 2003, №№ 40-44, ст.356) (в ред. від. 05.10.2023).

19. Цуркан О. Надання юридичними особами послуг нерезидентам: умови, податки, звітність. 2022. URL: https://biz.ligazakon.net/analitycs/212350_nadannya-yuridichnimi-osobami-poslug-nerezidentam-umovi-podatki-zvtnst

20. Baiker, L., Bertola, E., Jelitto, M. Services Domestic Regulation – Locking in Good Regulatory Practices. Analyzing the Prevalence of Services Domestic Regulation Disciplines and their Potential Linkages with Economic Performance. *WTO Staff Working Paper ERSD-2021-14*. 2021. URL: https://www.wto.org/english/res_e/reser_e/ersd202114_e.htm

21. Guide for export of services. URL: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/content/guide-export-services> (Дата звернення: 01.04.2024).

22. The General Agreement on Trade in Services (GATS): objectives, coverage and disciplines. URL: https://www.wto.org/english/tratop_e/serv_e/gatsqa_e.htm (Дата звернення: 04.01.2024).

23. Мешко, Н. П. Щитов, Д. М. Високотехнологічні послуги як інноваційний фактор розвитку світового господарства в умовах глобальної економічної інтеграції. *European Journal of Management Issues*. 2016. 6. С. 87–96. URL: <https://doi.org/10.15421/191609>

REFERENCES

- Baranovska, S.V., Ruzhytskyi, A.A. and Mykhailovych, Y.V. (2019), Rol sfery posluh v ekonomitsi Ukrainy [The role of the service sector in the economy of Ukraine], *Materialy VIII Mizhnarodnoi naukovo-tekhnichnoi konferentsii molodykh uchenykh ta studentiv. Aktualni zadachisuchasnykh tekhnolohii*, Ternopil, 105-106, (in Ukrainian).
- Bondar, Y. and Lehinkova, N. (2022), Ekonomiko-pravovi mekhanizmy rehuliuвання zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstv sfery posluh. [Economic and legal mechanisms of regulation of foreign economic activity of enterprises in the service sector] *Development of Management and Entrepreneurship Methods on Transport (ONMU)*, available at: <https://www.daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/421/363> (Accessed 10 January 2024), DOI: 10.31375/2226-1915-2022-3-37-50, (in Ukrainian).

- Heneralna uhoda pro torhivliu posluhamy (2023), [General agreement on trade in services], available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/981_017#n5 (Accessed 07 January 2024), (in Ukrainian).
- Dernova, I. (2023), Svitovyi rynok posluh: suchasnyi stan ta tendentsii rozvytku [World services market: current state and development trends]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 50, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-45>, (in Ukrainian).
- Zablotska, R.O. and Rybchuk, A.V. (2012), Typolohiia mizhnarodnoi torhivli posluhamy na suchasnomu etapi [Typology of international trade in services at the current stage]. *Aktualni problemy mizhnarodnykh vidnosyn*, 106(I), 80-87, available at: <http://apir.iir.edu.ua/index.php/apmv/article/download/11/7>, (in Ukrainian).
- Zakon Ukrainy «Pro zovnishnoekonomichnu diialnist» [Law of Ukraine "On Foreign Economic Activity"]. (Vidomosti Verkhovnoi Rady URSR, 1991, № 29, st. 377) (v red. vid. 04.03.2023) available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#n114>, (Accessed 04 January 2024), (in Ukrainian).
- Invois yak nevidiemna chastyna zovnishnoekonomichnoi diialnosti. Vydy invoisiv ta osoblyvosti yikh oformlennia [Invoice as an integral part of foreign economic activity. Types of invoices and features of their execution] (2022), available at: <https://jurliga.ligazakon.net/catalog/12799/publikatsii/666>
- Kaminska, T.M. (2019), Mistse Ukrainy u mizhnarodnii torhivli posluhamy [Ukraine's place in international trade in services]. *Ekonomichna teoriia ta pravo*, 1(36), 27–41, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2019_1_4, (in Ukrainian).
- Kliuvak, O.V. (2022), Innovatsiinyi rozvytok eksportu posluh Ukrainy v umovakh myrnoho ta vennoho stanu [Innovative development of the export of Ukrainian services in conditions of peace and war]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, 1(18), 157-168, (in Ukrainian).
- Kovtun, E.O., Romanchuk, R.A. and Savchuk, V.V. (2018), Upravlinnia eksportno-importnymy operatsiiamy pidpriemstva [Management of export-import operations of the enterprise]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, 6(17), 205-209, (in Ukrainian).
- Lyst Ministerstva Finansiv Ukrainy «Shchodo osoblyvostei zastosuvannia pervynnykh dokumentiv» [Letter of the Ministry of Finance of Ukraine "Regarding the peculiarities of the application of primary documents"] vid 16.02.2017 r. № 31-11410-06-5/4339
- Melnychuk, O. (2020), Mizhnarodna torhivlia posluhamy [International trade in services]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo*, 4, 115-128.
- Ministerstvo ekonomichnoho rozvytku i torhivli Ukrainy. Derzhavna pidtrymka ukrainskoho eksportu. Eksport posluh. [Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine. State support for Ukrainian exports. Export of services], available at: http://www.ukrexport.gov.ua/ukr/zakon_v_sferi_zed//4595.html
- Ofitsiinyi sait kompanii Ajax Systems (2023), [The official website of the Ajax Systems company] available at: <https://ajax.systems/ua/about/#>
- Plekan, M.V. and Marteniuk, V.P. (2022), Osoblyvosti obliku ta opodatkuvannia eksportno-importnykh operatsii v umovakh viiny. *Ekonomika ta suspilstvo*, 45, (in Ukrainian).
- Podatkovy kodeks Ukrainy [Tax Code of Ukraine] (Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, 2011, № 13-14, № 15-16, № 17, st.112) (v red. vid. 08.12.2023), (in Ukrainian).
- Romankova, O.M. and Uraichyk, K.S. (2023), Oblik ta analiz eksportnykh operatsii u suchasnomu stani. [Accounting and analysis of export operations in the modern state]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 50, (in Ukrainian).
- Tsyvilnyi kodeks Ukrainy [The Civil Code of Ukraine] (Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, 2003, №№ 40-44, st.356) (v red. vid. 05.10.2023), (in Ukrainian).
- Tsurkan, O. (2022), Nadannia yurydychnymy osobamy posluh nerezydentam: umovy, podatky, zvitnist [Provision of services by legal entities to non-residents: conditions, taxes, reporting],

available at: https://biz.ligazakon.net/analitycs/212350_nadannya-yuridichnimi-osobami-poslug-nerezidentam-umovi-podatki-zvtnst

Beiker, L., Bertola, E. and Dzhelitto, M. (2021), *Vnutrishnie rehuliuвання sfery posluh – zakriplennia nalezhnoi praktyky rehuliuвання. Analiz poshyrenosti vnutrishnoho rehuliuвання sfery posluh ta yikh potentsiinoho zviazku z ekonomichnoiu efektyvnistiu. Robochyi dokument personalu SOT [Services Domestic Regulation – Locking in Good Regulatory Practices. Analyzing the Prevalence of Services Domestic Regulation Disciplines and their Potential Linkages with Economic Performance. WTO]*, available at: https://www.wto.org/english/res_e/reser_e/ersd202114_e.htm

Posibnyk z eksportu posluh [Guide for export of services], available at: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/content/guide-export-services>

Heneralna uhoda pro torhivliu posluhamy (GATS): tsili, okhoplennia ta pravyla [The General Agreement on Trade in Services (GATS): objectives, coverage and disciplines], available at: https://www.wto.org/english/tratop_e/serv_e/gatsqa_e.htm

Meshko, N. P., and Shitov, D. M. (2016), Knowledge intensive services as innovation driver of the world economy under conditions of global economic integration. *European Journal of Management Issues*, 6, 87–96. DOI: 10.15421/191609

SPECIFICATIONS OF EXPORT-IMPORT OPERATIONS IN THE FIELD OF SERVICES

Irina Privarnikova

*Oles Honchar Dnipro National University,
Dnipro, Ukraine*

The purpose of this study is to describe the models and specifics of export-import transactions in the service sector in Ukraine.

For this, the essence of the service as an object of export-import operations is characterized, the process of conducting export operations is described, an algorithm for the implementation of export-import operations of services is developed and provided to indicate their features and simplify the implementation procedures for the business of Ukraine. Within the framework of the article, an attempt was made to visualize the models of export and import of services recognized by the World Trade Organization within the framework of the General Agreement on Trade in Services, and an algorithm of export-import of services was developed, taking into account the main operations to facilitate the trade process of the national business of Ukraine. Thanks to the author's developments, the process of export-import of services for the domestic manufacturer will become more understandable and transparent, which will provide the opportunity to enter and consolidate international markets, and in the future also increase trade turnover, which, among other things, will contribute to the growth of the country's national economy. The value of the study lies in the author's attempt in one study to outline models of export-import of services, presenting them visually, with a developed algorithm for sellers to simplify the procedure for their registration, taking into account the legal norms of a certain place of their provision. understanding the main models, directly the process of providing and processing operations on export-import services will make it easier for suppliers to work with this product category in world trade. Further research may be aimed at examining the specifics of import-export operations depending on the types of services provided by domestic manufacturers in different countries of the world.

Keywords: foreign trade, foreign economic operations, export-import activity, international trade in services, export of services, import of services, international service, regulation of international trade in services.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

ОТРИМАНО:

09 Січня 2024

ПРИЙНЯТО:

09 Лютого 2024

ВИПУСК:

20 Березня 2024

УДК 351:338.465:005.336.3

DOI 10.26661/2522-1566/2024-1/27-09

**ВПРОВАДЖЕННЯ КОМУНІКАТИВНОГО ПІДХОДУ ДО ПРИЙНЯТТЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

Красников Є. В.

к. держ. упр., заступник начальника 155 військового представництва

Міністерства оборони України,

м. Харків, Україна

ORCID 0009-0008-6137-9401

Email автора для листування: krasnykov_evgen@ukr.net

Анотація. Розглядається важливість впровадження комунікативного підходу у процес прийняття управлінських рішень в публічних організаціях. Визначається, що сучасному керівникові публічної організації необхідно створити ефективну комунікативну мережу для забезпечення обміну інформацією та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Визначаються шість основних каналів організаційної комунікації, таких як ієрархія, представництва, групові брифінги, мережі, масові та індивідуальні комунікації. Розглядається комунікативний підхід до проектування інформаційної системи, який включає десять кроків, наданих як рекомендації для керівників публічних організацій. Показана різниця між «програмованими» та «непрограмованими» рішеннями в контексті їх прийняття. Програмовані рішення визначені як ті, які можуть бути ефективно розроблені за допомогою комп'ютерної техніки, оскільки вони характеризуються кількісним вимірюванням змінних та наявністю зрозумілих та однозначних правил прийняття рішень. Напротив, непрограмовані рішення визначені як ті, що складніше піддаються автоматизації. Це рішення, які вимагають людських суджень та прийняття управлінських рішень. Висловлюється думка, що непрограмовані рішення можуть бути пов'язані із складнішими ситуаціями або тими, що вимагають творчого підходу. Раціональна модель прийняття рішень вказує на логічну послідовність подій у процесі їх прийняття. Така модель запропонована як інструмент для систематизації та раціоналізації прийняття рішень, що може сприяти ефективнішому управлінню та якісному наданню публічних послуг. Обґрунтовано, що затримки у прийнятті управлінських рішень можуть призводити до проблем у наданні публічних послуг. Підкреслюється критичний характер негайної відповіді на ці питання, оскільки їх уникнення може негативно вплинути на діяльність публічної організації. Роль інформації у прийнятті управлінських рішень визначається як ключова, тому комунікативний підхід дозволяє покращити процеси прийняття рішень та їх сприйняття. Пропонується комплексний комунікативний підхід, який об'єднує рефлексивне, критичне, креативне, емпатійне та оцінювальне мислення. Цей підхід враховує індивідуальність керівника, його навички спілкування та включає в себе елементи слухання, навчання, переконування та ведення успішних переговорів. Зазначається, що такий підхід сприяє уникненню демотивації персоналу та забезпечує ефективну діяльність керівного складу публічної організації.

Ключові слова: ефективність публічної організації; канали організаційної комунікації; комунікативний підхід; підхід до прийняття управлінських рішень; публічні послуги; якість публічних послуг.

JEL Classification: H79, J20, M10.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах розвитку суспільства виникає актуальна проблема ефективного прийняття управлінських рішень в публічних організаціях. Зростання складності управлінських завдань та їх вплив на якість послуг вимагає нових підходів до прийняття рішень. Однією з ключових проблем у цьому контексті є нестача комунікативних методів та інструментів у процесі управління.

Комунікативний підхід виступає як дієвий інструмент для підвищення ефективності управління в публічних організаціях та якості їх послуг. Однак, незважаючи на його потенційні переваги, проблема впровадження комунікативного підходу до прийняття управлінських рішень залишається недостатньо дослідженою. Не вистачає системного аналізу впливу комунікативних процесів на якість управлінських рішень та їх впровадження в публічних організаціях.

Враховуючи зростаючу значущість комунікативних аспектів у сучасному управлінні, детальне розглядання цієї проблеми стає критично важливим для подальшого вдосконалення управлінських практик та досягнення стратегічних цілей публічних організацій.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У рамках аналізу останніх досліджень та публікацій за даним напрямком важливо враховувати актуальні тенденції та внески інших дослідників у цю проблематику, що дозволить розширити науковий внесок у галузь управління та комунікацій.

Теоретичні і практичні аспекти різних підходів у процес прийняття управлінських рішень в публічних організаціях розглянуті в працях як зарубіжних, так і вітчизняних вчених. Вагомий внесок у дослідження ефективності діяльності публічних організацій, різних комунікацій та процесів прийняття управлінських рішень зробили такі вітчизняні вчені: Н. Андрющенко [1], В. Дзюндзюк [2], М. Лашкіна [3], С. Хаджирадєва [3] та ін. А також зарубіжні вчені: К. Бланшард і Н. Піл [5], П. Каррі [6], П. Друкер [7], І. Нонака [8], Б. Магін і Р. Харріс [9], Х. Мінцберг [10], А. Осборн [11], А. Петігрю [12], М. Підд [13], М. Поляні [14], Ремензі, Уайт і Шервуд-Сміт [15], Х. Саймон [16], Д. Тейлор [17], А. Тоффлер [18] та інші.

Однак, незважаючи на значну кількість праць, присвячених ефективності діяльності публічних організацій, комунікацій та процесів прийняття управлінських рішень, існують інші аспекти даної проблематики, що потребують подальших досліджень. Зокрема, практично нерозкритим є впровадження комунікативного підходу у процес прийняття управлінських рішень в публічних організаціях. Необхідність розв'язання окреслених завдань зумовили вибір тематики статті, а також актуальність і доцільність дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Мета статті полягає в дослідженні організаційних комунікацій та комунікативного підходу в публічних організаціях для прийняття ефективних управлінських рішень.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Основою для прийняття управлінських рішень є інформація. Насправді, інформація живить багато й інших видів управлінської діяльності, зокрема, розв'язання проблем, планування, прогнозування, аналіз, оцінювання, генерування та оцінювання нових ідей. Вона також потрібна, щоб відстежувати прогрес, тримати себе та свою команду в курсі подій і робити звіти, письмові чи усні, для тих, хто має право знати, що ви робите зі своїм часом або їхніми грошима.

Часто інформації забагато, тому постає питання як отримати її необхідний мінімум у потрібному вигляді. Інформація може бути «твердою» або «м'якою». «Тверда» інформація є фактичною та зазвичай певним чином перевіреною. Як приклад, можна навести дані про доходи, відомості про персонал або статистичні дані про контакти з клієнтами. Це корисна, але рідко достатня основа для прийняття управлінських рішень. Так, якби в комп'ютер подавали лише точну статистику щодо ризику отримання травми в офісі, комп'ютер міг би вирішити, що було б краще, якби всі залишалися вдома. І це було б до тих пір, поки йому не надали б статистику про нещасні випадки, які стаються вдома. Чого не вистачає у даному разі, так це «м'якої» інформації про те, як почуватимуться клієнти, якщо весь ваш персонал залишиться вдома. Такого роду «м'яка» інформація є суб'єктивною, є питанням судження чи думки, іноді на основі інтуїції.

Під час впровадження змін щодо підвищення якості надання публічних послуг збої в комунікації можуть коштувати дорого. Малоімовірно, що передбачувані переваги впровадження змін будуть повністю реалізовані без прямого спілкування, віч-на-віч, із певними працівниками. Тому там де це можливо слід використовувати індивідуальний підхід до спілкування, відтак, до управління змінами. У повсякденних комунікаціях з керівниками персонал повинен прояснити, що вони роблять і чому це важливо. Через такий підхід комунікації можуть призвести до підвищення результативності та ефективності діяльності та більшої ясності щодо етичних дилем, з якими стикається служба.

Під час комунікації слід насамперед вирішити, про що розповідати, а про що не розповідати. При цьому інтерес не є хорошим критерієм, адже речі можуть бути цікавими, але не важливими. Якщо співробітники не цікавляться речами, які є важливими, це стає першочерговим завданням — викликати інтерес. Якщо щось важливе, але не цікаве за своєю суттю, буде важче змусити співробітників це зрозуміти. Немає сенсу ставити запитання та слухати розмови про те, чого люди не розуміють. Можливо, знадобиться витратити попередній час на навчання, доки не буде досягнуто необхідного рівня розуміння. Людям не обов'язково погоджуватися з рішенням, щоб його втілити в життя, але вони повинні його розуміти.

Інші важливі комунікації стосуються переконання у тому, що люди чітко розуміють, перед ким вони відповідають і за що. Їм потрібно мати відповіді на низку запитань, зокрема, таких: Як аспекти їхньої роботи вписуються в більш широку роботу організації? Як буде оцінюватися якість їхньої роботи? Що таке безпечна і небезпечна практика? Які зміни можна впровадити самостійно, а які — ні? Що є головним пріоритетом у діяльності? Як працівники отримують підвищення по службі? Де і як вносити пропозиції щодо покращення?

Інформація пронизує організації через офіційні та неформальні канали. Ми розглянемо коротко переваги та недоліки шести основних каналів організаційної комунікації: ієрархії, представництва, групові брифінги, мережі, масові комунікації та індивідуальні комунікації. Їх коротко можна охарактеризувати таким чином:

— *Ієрархія*: інформація передається вгору та вниз через ланцюг команд.

— *Представництва*: інформація надається представникам, які відповідають за поширення її людям, яких вони представляють. Представники обробляють зворотні відповіді та відгуки.

— *Групові брифінги*: усі члени організації розподіляються в групи для брифінгу.

Розробляються регулярні письмові рекомендації, які зачитуються групам для проведення інструктажів. Дискусії при цьому не передбачені, але реакції фіксуються та надсилаються керівництву.

— *Мережі*: люди зі схожими інтересами, подібним минулим чи подібним статусом зустрічаються, щоб поділитися досвідом. Іноді вони зустрічаються, щоб погодити «найкращу практику». Через таке спілкування часто розвиваються неформальні мережі. Діяльність таких мереж часто підтримується організаціями.

— *Масові комунікації*: до них входять дошки оголошень, інформаційні бюлетені, річні звіти, записані повідомлення та електронна пошта.

— *Індивідуальні комунікації*: у спілкуванні один на один можна з'ясувати індивідуальні відмінності між людьми. Можна визначити, як люди поведуться щодо того, як вони отримують та інтерпретують інформацію. Легше перевірити, що одна людина отримала те, що ви надіслали, почула, що ви сказали, і зрозуміла, що ви мали на увазі, ніж зробити це для групи людей.

Переваги та недоліки використання ієрархії:

— Керівники вищої ланки знають причини своїх рішень. Вони можуть пояснити *чому*, а також *як*. Люди іноді приймають те, що їм не подобається, якщо хтось із керівників пояснить причини.

— Це підвищує авторитет і репутацію керівників, якщо їх бачать як «обізнаних».

— Керівники повинні знати свій персонал і вміти спілкуватися відповідною мовою. Згодом вони можуть бути поруч з підлеглими, щоб мати справу з питаннями, які дійсно важливі для тих.

— Іноді висока вартість збору персоналу.

— Можна поставити деякі запитання, але багато людей не бажають виглядати невігласами, дурнями або такими, що «не в курсі» перед іншими, тому не відповідатимуть на них відверто і повно.

— Об'єднання людей у групи часто викликає занепокоєння. Через це людям важче звернути увагу, запам'ятати або придумати питання, які можна поставити.

— Використання нагадувань, факсів або електронної пошти може подолати деякі з цих недоліків, але немає жодної перевірки того, що надіслане повідомлення є зрозумілим.

Переваги та недоліки використання представництва:

— Це не так дорого в управлінському аспекті, адже вони повинні пояснити речі лише один раз.

— Офіційний контакт створює можливості для неформальних розмов.

— Створення груп часто створює проблеми.

— Представники можуть не бажати з ентузіазмом підтримувати «вагомні причини» керівників. Адже це не їх робота, це робота керівників.

— Використання представників для низхідної комунікації омине молодших керівників. Це знижує їхній статус і позбавляє їх повноважень.

Переваги та недоліки використання групових брифінгів:

— Ту саму інформацію можна надати кільком особам одночасно.

— Це економніше та ефективніше, ніж індивідуальне спілкування.

— Не всі надають однакового значення сказаному.

— Не кожен задаватиме запитання чи шукатиме роз'яснення в груповій обстановці.

— Групові реакції та групові явища є складними та потребують більшої інтерпретації, ніж комунікації з окремими людьми.

Переваги та недоліки використання мереж:

— Мережі швидкі та самовмотивовані. Вимагають мало часу на підтримку чи керування.

— Упереджені та можуть призвести до секторального власного інтересу.

— Ставить деякі групи в привілейоване становище, якщо вони знають те, чого інші не

знають.

- Можуть розпалювати погані стосунки між конкуруючими групами.
- Керівників дратує, коли вони вперше чують щось від людей, якими вони керують.

Переваги та недоліки використання масових комунікацій (дошки оголошень, інформаційні бюлетені, річні звіти, записані повідомлення, електронні листи):

Дошки оголошень. Вони мають бути розміщені у містах, де збираються працівники — місця для відпочинку, кафетерії чи кімнати з копіювальними машинами та в інших місцях. Вони повинні стати центральними точками збору та очікування для співробітників. Рекомендується встановити дві окремі дошки оголошень, або одну, чітко розділену кольоровою стрічкою. Перша — для термінових або нових повідомлень, друга — для тих, які залишаються для довідки до закінчення терміну. Важливо, щоб керування та підтримка чистоти дошки були покладені на відповідальну особу, щоб уникнути графіті та несанкціонованих повідомлень.

Інформаційні бюлетені. У сучасному офісі важливіше не престижне виробництво, а частота та гнучкість інформації. Достатньо чотирьох тижневих колонок на одній стороні А4. Слід виділити місце для новин, соціальних та навчальних подій, а також для безкоштовних особистих оголошень типу «Продам», «Пошук», «Поділюся квартирою», «Орендує будинок», «Шукаю попутника до роботи».

Річні звіти. Річні звіти — це не просто звіт про досягнення, а спроба розповісти світу та персоналу про те, що було досягнуто за рік. Вони повинні включати статистику, нові розробки та досягнення, які відображають заслуги окремих осіб, відділів або команд. Важливо також включати фотографії задоволених клієнтів.

Записані повідомлення. Ідеальним засобом забезпечення доступу до інформації є записання відео- або аудіо-повідомлень. Співробітники можуть легко отримати потрібну інформацію за допомогою доступу до цих записів.

Електронні листи. Електронна пошта — важливий інструмент для миттєвого сповіщення всіх. Її можна використовувати для надсилання інформації всім адресатам одночасно, повідомляючи, наприклад, про надходження нових подій, потребу волонтерів для проєктів чи робочих груп.

Отже:

- Масова комунікація дешева.
- Переданою інформацією можна керувати.
- Неможливо поставити запитання дощці оголошень, інформаційному бюлетеню чи річному звіту, монітору чи записаному повідомленню.
- Хоча можна контролювати передане повідомлення, неможливо перевірити, чи його правильно зрозуміли.

— Повідомлення не можуть мати справу з деталями.

Переваги та недоліки використання індивідуальних комунікацій:

- Спілкування «один на один» є негайним та особистим.
- Можна поставити запитання та перевірити розуміння.
- Іноді емоційне значення, яке передає спілкування, є таким же важливим, як і факти.
- Далеко не завжди можливо отримати чесні відповіді від підлеглих.
- Люди можуть видавати бажане за дійсне і за відсутність інших, не можна це перевірити.

Як відомо, комунікація — це спроба передати інформацію так, щоб одержувач зрозумів те, що мав на увазі передавач. У цій моделі передавач надсилає повідомлення одержувачу, вибираючи такий канал, як електронна пошта, факс, телефон або особиста бесіда. При цьому передавач обирає слова та спосіб кодування повідомлення. У випадку особистої комунікації важливою частиною способу кодування повідомлення є вибір слів, стиль структури речень, тон і гучність голосу. Комунікація вважається успішною, коли зворотний зв'язок підтверджує, що одержувач зрозумів повідомлення так, як передавач задумував.

Пітер Друкер у своїй праці «Post Capitalist Society» [7] прогнозував, що до 2020 року жодна розвинена країна не матиме більше однієї восьмої робочої сили, зайнятої традиційною роботою з виготовлення та переміщення фізичних товарів. У 1991 році світові витрати на обладнання для обробки інформації перевищили витрати на промисловість, гірничу промисловість, сільське господарство та будівництво разом узяті. В 1990-х індустріальна епоха поступово вступила в інформаційну еру. У Сполучених Штатах дві третини робочої сили вже зайняті сферою послуг, де інформація визначає найважливіші аспекти цієї сфери. Це призвело до створення різних типів нових організацій.

У «Міжнародному журналі інформаційного менеджменту» Ремензі, Уайт і Шервуд-Сміт [14] виступили за «постмодерністський» підхід до розробки інформаційних систем організацій. Ми вважаємо, що комунікативний підхід може бути використаний для організації дискусії між ключовими зацікавленими сторонами, для яких інтереси повинні бути враховані при розробці такої інформаційної системи. Ця дискусія, на наш погляд, необхідна для спільного підходу до розробки інформаційних систем. Як зазначив Каррі: «Час вичерпаний для ІТ-менеджерів, які діють як закритий кістяк і не в змозі розуміти бізнес, спілкуватися з колегами та створювати економічно ефективні системи. Це спричинило широке знецінене ставлення до автономних ІТ-підрозділів та прагнення менеджерів знаходити інші методи проектування своїх інформаційних систем» [6, с. 5].

Вважаємо, що пропонований нами комунікативний підхід є іншим підходом. Він передбачає виконання дій (для досягнення результату), отримання відповіді (проведення спостережень), осмислення (розкриття сенсу) і формулювання ідей (розробка планів) на основі яких слід діяти (див. рис. 1).

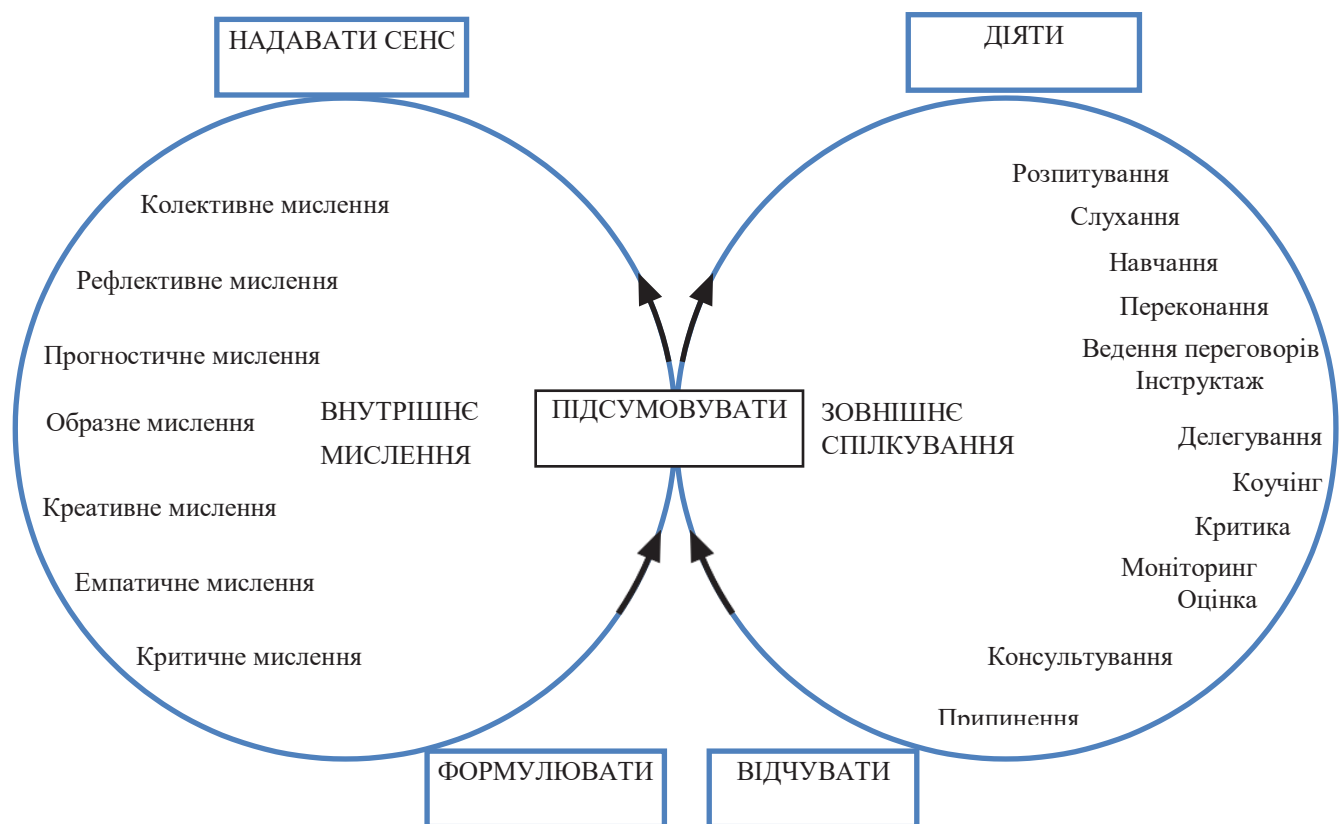


Рис. 1. Комунікативний підхід до стратегічного управління змінами

Джерело: розроблено автором на основі [12].

Комунікативний підхід до проектування інформаційної системи включає десять кроків, які розглядаються нижче у вигляді рекомендацій для проектувальників.

Крок 1. Починайте з проведення бесід із представниками різних сфер, щоб ідентифікувати ключових дійових осіб системи. Визначте «власників» системи, її бенефіціарів, клієнтів, а також осіб, які можуть постраждати внаслідок негативного впливу від функціонування системи. Серед ключових дійових осіб можуть бути представники профспілок, технічні експерти, засновники та редактори газет, впливові політики тощо. Список ключових дійових осіб можна поділити на такі категорії:

- Уявні бенефіціари (зазвичай клієнти).
- Внутрішні особи, які приймають рішення (зазвичай керівники).
- Зовнішні впливові особи (зазвичай медійні політики).

Крок 2. Маючи список ключових дійових осіб, проведіть докладні розмови із представниками кожної групи. З'ясуйте очікувані зміни від впровадження системи, їхні очікувані впливи та можливості вимірювання цих змін. Встановіть, як ці зміни можуть бути відчуті чи виявлені в реальному світі.

Крок 3. Використовуйте отримані результати для створення системної карти, яка відобразить взаємозв'язки між системою, її підсистемами та зовнішніми факторами. Визначте ієрархію цих зв'язків та враховуйте можливі зовнішні впливи на систему. Спробуйте нанести те, що ви дізналися, на одну сторінку аркуша A4 або A3.

Крок 4. Для кожної системи на карті визначте входи, виходи та показники ефективності. Ідентифікуйте ключових учасників і їхню роль у цьому контексті.

Крок 5. Поверніться до спілкування з ключовими дійовими особами, щоб визначити обмеження, які можуть впливати на отримання ресурсів для системи. Розгляньте технологічні, економічні, ринкові, політичні, правові, етичні та соціальні обмеження.

Крок 6. Про кожну з ключових діючих осіб, яких було визначено, подумайте емпатично. Визначить, що має знати кожній з них, коли і наскільки точно, щоб відігравати свою роль в управлінні системою, щоб досягти очікуваної трансформації та очікуваного рівня ефективності. Намалюйте свої ідеї у вигляді інформаційної матриці.

Крок 7. Грунтуючись на інформаційній матриці, поспілкуйтесь з тими, хто є ключовими дійовими особами на матриці. Чи є якась інформація, без якої вони можуть легко обійтися, або яку потрібно надавати рідше чи менш точно? Як ця інформація порівнюється з тією, що вони мають зараз? Які найбільші прогалини? Наскільки важливими, на їхню думку, є прогалини? Наскільки легко чи складно було б закрити ці прогалини?

Крок 8. Подумайте, які зміни будуть потрібні для заповнення інформаційних прогалин. Розташуйте їх за бажаністю, вартістю, здійсненністю чи ймовірним опором. Чи є очевидні кандидати в короткий список для внесення перших змін? Чи є якісь зміни, які є бажаними та здійсненними у найближчий термін?

Крок 9. Залучіть ключових учасників до обговорення та вибору перших змін. Забезпечте їхню підтримку та включення в процес змін.

Крок 10. Впровадьте обрані зміни та уважно спостерігайте за їхнім впливом. Реагуйте на позитивні та негативні результати, вносячи корективи за необхідності. Підтримуйте відкритий та постійний комунікаційний процес з ключовими учасниками.

Як ми зазначали, роль інформації у прийнятті управлінських рішень є ключовою. У свою чергу, один із способів розгляду роботи керівників — розглядати їх як професійних осіб, які приймають рішення. Навіть коли групи мають повноваження приймати рішення, вони часто не бажають цього робити. Вони схильні підштовхувати окремих людей до ролі лідерів і осіб, які приймають рішення, навіть якщо ніхто не призначений офіційно.

Затримки у процесі прийняття рішень можуть призводити до порушень термінів надання послуг, відкладень у поліпшенні їхньої якості та витягування у часі вирішення етичних питань, пов'язаних із нерівністю в наданні послуг. Негайна відповідь на такі

питання стає критичною, оскільки вагомі наслідки нерішучості можуть зробити серйозний вплив на функціонування організації.

Внаслідок вагомості цих наслідків організації готові віддавати перевагу та високо оплачувати своїм керівникам, які здатні ефективно приймати рішення, навіть у ситуаціях, коли інші вагаються. Важливо розуміти, що керівники, які отримують винагороду за збір інформації, пов'язаної з прийняттям рішень, та ефективне створення та оцінювання альтернатив на основі цієї інформації, виконують важливу роль в організаційному процесі.

Сприйняття рішень може отримати значне покращення, якщо застосовувати комунікативний підхід. Цей підхід поєднує рефлексивне, критичне, креативне, емпатійне та оцінювальне мислення, враховуючи індивідуальність конкретного керівника, а також його навички спілкування із зовнішнім середовищем. Зокрема, це включає в себе вміння слухати, навчатися, переконувати та успішно вести переговори. Такий комплексний підхід до прийняття рішень допомагає уникнути демотивації персоналу та забезпечити ефективну діяльність керівного складу.

Можна чітко визначити різницю між «програмованими» та «непрограмованими» рішеннями. Програмовані рішення — це рішення, які можуть бути розроблені комп'ютером, оскільки змінні піддаються кількісному вимірюванню, а правила прийняття рішень є зрозумілими та однозначними. Непрограмовані рішення — це рішення, які нелегко прийняти комп'ютером. Це рішення, щодо яких, принаймні на даний момент, повинні прийматися людські судження.

Рациональні моделі прийняття рішень слідують за логічною послідовністю подій (рис. 2).

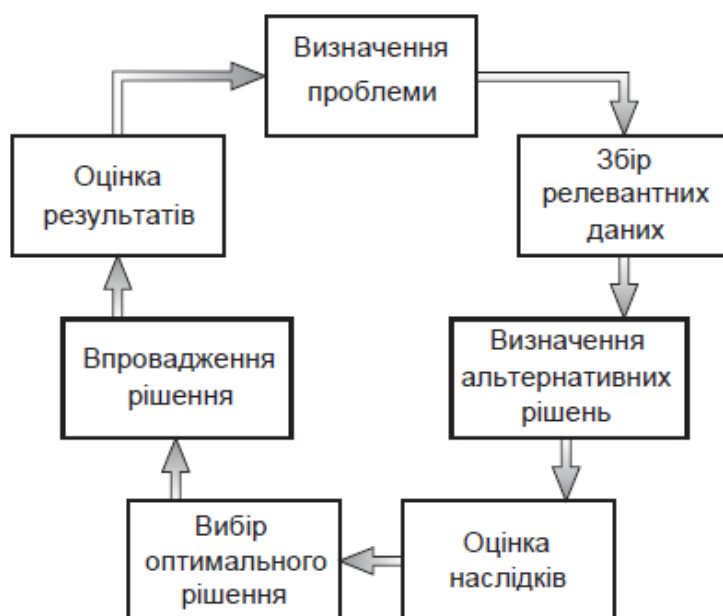


Рис. 2. Рациональна модель прийняття рішень

Джерело: розроблено автором на основі [13].

Дослідження операцій містить числову та статистичну інформацію. Інформація подається в модель прийняття рішень, як показано на рис. 2. Після кількісного визначення інформацію можна використовувати в раціональній моделі прийняття рішень, але не слід забувати про суб'єктивне походження даних. Дослідження операцій не приймає і не

обчислює рішення. Це інструмент, який допомагає керівникам у кількісній оцінці та дослідженні наслідків можливих рішень [13].

У процесі раціонального прийняття рішень використовуються різні технології та інструменти, найбільш розповсюдженими з яких є дерева рішень та мозкові штурми.

Дерева рішень корисні, коли керівникам необхідно прийняти серію рішень, результати яких впливатимуть на кожне наступне рішення. Малюючи дерева рішень, менеджери можуть розглядати результати та наслідки певної серії рішень. Можна додати наступний крок, який передбачає оцінку ймовірності кожного результату та прогнозування витрат або вигод, пов'язаних з кожним кроком.

Алекс Осборн, 25-річний директор нью-йоркської рекламної агенції, розробив мозковий штурм ще у 1939 році [11]. Спочатку ця техніка використовувалася для розробки креативних рекламних кампаній, але відтоді це стало звичайним засобом для прийняття рішень. Існує ряд правил ефективного мозкового штурму:

- Ідеї не критикуються.
- Усі ідеї мають бути записані.
- Групи обговорення мають бути від п'яти до семи осіб.
- Заохочуються нетрадиційні ідеї.
- Група створює якомога більше ідей.
- Жодна ідея, якою б дивною вона не була, не має бути відкинута.
- Ідеї слід редагувати після групової сесії.
- Найкращі ідеї висувуються для подальшого обговорення.

Незважаючи на свою явну корисність мозковий штурм базується на ряді припущень, які деякі дослідники поставили під сумнів. По-перше, передбачається, що середня людина може придумати вдвічі більше ідей, працюючи з групою, ніж коли працює сама. Тейлор та ін. [17] довели, що це неправда. Вони виявили, що групи, в яких люди проводили мозковий штурм поодиночці, а потім об'єднували ідеї, виявилися кращими, ніж групи, які проводили мозковий штурм в інтерактивному режимі.

По-друге, мозковий штурм передбачає, що групове мислення та прийняття рішень краще, ніж індивідуальне мислення та прийняття рішень. Магін і Харріс [9] обґрунтували, що це не завжди так. Вони прийшли до висновку, що люди докладають менше зусиль до виконання завдання, коли вони поділяють відповідальність за результати з іншими. Їхнє дослідження показало, що мозковий штурм найчастіше використовується в ситуаціях, коли люди, керовані належним чином, створюють більше креативних ідей і досягають ефективнішого мислення.

Є докази того, що «електронний мозковий штурм» може подолати деякі проблеми, пов'язані з традиційним груповим мозковим штурмом. Електронний мозковий штурм передбачає, що люди використовують комп'ютерні термінали для введення власних ідей, маючи при цьому негайний доступ до ідей інших членів групи. Такий підхід заохочує активнішу участь, зменшує тривогу, пов'язану з груповою діяльністю і зменшує відволікання.

Говорячи про групову діяльність, слід звернути увагу ще на один її аспект. «Групове мислення» може призвести до неетичного прийняття рішень. Щоб запобігти цьому під час прийняття групових рішень, слід дотримуватись таких правил:

- Слід попросити одного члена групи взяти на себе роль критичного оцінювача, який постійно висуває сумніви.
- Керівники не повинні висловлювати свою позицію щодо рішення першими.
- Слід створити декілька різних груп, щоб вони працювали над рішенням окремо, але одночасно.
- Слід залучати зовнішніх експертів для оцінки групових процесів.
- Слід призначити «адвоката диявола», щоб поставити під сумнів процеси прийняття рішень у групі.

— Коли досягнуто консенсусу, потрібно заохотити групу ще раз розглянути всі варіанти, перш ніж прийняти рішення.

Бланшард і Піл [5] пропонують таку «етичну перевірку» для тих, хто приймає рішення:

— Чи законне рішення?

— Чи збалансоване рішення, тобто чи справедливе для всіх зацікавлених осіб у короткостроковій та довгостроковій перспективі?

— Чи сприяє рішення безпрограшним відносинам?

— Як це рішення змусить мене ставитися до себе? Чи змусить воно мене пишатися собою?

— Що я почуватиму, коли інші дізнаються, що це було моє рішення?

Як зазначають багато науковців, робити вірні та зважені оцінки та прогнози в публічних організаціях може бути важко. Світ, у якому працює керівник публічної організації, може бути далеким від передбачуваного. Значення конкретного результату може бути важко визначити кількісно. Як можна кількісно оцінити, наприклад, переваги взяття дитини під опіку? Навіть якщо можна спробувати запровадити кількісну оцінку, зазвичай існує багато різних зацікавлених сторін, чії оцінки, прогнози та оцінки можуть бути різними, і вникає питання, хто має вирішувати, чії оцінки є вірними, а також чії думки слід враховувати і як ці думки зважувати?

Змусити людей оцінити ймовірності складно, тому що сама концепція здається складною для багатьох людей. Багатьом зацікавленим сторонам важко взагалі використовувати відсотки, не кажучи вже про те, щоб використовувати їх як міру випадковості чи ймовірності. У публічних організаціях багато подій унікальні, одноразові та неповторні. Це ускладнює створення історії або бази даних, які можна використовувати для покращення майбутніх оцінок. Публічні послуги не схожі на страхові послуги, які можуть використовувати дані про кількість і розмір претензій для коригування премій, які вони стягують.

Іншою проблемою використання раціональної моделі прийняття рішень в публічних організаціях є поняття обмеженої раціональності. Саймон [16] зазначив, що смішно припускати, що люди, які приймають рішення, завжди матимуть усю інформацію, необхідну для моделювання, всі можливі варіанти та результати. Інформація про наслідки рішень може бути недоступною, і її можна оцінити лише за допомогою довільних або погано обґрунтованих припущень. Реакцію людей, які постраждали від рішень, і наслідки їх реакції також може бути важко передбачити.

Навіть якби була доступна вся відповідна інформація, Саймон дійшов висновку, що складність багатьох проблем прийняття рішення означатиме, що особа, яка приймає рішення, не зможе розрахувати найкращий спосіб дій. Він запропонував визнати реальність цих обмежень і що особи, які приймають рішення, повинні просто систематично шукати можливі варіанти. Прийняття рішень, вважає він, слід розглядати як творчий, а не розрахунковий процес.

Ідучи далі, Мінцберг [10] заохочував керівників інтегрувати свою інтуїцію та розуміння в процесі прийняття складних рішень. Однак він не дав поради менеджерам щодо того, як можна досягти цієї інтеграції. Враховуючи відсутність абсолютної впевненості у визначеності подій, Підд [13] висловив припущення, що особи, які приймають рішення, повинні розглядати інтуїцію та раціональність як рівноцінні фактори в процесі прийняття рішень. Однак розуміння того, як саме керівник може розвивати та використовувати інтуїцію, а також які конкретні навички мислення можуть бути задіяні, залишається незрозумілим в контексті його думок. Але тут може допомогти пропонований нами комунікативний підхід (рис. 3).

Зовнішні комунікації використовуються для збору інформації про передумови та історію труднощів, які виникають. Важливо з'ясувати, що люди відчувають, а також що вони думають. Осмислення цієї інформації у внутрішньому світі включає в себе колективне

мислення, пошук минулого подібного досвіду (відповідь на запитання: «Коли ми відчували це раніше?», а також «Коли ми раніше так думали?»).

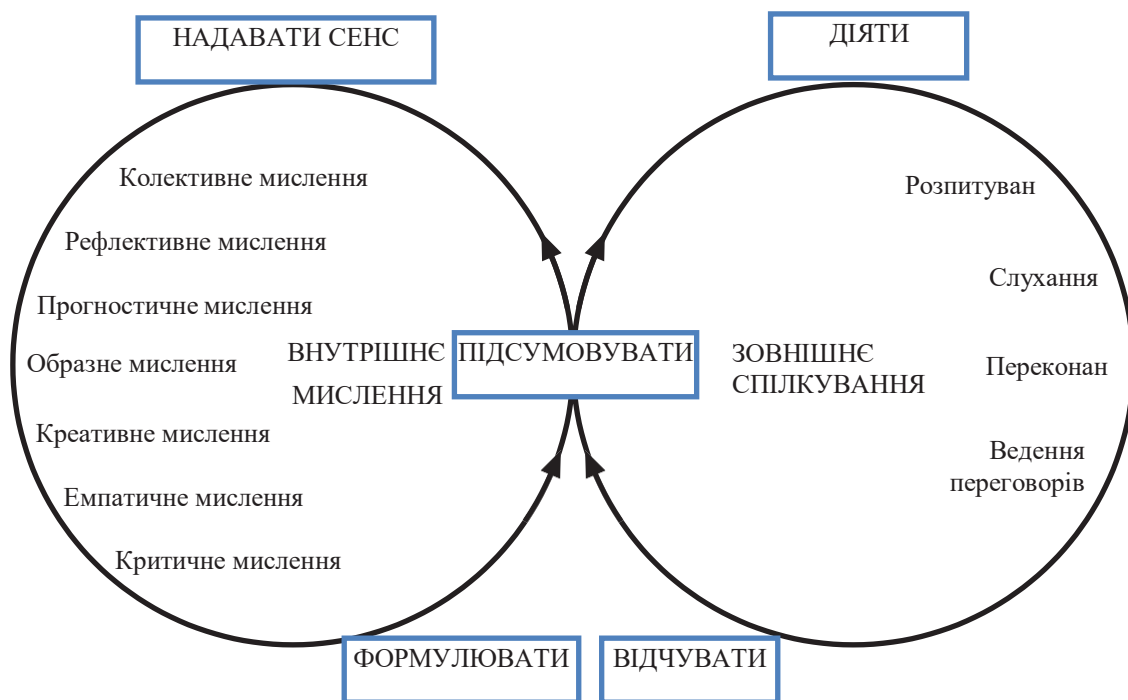


Рис. 3. Комунікативний підхід до прийняття рішень

Слід також дати відповідь на низку запитань. Чи речі, які ми відчуваємо, мають більше сенсу, якщо розглядати їх як симптоми, а не як хворобу? Яка основна проблема, щодо якої необхідно прийняти рішення? Озираючись на цю інформацію та міркуючи, що ми зараз відчуваємо? Що ми думаємо зараз? Думаючи про майбутнє, що може статися, якщо ми нічого не зробимо? Чи можемо ми отримати рецидив проблемної ситуації? Чи можемо ми уявити собі світ, у якому всі ці труднощі подолані? Як би виглядав цей світ? Що б виглядало інакше? Хто б почувався інакше? Чи можемо ми з емпатією подумати про їхній досвід змін — як би це виглядало, звучало та відчувалося для них? Що б вони подумали про ситуацію, що змінилася?

З усіх можливостей, які зараз відкриваються перед нами, за якими критеріями ми повинні їх оцінювати? Як ми можемо оцінити здійсненність і ризик? Переглядаючи список можливих варіантів, що ми відчуваємо? Що ми думаємо? Чи можемо ми уявити, як би все було інакше, якби ми реалізували деякі з можливих рішень у нашому списку? Чи виникають у нас ще якісь можливості?

Що інші люди відчують і подумають про ці варіанти? Хто нас підтримає, а хто опиратиметься нашим рішенням? Критично оцінюючи можливості, які з них є найбільш економічними, найефективнішими та найбільш етичними? Які з них ми виведемо у зовнішній світ, щоб слухати, переконувати та вести переговори? Чи маємо ми тепер реалізоване рішення?

Після того, як отримані відповіді на ці запитання та рішення прийнято, вживанню заходів можуть передувати інструктування, делегування та інструктаж. Моніторинг і оцінка цих дій може викликати потребу повернутися до переосмислення та перегляду рішення або його корекції.

У запропонованому нами комунікативному підході однакова увага приділялася тому, що відчувається, а також раціональному мисленню. Це спосіб операціоналізації порад Мінцберга та Підда про те, що необхідно об'єднувати інтуїцію з аналізом у процесі

прийняття управлінських рішень.

У момент прийняття рішення має бути відповідний настрій, мотивація та інформація. Якщо перші два чинники сильні, існує ризик того, що рішення будуть прийматися імпульсивно та без достатньої інформації. Настрій може впливати на прийняття рішень, коли він проявляється як тривога, хвилювання або нудьга. Занепокоєння з приводу майбутнього рішення може призвести до прийняття попереджувального рішення, щоб покласти край занепокоєнню, за принципом: «Давайте не будемо чекати ще більше інформації. Давайте щось вирішимо». Хвилювання та збудження підживлюють одне одного, часто призводячи до пошуку нових переживань збудження або нових джерел стимуляції. Рішення щось змінити може забезпечити і те, й інше. Тоді можна вирішити змінитися, просто для різноманітності. Нудьга так само може призвести до непередбачуваних рішень (примхливих, навіть химерних) — будь-яких, аби позбутися нудьги.

Мотивація визначається потребою задовольнити незадоволені потреби. Якщо ці незадоволені потреби є надмірними, бажання прийняти рішення може бути відчайдушним, ймовірно, керованим поривчастістю та імпульсивністю.

Керівники публічних організацій перебувають на державній службі та зобов'язані приймати виважені рішення. Щоб приборкати поривчастість, яка загрожує їхній вдумливості, їм потрібно контролювати рівень тривоги, мотивацію і потребу в новизні. Їм потрібно усвідомлювати, як усі ці тенденції до імпульсивності можуть посилюватися змінами в обставинах керівника поза роботою, такими як втрата, глибокий шок, вагітність, операція, грип, сезонні розлади та дезорієнтація, пов'язана з відпусткою або відрядженням зміна часових поясів тощо.

Тоффлер зазначив, що ми живемо в суспільстві знань [18]. Як публічні послуги можуть сприяти процесу створення знань? Раніше ми вже зазначали, що деякі організації публічного сектору можна розглядати як ієрархічні системи для обміну інформацією. Згідно з І. Нонака, критична проблема такого розуміння впливає з пасивного та статичного погляду на організацію. Обробка інформації розглядається як дія з вирішення проблем, що центрується на тому, що надається організації, із недостатнім врахуванням того, що створюється нею [8].

І. Нонака вказує на те, що організації повинні цікавитися не лише тим, як обробляється інформація, але й тим, як інформацію можна перетворити на знання. На жаль, у подібних дискусіях часто терміни «інформація» та «знання» використовуються взаємозамінно. Але інформація та знання — не одне й те ж. Потік інформації — це потік повідомлень, яким слід надавати значення. Інформація стає знанням, коли ці значення прикріплюються до зобов'язань та переконань тих, хто володіє та використовує інформацію [8]. Так, сканування зовнішнього середовища організації генерує багато інформації, але ця інформація стає знанням лише тоді, коли її оцінюють відповідно до організаційних цінностей та переконань.

Як зазначив Полянці [14], «ми знаємо більше, ніж можемо сказати». Відповідно Полянці класифікує людські знання на два типи: «експліцитне знання» та «таємне знання». Експліцитне знання — це знання, яке ми можемо передавати за допомогою формальної мови. Таємне знання має особистий аспект, що робить його важким для формалізації та передачі іншим. Таємне знання з'єднує внутрішній світ із зовнішнім. Воно глибоко пов'язане з внутрішніми переконаннями та цінностями, а також з діями, які вживаються у зовнішньому світі.

Нонака зазначає, що одним із найкращих способів навчання є перетворення спеціальних знань на експліцитні [8]. Тому спеціальні знання, якими володіє персонал на всіх рівнях організації, повинні бути цінованим. Персонал на «передньому фронті» перенасичений інформацією та спеціальними знаннями про послуги, які вони надають, та споживачі послуг, з якими вони спілкуються. Цінуючи це знання і сприяючи персоналу у його експліцитному висловленні, можна створити взаємовигідний процес, що дозволить органам влади виявити нові знання про те, як покращити публічні послуги.

ВИСНОВКИ

Таким чином, впровадження комунікативного підходу до прийняття управлінських рішень є основою ефективної діяльності будь-якої публічної організації. Сучасний керівник публічної організації має створити відповідну комунікативну мережу для надходження і поширення інформації для того, щоб приймати обґрунтовані управлінські рішення, здійснювати ефективне керівництво та забезпечити якісне надання публічних послуг. З зазначеною метою автором було визначено шість основних каналів організаційної комунікації: ієрархія, представництва, групові брифінги, мережі, масові комунікації, індивідуальні комунікації.

З'ясовано, що затримки у процесі прийняття управлінських рішень можуть призводити до порушень термінів надання послуг, відкладень у поліпшенні їхньої якості та витягування у часі вирішення етичних питань, пов'язаних із нерівністю в наданні послуг. Негайна відповідь на такі питання стає критичною, оскільки наслідки уникнення цих питань можуть зробити серйозний негативний вплив на функціонування публічної організації. У той же час, роль інформації у прийнятті управлінських рішень є ключовою. Саме тому як прийняття управлінських рішень, так і їх сприйняття може отримати значне покращення, якщо застосовувати комунікативний підхід. Цей підхід поєднує рефлексивне, критичне, креативне, емпатійне та оцінювальне мислення, враховуючи індивідуальність конкретного керівника, а також його навички спілкування із зовнішнім середовищем. Зокрема, це включає в себе вміння слухати, навчатися, переконувати та успішно вести переговори. Такий комплексний підхід до прийняття рішень допомагає уникнути демотивації персоналу та забезпечити ефективну діяльність керівного складу публічної організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрющенко Н. О., Кулик М. Г. Комунікації та прийняття управлінських рішень (аналіз підходів). *Науковий огляд*. 2015. Т. 3. С. 5–12.
2. Дзюндзюк В. Б. Ефективність діяльності публічних організацій. Харків: Вид-во ХарPI УАДУ «Магістр», 2003. 236 с.
3. Лашкіна М. Г. Нові підходи до комунікації в публічному просторі державного управління. *Публічне управління: теорія та практика*. 2013. Вип. 1. С. 10–18. *Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського НАН України*. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2013_1_4.
4. Хаджирадева С. К., Воронов О. І. Вплив комунікативної складової на систему прийняття державного — управлінських рішень. *Право та державне управління*. 2017. № 3. С. 243–249. *Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського НАН України*. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ptd_u_2017_3_39.
5. Blanchard K. and Peale N.V. The Power of Ethical Management. *William Morrow*. 1988. P.144.
6. Currie P. Does the IT Department Have a Future? *Computer Weekly*. 2011. 25 July.
7. Drucker P. F. Post-Capitalist Society. Butterworth-Heinemann, 1993. *Butterworth*. 2003. P.198.
8. Ikujiro Nonaka. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organisation Science*. 1994. Vol.5, No.1, P.15.
9. Maginn B.K., Harris R.J. Effects of anticipated evaluation on individual brainstorming performance. *Journal of Applied Psychology*. 1980. Vol. 65, Issue 2, P.219–225. URL: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.65.2.219>.
10. Mintzberg H. Planning on the Left Side and Managing on the Right. *Harvard Business Review*. 1976. Vol. 54, P.51–63.
11. Osborn A.F. Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Thinking.

Revised. Charles Scribner's Sons. 1957. P.379.

12. The management of strategic change / A. Pettigrew (ed.), B. Blackwell, *Oxford*. 1987. P.370.

13. Pidd M. Tools for Thinking. *Modelling in Management Science* 2nd ed. Wiley, 2006. P.312.

14. Polanyi M. The Tacit Dimension. *Routledge & Kegan Paul*. 1966. P.108.

15. Remenyi D., Sherwood-Smith M. and White T. Achieving maximum value from information systems. Wiley. *Chichester*. 1997. Vol. 17, No. 6.

16. Herbert A. Simon. Models of Bounded Rationality. *Economic Analysis and Public Policy*. MIT Press. 1984. P.504.

17. Taylor D., Berry P.C. and Bloch C.H. Does Group Participation When Using Brainstorming Techniques Facilitate or Inhibit Creative Thinking? *Administrative Science Quarterly*. 1958. Vol. 3, No. 1, P. 23–47. URL: <https://doi.org/10.2307/2390603>.

18. Toffler A. Powershift: Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of the 21st Century. *Bantam Press*. 1990. P.640.

REFERENCES

Andriushchenko, N. O., & Kulyk, M. H. (2015). Komunikatsii ta pryiniattia upravlinskykh rishen (analiz pidkhodiv) [Communications and managerial decision-making (analysis of approaches)]. *Naukovyi ohliad- Scientific review*. 3. 5–12. [in Ukrainian].

Dziundziuk, V. B. (2003). *Efektivnist diialnosti publichnykh orhanizatsii [Effectiveness of the activity of public organizations]*. Kharkiv: Vyd-vo KharRI UADU «Mahistr». 236 s. [in Ukrainian].

Lashkina, M. H. (2013). Novi pidkhody do komunikatsii v publichnomu prostori derzhavnoho upravlinnia [New approaches to communication in the public space of state administration]. *Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka- Public administration: theory and practice*, 1. 10–18. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2013_1_4 , [in Ukrainian].

Khadzhyradieva, S. K. & Voronov, O. I. (2017). Vplyv komunikativnoi skladovoi na systemu pryiniattia derzhavnoho — upravlinskykh rishen [The influence of the communicative component on the system of state-management decision-making]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia -Law and public administration..3.* 243–249. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ptdu_2017_3_39 , [in Ukrainian].

Blanchard, K. & Peale, N.V. (1988). The Power of Ethical Management. *William Morrow*. P.144.

Currie, P. (2011). Does the IT Department Have a Future? *Computer Weekly*. 25 July.

Drucker, P. F. (2003). *Post-Capitalist Society*. Butterworth-Heinemann, 1993. *Butterworth*. 198.

Ikujiro Nonaka, A. (1994). Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organisation Science*. 5(1), 15.

Maginn, B.K. & Harris, R.J. (1980). Effects of anticipated evaluation on individual brainstorming performance. *Journal of Applied Psychology*. 65(2), 119–225. URL: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.65.2.219>.

Mintzberg, H. (1976). Planning on the Left Side and Managing on the Right. *Harvard Business Review*. 54, 51–63.

Osborn, A.F. (1957). *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Thinking*. Revised. Charles Scribner's Sons. 379.

The management of strategic change / A. Pettigrew (ed.), B. Blackwell, *Oxford*. 1987. P.370.

Pidd, M. Tools for Thinking. *Modelling in Management Science* 2nd ed. Wiley, 2006. P.312.

Polanyi, M. The Tacit Dimension. *Routledge & Kegan Paul*. 1966. P.108.

Remenyi, D., Sherwood-Smith, M. & White, T. (1997). Achieving maximum value from information systems. Wiley. *Chichester*. 17(6).

Herbert, A. & Simon (1984). Models of Bounded Rationality. *Economic Analysis and Public*

Policy. MIT Press. 504.

Taylor, D., Berry, P.C. & Bloch, C.H. (1958). Does Group Participation When Using Brainstorming Techniques Facilitate or Inhibit Creative Thinking? *Administrative Science Quarterly*. 3(1), 23–47. URL: <https://doi.org/10.2307/2390603>.

Toffler, A. (1990). Powershift: Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of the 21st Century. Bantam Press. 640.

IMPLEMENTATION OF COMMUNICATIVE APPROACH TO MANAGERIAL DECISION-MAKING

Ye. Krasnykov

PhD in Public Administration,

*Deputy Chief of the 155th Military Representation of the Ministry of Defense of Ukraine,
Kharkiv, Ukraine*

Abstract. The article considers the importance of introducing a communicative approach in the process of making managerial decisions in public organizations. The author determines that the modern head of a public organization needs to create an effective communication network to ensure the exchange of information and the adoption of sound management decisions. The author identifies six main channels of organizational communication, such as hierarchy, representation, group briefings, networks, mass and individual communications. The article examines the communicative approach to designing an information system, which includes ten steps provided as recommendations for leaders of public organizations. The author shows the difference between «programmable» and «non-programmable» decisions in the context of their adoption. Programmable solutions are defined as those that can be effectively developed using computer technology, since they are characterized by quantitative measurement of variables and the presence of understandable and unambiguous decision-making rules. On the contrary, non-programmable solutions are defined as those that are more difficult to automate. These are decisions that require human judgment and management decision-making. The author expresses the opinion that unprogrammed solutions may be associated with more complex situations or those that require a creative approach. A rational decision-making model indicates a logical sequence of events in the process of making them. Such a model has been proposed as a tool for systematizing and rationalizing decision-making, which can contribute to more effective management and quality provision of public services. It is substantiated that delays in making managerial decisions can lead to problems in providing public services. The article emphasizes the critical nature of the immediate response to these questions, since their avoidance may adversely affect the activities of a public organization. The role of information in managerial decision-making is defined as key, so the communicative approach allows to improve the processes of decision-making and their perception. The author offers a comprehensive communicative approach that combines reflexive, critical, creative, empathic and evaluative thinking. This approach takes into account the personality of the leader, his communication skills and includes elements of listening, learning, persuading and conducting successful negotiations. It is noted that this approach helps to avoid demotivation of staff and ensures the effective activities of the leadership of a public organization.

Keywords: efficiency of public organization; channels of organizational communication; communicative approach; approach to management decision-making; public services; quality of public services.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

ОТРИМАНО:

20 Січня 2024

ПРИЙНЯТО:

20 Лютого 2024

ВИПУСК:

20 Березня 2024

УДК 651

DOI 10.26661/2522-1566/2024-1/27-10

ТЕОРІЇ ТА МОДЕЛІ ЕФЕКТИВНОСТІ ІТ У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

Покатаєв П.С.

д.держ.упр, д.ю.н., професор

Класичний приватний університет

м. Запоріжжя, Україна

ORCID 0000-0003-3806-2197

Арутюнян В.Е.*

аспірант

Класичний приватний університет

м. Запоріжжя, Україна

ORCID 0000-0002-3573-8393

**Email автора для листування: vova.ara@gmail.com*

Анотація. Стаття зосереджується на аналізі сучасних теоретичних підходів та практичних моделей використання інформаційних технологій у сфері державного управління. **Мета статті** полягає у вивченні та аналізі різноманітних теорій та практичних моделей, які використовуються для підвищення ефективності впровадження інформаційних технологій в державному управлінні. Основна увага приділяється дослідженню того, як ІТ можуть оптимізувати робочі процеси, підвищити прозорість та забезпечити більш ефективне обслуговування громадян. Стаття також має на меті виявити найбільш ефективні стратегії та методи впровадження ІТ-рішень у секторі державного управління, враховуючи специфіку і потреби українського контексту. Методологія дослідження включає кілька ключових компонентів, серед яких проведення глибокого аналізу наукової літератури зосереджуючись на існуючих теоріях та моделях ІТ у державному управлінні, що дозволить систематизувати дослідження у цій галузі. Методологія полягає у використанні порівняльного аналізу для оцінки ефективності різних ІТ-моделей у державному управлінні в різних країнах. Вивчення конкретних прикладів впровадження ІТ-ініціатив у сфері державного управління. Застосування якісних аналітичних інструментів для оцінки інформації та висновків. Ця методологія дозволяє глибоко та всебічно дослідити, яким чином ІТ може підвищувати ефективність у державному управлінні, а також визначити кращі практики та стратегії для їх впровадження. Результати: розвиток електронного урядування та використання ІТ в державному управлінні в Україні і світі демонструє значний прогрес у підвищенні доступності та якості публічних послуг, а також у зміцненні демократичних процесів. Проте, для досягнення максимального потенціалу цифровізації, необхідно забезпечити постійне вдосконалення технологічної бази, зміцнення кібербезпеки, розвиток цифрової грамотності та активну участь усіх зацікавлених сторін у процесі впровадження та користування ІТ-інноваціями в сфері державного управління.

Ключові слова: інформаційні технології, державне управління, ефективність ІТ, цифрова трансформація, моделі управління, оптимізація процесів, публічне адміністрування, інноваційні технології, управління змінами, електронний уряд, цифровізація, кібербезпека.

JEL Classification: H 70, H 73.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

На сьогодні є критично важливим визначення ролі та значення інформаційних технологій в сучасному державному управлінні, оскільки, попри поширення ІТ у всіх сферах діяльності, існує низка викликів та перешкод, пов'язаних з їх ефективним використанням у публічному секторі. Зокрема, важливим є розуміння, як правильно інтегрувати ІТ-рішення для підвищення ефективності управлінських процесів, прозорості та взаємодії з громадянами. Проблематика також охоплює вивчення теоретичних основ та практичних моделей, які могли б сприяти успішному впровадженню ІТ в державному управлінні, аналізуючи світовий досвід та особливості національного контексту.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Стаття Б. Мельниченко [1], присвячена аналізу сучасної парадигми публічного управління, з особливим акцентом на її практичному вимірі для України. Автор розглядає різні моделі публічного управління, зокрема традиційну (бюрократичну) модель, модель "Нового публічного менеджменту", модель "політичних мереж", модель "управління за цілями та результатами", модель "Good Governance" та інші. Акцент робиться на тому, що сучасна Європа сформувала модель "Good Governance" під впливом концепції прав людини, де в основі лежать принципи демократії і верховенства права. Важливість даної моделі полягає в тому, що вона не замінює попередні управлінські моделі, а інтегрує їх у новому контексті рівноправних партнерських відносин. Автор робить висновок, що оптимальною моделлю управління державою у сучасних умовах є саме модель "Good Governance"[1].

Стаття О. Амосова, Л. Гордієнко, Н. Ющенко, зосереджена на сучасних рейтингових оцінках розвитку електронного урядування та інформаційного суспільства. Автори проводять глибокий аналіз міжнародних індексів та рейтингів, пов'язаних з розвитком електронного урядування та інформаційного суспільства, розглядаючи їхні складові та можливість застосування для оцінки сучасного стану в Україні, приділяють увагу на ключових показниках для створення національної системи вимірювання розвитку електронного урядування та пропонує рекомендації щодо їх застосування [2].

В монографії Н. С. Орлової та М. В. Лукашука, розглядаються методи аналізу та оцінки ефективності державного управління [3]. Автори зосереджуються на глобальних та євроінтеграційних аспектах українського державного управління, розглядаючи міжнародні та європейські індекси оцінки якості та ефективності. Вони обговорюють, як такі показники можуть допомогти визначити напрями подальших трансформацій у сфері держуправління України, особливо з урахуванням євроінтеграції та викликів пост-воєнного відновлення. Автори підкреслюють значення прозорого та ефективного державного управління як передумови успішної євроінтеграції та демократичного розвитку країни [3].

В роботі Н. Корчак, А. Рачинського, Н. Ларіної, яка висвітлює питання цифрової трансформації та електронного урядування та наукові підходи дослідження в сфері публічного управління та адміністрування, розглядає важливість цифрової трансформації в контексті публічного управління та адміністрування. Стаття акцентує увагу на впливі цифрових технологій на взаємодію державних органів з громадянами та бізнесом, а також на розвиток електронної демократії. Автори обговорюють ключові тенденції та виклики, з якими стикається Україна на шляху до цифровізації, і надають рекомендації щодо підвищення ефективності електронного урядування [4].

G. Ingram та P. Vora, вивчають цифрову стійкість України в умовах війни [5]. Автори досліджують, як цифрові технології та електронне урядування сприяють витривалості України у час війни. Особлива увага приділяється ролі е-урядування у підтримці громадян, які переживають вимушене переміщення, та внеску цифрових засобів у відновлення повсякденного життя. Автори зазначають, що українська система електронного урядування,

зокрема через застосування платформи «Дія», забезпечує легкий доступ громадян до важливих документів та послуг [5].

Дослідження С. Карасаєва та Н. Лікарчук, присвячена міжнародним аспектам використання інформаційних технологій у державному управлінні. Автори зосереджують увагу на глобальній інтеграції інформаційних технологій у процеси управління, розглядаючи важливість міжнародного співробітництва та обміну досвідом у цій сфері. Автори підкреслюють необхідність розробки міжнародних стандартів та норм для ефективного впровадження інформаційних систем, а також розглядає вплив цифровізації на розвиток державного управління, ефективність надання публічних послуг та забезпечення кібербезпеки [6].

І. Матюшенко та ін. дають оцінку впливу цифровізації на розвиток бізнесу в країнах ЄС та Україні [7]. Автори проводять аналіз впливу цифровізації на розвиток підприємництва в Європейському Союзі та Україні, використовують різноманітні міжнародні індекси та методики для оцінки впливу цифрових технологій на бізнес-середовище. Автори аналізують, як рівень цифровізації впливає на підприємницьку активність та які країни є лідерами у цій області. Також розглядаються перспективи розвитку підприємницької активності в контексті цифровізації економіки [7].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою є ґрунтовний аналіз та оцінка різних теоретичних підходів та практичних моделей використання інформаційних технологій у державному управлінні, з акцентом на їхню ефективність та вплив на якість управлінських процесів.

Задля досягнення мети необхідно: проаналізувати існуючі теоретичні рамки та моделі ефективності ІТ у державному управлінні; вивчити кращі практики та стратегії впровадження ІТ, з урахуванням світового досвіду та специфіки українського контексту; оцінити вплив ІТ на оптимізацію управлінських процесів, забезпечення прозорості та підвищення ефективності взаємодії з громадянами; розробити рекомендації щодо підвищення ефективності впровадження ІТ у сфері державного управління.

МЕТОДОЛОГІЯ

Методологія дослідження включає використання різноманітних загальних та спеціальних методів на емпіричному і теоретичному рівнях. Зокрема, застосовується метод абстрагування для визначення ключових елементів ефективності ІТ у державному управлінні, метод літературного аналізу для дослідження наукових розробок у цій сфері, а також метод порівняння для деталізації ІТ-трансформацій в державному управлінні. Також використовуються методи систематизації, групування і логічного узагальнення для формування висновків і наукових пропозицій. Методологія спирається на системно-функціональний, історичний та системний підходи у розкритті проблематики.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Розглянувши, та проаналізувавши роботи провідних вітчизняних та зарубіжних вчених: Дзюндзюк В. Б., Дзюндзюк Б. В.[8], Басюк О. П.[9] та дослідження ООН[10], нами було виявлено основні напрями підвищення ефективності впровадження та використання провідних інформаційних технологій у сфері державного управління. Деякі особливості визначають специфічний характер впровадження процесу цифровізації державного управління.

Інформаційні технології (ІТ) відіграють ключову роль у підвищенні прозорості, ефективності та взаємодії з громадянами в сфері державного управління. Використання ІТ

дозволяє модернізувати управлінські процеси, підвищує доступність та якість публічних послуг, а також сприяє більшій відкритості влади.

Підвищення прозорості. Електронне урядування забезпечує безпосередній доступ громадян до інформації, дозволяє вільно звертатися із запитам до державних установ через Інтернет, тим самим підвищуючи прозорість діяльності держави. Це сприяє зменшенню корупції, оскільки кожен аспект взаємодії між громадянином і державою є відстежуваним та контрольованим. Впровадження електронного уряду змінює природу влади, роблячи її більш прозорою і підконтрольною громадськості.

Підвищення ефективності. ІТ сприяють оптимізації управлінських процесів, знижують час і витрати на надання послуг громадянам. Система електронного урядування дозволяє автоматизувати багато процедур, що традиційно вимагали значних зусиль та часу, наприклад, подання документів, реєстрація підприємств, отримання ліцензій тощо. Це не тільки підвищує ефективність державного управління, але й сприяє розвитку економіки завдяки легшому доступу до державних послуг і зменшенню адміністративних бар'єрів для бізнесу.

Взаємодія з громадянами. Інформаційні технології сприяють активізації взаємодії між державою та громадянами. Завдяки електронному уряду громадяни мають можливість брати участь у політичних процесах, наприклад, у законотворчості, обговорювати та голосувати за законопроекти в онлайн-режимі. Така взаємодія забезпечує не лише ширшу участь громадян у житті країни, але й підвищує їхню інформованість. Крім того, забезпечується можливість зворотного зв'язку, що дозволяє державі оперативно реагувати на потреби та запити громадян, покращуючи якість надання публічних послуг та зміцнюючи довіру до державних інституцій.

Виклики та перспективи. Незважаючи на численні переваги, впровадження ІТ в державне управління супроводжується певними викликами, серед яких кібербезпека та необхідність забезпечення високої якості інтернет-покриття по всій території країни. Аналіз досвіду країн, що успішно запровадили електронне урядування, таких як Південна Корея та Естонія, показує, що для успішної реалізації необхідно забезпечити належний рівень кібербезпеки та інформаційної безпеки, а також розвинути інфраструктуру для доступу до інтернету в усіх регіонах.

Технологічний розвиток та інновації. Технологічний розвиток та інновації відіграють критичну роль у впровадженні ефективних ІТ-рішень. Розвиток систем електронного урядування базується на сучасних технологіях, таких як хмарні обчислення, великі дані, штучний інтелект, що дозволяє обробляти великі обсяги інформації, покращувати якість управлінських рішень та підвищувати відкритість і доступність державних послуг для громадян. Впровадження інноваційних ІТ-рішень сприяє також забезпеченню кібербезпеки та захисту даних.

Необхідність цифрової грамотності. Для ефективного використання можливостей, які надають ІТ у державному управлінні, важливим є підвищення рівня цифрової грамотності серед населення. Навчання користування сучасними інформаційними технологіями, безпекою в інтернеті та основами кібергігієни є ключовими для забезпечення активної участі громадян в електронному урядуванні та використанні онлайн-послуг.

Інтеграція і міжвідомча взаємодія. Інтеграція інформаційних систем та міжвідомча взаємодія є критично важливими для створення єдиної цифрової екосистеми державного управління. Це дозволяє уникнути дублювання даних, зменшити бюрократію та підвищити ефективність роботи державних установ. Ефективна міжвідомча взаємодія також сприяє створенню комплексних цифрових сервісів, які задовольняють широкий спектр потреб громадян і бізнесу.

Виклики та перспективи розвитку. Попри значні досягнення в сфері електронного урядування, існують виклики, з якими стикаються країни при їх впровадженні. Зокрема- Технічна та інфраструктурна готовність. Не всі регіони мають однаковий рівень доступу до

інтернету та технічних ресурсів, що обмежує можливість використання електронного урядування у віддалених або сільських місцевостях.

Кібербезпека. Зі зростанням обсягів даних, що обробляються та зберігаються в електронних системах державного управління, питання захисту цієї інформації від несанкціонованого доступу та кібератак стає все більш актуальним.

Зміна законодавства. Адаптація існуючого законодавства до нових реалій цифровізації, впровадження нормативно-правових актів, що регулюють взаємодію в цифровому просторі, потребують часу та консенсусу між різними гілками влади.

Незважаючи на зазначені виклики, перспективи розвитку ІТ в державному управлінні є значними. Вони охоплюють:

Розширення спектра онлайн-послуг. Це не лише спрощує взаємодію громадян з державою, але й забезпечує більшу інклюзивність та доступність послуг.

Підвищення якості державного управління. Автоматизація процесів та використання сучасних аналітичних інструментів дозволяє підвищити якість управлінських рішень, зробити їх більш обґрунтованими та ефективними.

Зміцнення демократії та громадської участі. Цифровізація сприяє залученню громадян до управлінських процесів, забезпечуючи платформи для громадських обговорень, онлайн-голосувань та зворотного зв'язку з владою.

ІТ мають потенціал радикально трансформувати сферу державного управління, роблячи її більш прозорою, ефективною та відкритою для громадян. Однак для реалізації цього потенціалу необхідно подолати ряд викликів, пов'язаних з технологічною інфраструктурою, законодавчою базою та кібербезпекою. Зусилля у цьому напрямку мають включати не лише технічне оснащення, а й враховувати необхідність організаційних змін, навчання та розвитку цифрової грамотності населення. Це вимагає комплексного підходу, що залучає усі рівні влади, приватний сектор, громадські організації та громадян, з метою створення суспільства, де інформаційні технології стають фундаментом для відкритого, ефективного та сталого державного управління.

Розвиток електронного урядування та використання ІТ в державному управлінні в Україні і світі демонструє значний прогрес у підвищенні доступності та якості публічних послуг, а також у зміцненні демократичних процесів. Проте, для досягнення максимального потенціалу цифровізації, необхідно забезпечити постійне вдосконалення технологічної бази, зміцнення кібербезпеки, розвиток цифрової грамотності та активну участь усіх зацікавлених сторін у процесі впровадження та користування ІТ-інноваціями в сфері державного управління.

ВИСНОВКИ

В результаті теоретичного аналізу нами було визначено, що ІТ відіграють вирішальну роль у підвищенні прозорості, ефективності та взаємодії державного управління з громадянами. Водночас для успішного впровадження необхідно вирішити ряд викликів, пов'язаних з технологічною інфраструктурою та безпекою. Розвиток ІТ в державному управлінні вимагає комплексного підходу, що включає оновлення законодавства, розвиток інфраструктури, підвищення кібербезпеки та покращення навичок користування ІТ серед населення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мельниченко Б. Сучасна парадигма публічного управління: практичний вимір для України. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: «Юридичні науки»* № 1 (29). Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2021. 109 с. <https://doi.org/10.23939/law2021.29.104>

2. Амосов О. Ю., Гордієнко Л. Ю., Ющенко Н. В. Сучасні рейтингові оцінки розвитку електронного урядування та інформаційного суспільства. *Ефективність державного управління*. 2020. ВІП. 1 (62). Ч. 1. Харків: Харківського національний економічний університет, 2020. 13–27 с. <https://doi.org/10.33990/2070-4011.62.2020.205762>
3. Орлова Н. С., Лукашук М. В. Стратегія сучасного розвитку України: синтез правових, освітніх та економічних механізмів: колективна монографія за загальною редакцією професора Старченка Г. В. Чернігів : ГО «Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій», 2022. 283 с.
4. Корчак Н., Рачинський А., Ларіна Н. Цифрова трансформація та електронне врядування: наукові підходи дослідження в сфері публічного управління та адміністрування. *Аспекти публічного управління*, Том 11 № 3. Дніпро: Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», 2023. 139 с. <https://doi.org/10.15421/152334>
5. Ingram G., Vora P. Ukraine: Digital resilience in a time of war. Washington. 2024. 30 с.
6. Карасаєв, С.У., Лікарчук, Н.В. Міжнародні аспекти використання інформаційних технологій у державному управлінні. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти*, 12. Київ: 2023. с.151-163. doi: <https://doi.org/10.31866/2616-745X.12.2023.292411>
7. Matyushenko I., Hlibko S., Khanova O., Korytin D.. Assessment of the impact of digitalization on business development in EU countries and Ukraine, *Law and innovative Society*, 1 (20). Харків: 2023. 42–64. doi: [https://doi.org/10.37772/2309-9275-2023-1\(20\)-4](https://doi.org/10.37772/2309-9275-2023-1(20)-4).
8. Дзюндзюк В. Б., Дзюндзюк Б. В. Публічне управління за допомогою блок-чейн-технології та платформ: нові можливості. *Актуальні проблеми державного управління*. № 2 (61) Харків: 2022. С. 104–115. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2022-2-07>
9. Басюк О. П. Цифрові технології в оптимізації бюджетного процесу: кращий світовий досвід та висновки для України. *Актуальні проблеми державного управління*. № 1 (60). Харків: 2022. С. 117–132.
10. Department of Economic and Social Affairs UNITED NATIONS. E-GOVERNMENT SURVEY 2022. The Future of Digital Government. UNITED NATIONS New York: 2022.

REFERENCES

- Melnychenko, B. (2021). Suchasna paradyhma publichnoho upravlinnya: praktychnyy vymir dlya Ukrayiny [Modern paradigm of public administration: practical dimension for Ukraine]. *Visnyk Natsional'noho universytetu «L'viv's'ka politekhnika». Seriya: «Yurydychni nauky»- Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Series: "Legal Sciences"*, 1 (29). Lviv: National University "Lviv Polytechnic". 109 p. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.23939/law2021.29.104>
- Amosov, O.Y., Gordienko, L.Y. & Yushchenko, N.V. (2020). Current rating assessments of development electronic government and information society [Current rating assessments of development electronic government and information society]. *Efektivnist' derzhavnoho upravlinnya - Efficiency of public administration*, 1 (62). P. 13-27. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.33990/2070-4011.62.2020.205762>
- Orlova, N.S. & Lukashuk, M.V. (2022). Stratehiya suchasnoho rozvytku Ukrayiny: syntez pravovykh, osvitykh ta ekonomichnykh mekhanizmiv [Strategy of Modern Development of Ukraine: Synthesis of Legal, Educational, and Economic Mechanisms]. 283 p. [in Ukrainian].
- Korchak, N., Rachynskyi, A. & Larina, N. (2023). Tsyfrova transformatsiya ta elektronne vryaduvannya: naukovy pidkhody doslidzhennya v sferi publichnoho upravlinnya ta administruvannya [Digital transformation and electronic governance: scientific research approaches in the field of public management and administration]. *Aspekty publichnoho upravlinnya- Aspects of Public Administration*. 11(3). 139 p. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.15421/152334>
- Ingram, G. & Vora, P. (2024). Ukraine: Digital resilience in a time of war. Washington. 30 p.
- Karasaiev, S.U., Likarchuk, N.V. (2023). Mizhnarodni aspekty vykorystannya informatsiynykh tekhnolohiy u derzhavnomu upravlinni [International Aspects of the Use of

Pokataiev, P. & Arutiunian, V. (2024). Theories and models of IT efficiency in public administration. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(27), 119-125. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-1/27-10>

Information Technologies in Public Administration]. *Mizhnarodni vidnosyny: teoretyko-praktychni aspekty - International Relations: Theoretical and Practical Aspects*, 12. Kyiv: 2023. p.151-163. [in Ukrainian]. doi: <https://doi.org/10.31866/2616-745X.12.2023.292411>

Matyushenko, I., Hlibko, S., Khanova, O. & Korytin, D. (2023). Assessment of the impact of digitalization on business development in EU countries and Ukraine, *Law and innovative Society*, 1 (20). p. 42–64. doi: [https://doi.org/10.37772/2309-9275-2023-1\(20\)-4](https://doi.org/10.37772/2309-9275-2023-1(20)-4).

Dzyundzyuk, V.B. & Dzyundzyuk, B.V. (2022). Publichne upravlinnya za dopomohoyu blokcheyn-tekhnologiyi ta platform: novi mozhlyvosti [Public administration through blockchain technology and platforms: new opportunities]. *Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnya - Current problems of public administration*, 2 (61). P. 104–115. [in Ukrainian]. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2022-2-07>

Basyuk, O.P. (2022). Tsyfrovi tekhnologiyi v optymizatsiyi byudzhethnoho protsesu: krashchyy svitovyy dosvid ta vysnovky dlya Ukrayiny [Digital technologies in optimizing the budget process: best world experience and conclusions for Ukraine]. *Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnya - Current problems of public administration*, 1 (60). P. 117–132. [in Ukrainian].

Department of Economic and Social Affairs UNITED NATIONS. E-GOVERNMENT SURVEY 2022. The Future of Digital Government. UNITED NATIONS New York: 2022.

THEORIES AND MODELS OF IT EFFICIENCY IN PUBLIC ADMINISTRATION

Pavlo Pokataiev

*Classsical Private University
Zaporizhzhia, Ukraine*

Volodymyr Arutiunian

*Classsical Private University
Zaporizhzhia, Ukraine*

The article focuses on the analysis of modern theoretical approaches and practical models of information technology use in the field of public administration. The purpose of the article is to study and analyze various theories and practical models used to improve the efficiency of information technology implementation in public administration. Special attention is paid to investigating how IT can optimize work processes, increase transparency, and provide more effective citizen services. The article also aims to identify the most effective strategies and methods for implementing IT solutions in the public administration sector, taking into account the specifics and needs of the Ukrainian context. The research methodology includes several key components, among which is the deep analysis of scientific literature focusing on existing theories and models of IT in public administration, allowing for a systematic review of research in this field. The methodology involves using comparative analysis to evaluate the effectiveness of different IT models in public administration in various countries. It includes studying specific examples of IT initiative implementations in public administration. Applying qualitative analytical tools for information assessment and conclusions. This methodology allows for a thorough and comprehensive investigation of how IT can enhance efficiency in public administration and identify best practices and strategies for their implementation. Results: The development of e-governance and the use of IT in public administration in Ukraine and worldwide shows significant progress in increasing the accessibility and quality of public services, as well as in strengthening democratic processes. However, to achieve the maximum potential of digitalization, it is necessary to ensure continuous improvement of the technological base, strengthen cybersecurity, develop digital literacy, and actively involve all stakeholders in the process of implementing and using IT innovations in public administration.

Keywords: information technology, public administration, IT efficiency, digital transformation, management models, process optimization, public administration, innovative technologies, change management, e-government, digitalization, cybersecurity.

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

ОТРИМАНО:

08 Січня 2024

ПРИЙНЯТО:

08 Лютого 2024

ВИПУСК:

20 Березня 2024

УДК 164:005.932.5

DOI 10.26661/2522-1566/2024-1/27-11

ІНСТРУМЕНТИ ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Павлюк Т.С.

к.е.н., доцент,

Запорізький національний університет,

Запоріжжя, Україна

[ORCID 0000-0001-7480-5475](#)

Полусмяк Ю.І.*

к.е.н., доцент,

Запорізький національний університет,

Запоріжжя, Україна

[ORCID 0000-0002-7521-6418](#)

Онопрієнко І. М.

к.е.н., доцент,

Сумський національний аграрний університет

м. Суми, Україна

[ORCID 0000-0003-1054-4717](#)

Потапенко А.О.

студент,

Запорізький національний університет,

Запоріжжя, Україна

*Email автора для листування: uipolusmyak@gmail.com

Анотація. У статті розкрито сутність та доцільність застосування процесного підходу для ефективного управління підприємством в умовах воєнного стану, проаналізовано різні наукові підходи до визначення поняття «логістичний процес», наведено класифікацію логістичних процесів та їхню характеристику. Визначено, що спільним у різноманітних наукових поглядах на визначення сутності логістичного процесу є наявність чіткої структури логістичного процесу, його взаємозв'язок із часом та спрямованість руху до кінцевого споживача. В результаті аналізу різних наукових підходів до класифікації логістичних процесів було виділено основні та допоміжні логістичні процеси.

Проаналізовано масштаби руйнівного впливу повномасштабного військового вторгнення РФ на територію України на стан логістики та визначено ключові фактори, що дозволили українському бізнесу стабілізувати торгівельну логістику після початку повномасштабного вторгнення.

На основі аналізу функціональної структури логістичної системи підприємства було визначено, що пошук шляхів підвищення ефективності функціонування підприємства вимагає прийняття єдності логістичних процесів в межах логістичної системи та зв'язків між зовнішнім середовищем та логістичною системою підприємства. Важливою передумовою досягнення потенційного резерву зростання сукупної ефективності підприємства є застосування стратегії оптимізації логістичних процесів. Сформульовано основні цілі та задачі оптимізації логістичних процесів. Проаналізовано основні інструменти оптимізації логістичних процесів на підприємстві.

Ключові слова: процесний підхід, логістичний процес, підвищення сукупної ефективності, логістична система, оптимізація витрат, інструменти оптимізації логістики.

JEL Classification: C 61, M 13.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Повномасштабне військове вторгнення рф на територію України спричинило руйнацію усталених правил ринку, зміну попиту та пропозиції та фактичне призупинення українського бізнесу. В умовах адаптації до нових воєнних реалій сучасні українські підприємства почали активно шукати шляхи радикального підвищення ефективності бізнес-процесів та залучення резервів для підтримання своєї життєдіяльності. Сучасним управлінським підходом, що дає змогу бізнесу оперативно реагувати на виклики та загрози воєнного часу, а також підвищити ефективність своєї господарської діяльності є процесний підхід. Побудова системи бізнес-процесів та шляхів їх оптимізації – складний та трудомісткий процес, особливо, це стосується логістичної ланки, адже застосування стратегії оптимізації логістичних витрат виступає потенційним резервом зростання сукупної ефективності сучасного підприємства. Частка логістичних витрат становить від 10 – 15% від бюджету компанії та можуть збільшуватись, якщо процеси налаштовані неефективно. З огляду на те, що російсько-українська війна триває пошук ефективних інструментів оптимізації логістичних процесів сьогодні набуває проблемної актуальності.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемам пошуку ефективних інструментів оптимізації логістичних процесів на підприємстві присвятили свої наукові праці такі відомі українські та зарубіжні науковці як Чесбро Г., Зотт К., Остервальдер А., Сток Дж. Р., Ламберт Д. М., Гайзенманн Т., Крикавський Є. В., Ільченко Н.Б., Безугла Л.С. та інші відомі вчені.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Аналіз основних інструментів оптимізації логістичних процесів на сучасному підприємстві з метою залучення резервів для підтримання своєї життєстійкості в умовах адаптації до нових воєнних реалій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Російська збройна агресія паралізувала експортні можливості України, кардинальним чином змінила логістичні канали експорту та імпорту, обсяги й номенклатуру вантажів, а спроби перевозити зернові сухопутним транспортом призвели до логістичного колапсу. Блокування вmf рф морських портів з перших днів війни значно скоротило український вантажний експорт, а ракетні удари по залізничній інфраструктурі призвело до того, що середньодобове навантаження «Укрзалізниці» становить 40% від довоєнного рівня [1]. Станом на сьогодні неможливо підрахувати масштаби руйнівного впливу війни на стан логістики в Україні. Через повномасштабну війну фізичні обсяги експорту за перший рік війни скоротились на 38,4% (рис. 1).

З рис. 1 видно, що за останні 10 років на фоні загального зростання обсягів експортно-імпортних операцій імпорту в Україні хронічно переважає над експортом, а різниця між ними часом сягає 8% ВВП. Скорочення обсягів імпорту після початку повномасштабного вторгнення було не таким драматичним у порівнянні з експортом, тому що обсяги купівлі закордонних товарів українцями впали менше ніж на четверту частину від довоєнного рівня. В цілому обсяг експорту за перший рік війни склав майже 99,8 млн тонн товарів, а імпорту – понад 30,34 млн тонн. Вартість експорту оцінюється у майже \$44,2 млрд, а імпорту – більш ніж \$54,5 млрд.

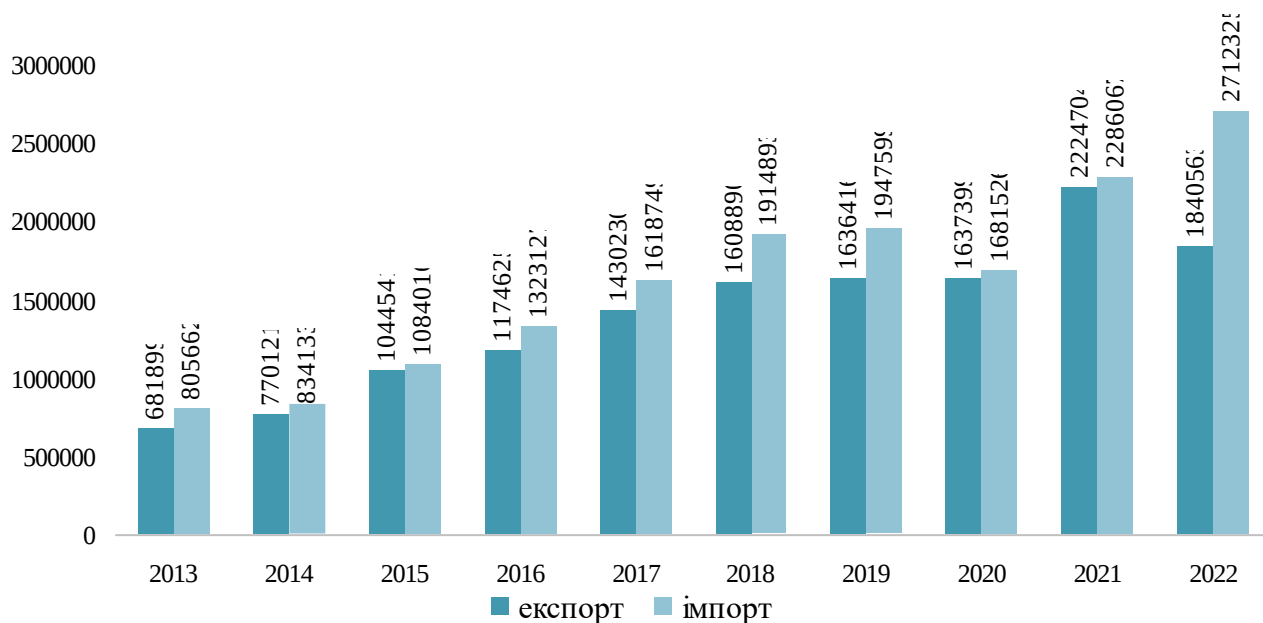


Рис. 1. Динаміка обсягів експортно-імпортних операцій в Україні за останні 5 років, млн грн

Джерело: розроблено автором на основі [2].

Російська збройна агресія кардинальним чином вплинула на ринок вантажних перевезень, значно скоротивши обсяги перевезень для бізнесу. Так від початку повномасштабного вторгнення для вантажних перевезень став недоступний повітряний простір та морські порти, а головна роль у забезпеченні стійкості міжнародних перевезень відводиться наземному транспорту (рис. 2).

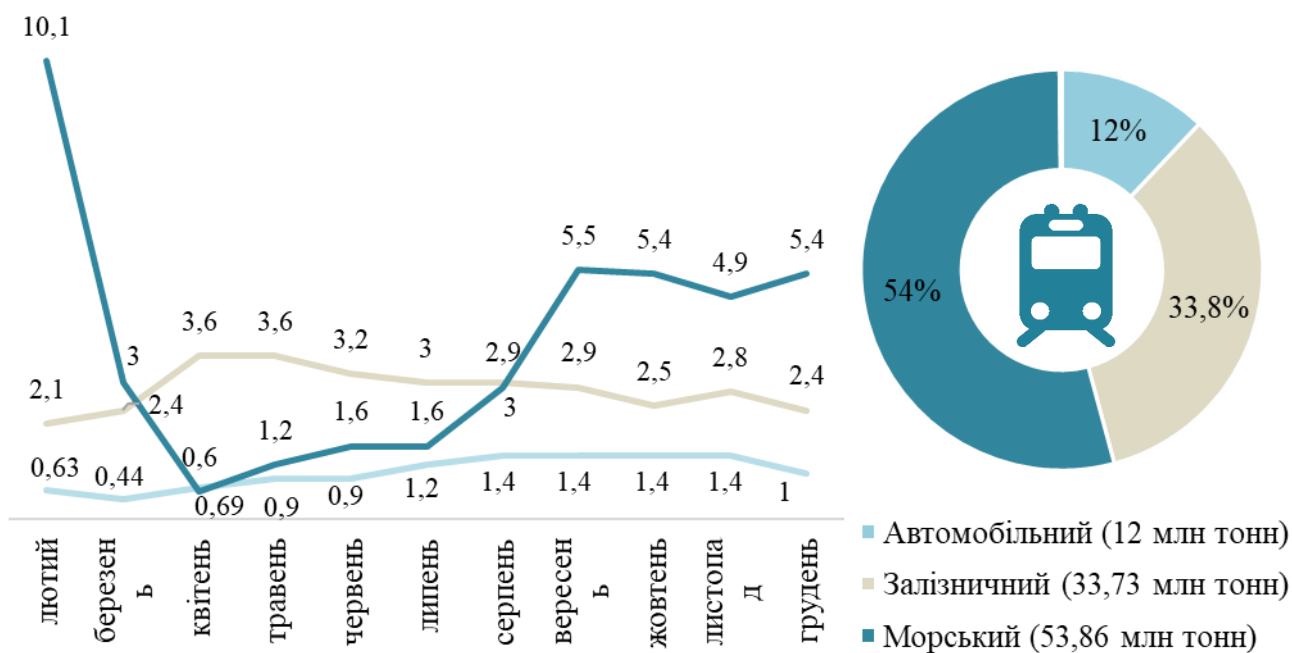


Рис. 2. Динаміка та структура експорту за видами транспорту в 2022 році, млн тонн

Джерело: розроблено автором на основі [3].

З рис. 2 видно, що у перший рік війни найбільший обсяг експортованої продукції, майже 53,86 млн тонн, було транспортовано саме морським транспортом, потім – залізничним (33,73 млн тонн) та автомобільним (12 млн тонн). Так через війну обсяги перевезень вантажів автомобільним транспортом впали на 19,7%, залізничним – на 43,7%, внутрішнім водним та авіаційним – 90% порівняно із довоєнним рівнем.

Ключовими факторами, що дозволили українському бізнесу стабілізувати торгівельну логістику після початку повномасштабного вторгнення були укладення «зернової ініціативи» з ООН та Туреччиною, що дало змогу розблокувати порти Одеси, розвиток прикордонної інфраструктури, за рахунок збільшення пропускної спроможності автомобільних та залізничних пунктів пропуску, підписання Угоди про лібералізацію вантажних автомобільних перевезень із країнами ЄС, а також нарощування вантажоперевалки у портах Дунайського портового кластеру.

Стабілізація логістики в Україні відбувається завдяки організації нових маршрутів, диверсифікації завантаження портових потужностей суміжних країн, будівництву нових терміналів з перевантаження вантажів, лібералізації автоперевезень з усіма суміжними країнами. Для ефективного вирішення таких завдань потрібні оперативні рішення, значні фінансові інвестиції та використання найпотужніших інструментів оптимізації логістики на підприємстві.

В науковій літературі виділяють чотири основні підходи, що зробили суттєвий внесок у розвиток практик менеджменту: підхід з позицій виділення наукових шкіл в управлінні, системний, ситуаційний та процесний. В основі процесного підходу лежить систематичне визначання процесів та особливостей їх взаємодій в організації та управління ними. Перш ніж перейти до інструментів оптимізації процесів на підприємстві важливо проаналізувати різні підходи до трактування терміну «процес» як об'єкта управління.

Згідно з міжнародним стандартом ISO 9000:2005 процес можна розглядати як будь-яку роботу або сукупність робіт, для яких використовують ресурси, щоб перетворити «входи» на «виходи». З огляду на загальне розуміння поняття «процес», логістичний процес має свої «вхід» та «вихід» (рис. 3).

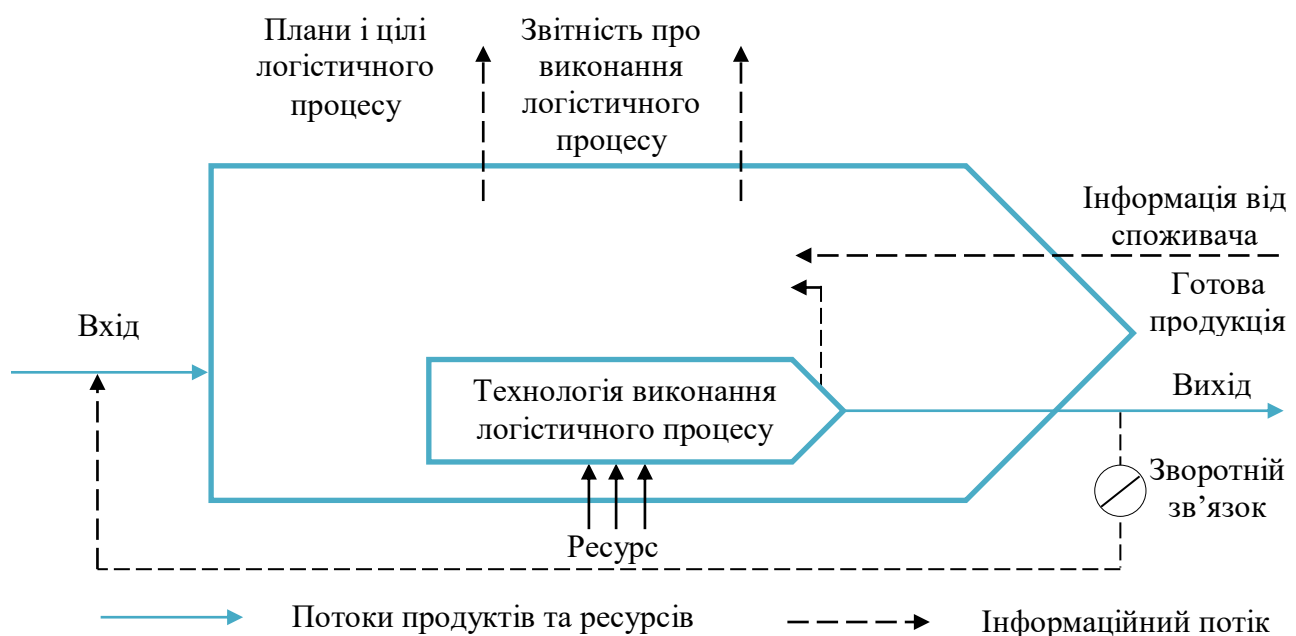


Рис. 3. Концептуальна схема логістичного процесу

Джерело: розроблено автором на основі [4].

Підприємство як відкрита система має такі параметри як вхід, процес, вихід та управління (рис. 3). Під «входом» варто розуміти ресурси (сировину, матеріали, енергію, інформацію) над якими здійснюється операція або процес, сукупність факторів зовнішнього середовища, які чинять вплив на процеси системи та не піддаються прямому управлінню. «Вихід» – це продукт або результат функціонування системи. Ресурсами логістичного процесу є матеріальний або інформаційний об'єкт, що постійно використовується для виконання цього процесу, проте не є «входом» процесу. Під суб'єктом логістичного управління (власником процесу) варто розуміти посадову особу або колегіальний орган логістичного управління, який має у своєму розпорядженні персонал, програмне та інформаційне забезпечення, інфраструктуру, інформацію, здійснює управлінські функції щодо логістичного процесу та є відповідальним за результати та ефективність його виконання. Кінцевим споживачем (клієнтом) логістичного процесу є суб'єкт, що використовує результати («вихід») логістичного процесу. Так у ролі споживачів логістичного процесу можуть виступати фізичні та юридичні особи або інший процес. Так часто «вихід» одного процесу безпосередньо є «входом» наступного.

З метою уникнення питань методичного характеру при дослідженні сутності логістичного менеджменту варто визначити, які саме об'єкти логістичного управління можна називати «логістичними процесами».

В економічній літературі та практиці можна виділити декілька наукових підходів до визначення поняття «логістичний процес». Так на думку Крикавського Є.В. під логістичним процесом варто розуміти трансформацію логістичних потоків, що відбувається при головному переміщенні майна (транспортування, складування, вантажно-розвантажувальні роботи, сортування тощо) [5].

Логістичний процес тісно пов'язаний із рухом матеріального потоку, через що його структура сформована у рамках логістичного ланцюгу безпосередньо між підприємствами-учасниками товароруку, а також всередині кожного підприємства – між різними видами структурних підрозділів (цехів, відділів, філій тощо). Так логістичний процес складається із сукупності окремих операцій, під якими розуміються одиничні частини процесу, стабільні за своїм змістом, але мають різні або пов'язану ціль.

Згідно з науковими працями канадського вченого-економіста К. Зотта логістичний процес – це сукупність дій, за допомогою яких створюється вартість за рахунок використання сприятливих можливостей. Вартість можна розглядати з двох точок зору: з боку клієнта як задоволеність клієнта якістю продукції, доставки та якістю логістичного обслуговування та з боку найманого працівника – задоволеність умовами праці, заробітною платою, системою мотивації, кар'єрним та професійним зростанням тощо. На думку вченого логістичний процес являє собою сукупність способів ведення підприємницької діяльності, а також правила ведення бізнесу покладені в основу стратегії підприємства [6].

Американський науковець Г. Чесбро пропонує розглядати логістичний процес як ланку в ланцюгу створення вартості між ресурсним забезпеченням та економічним результатом; відображення реального існуючого або планованого майбутнього бізнесу (підприємства) у формі, яка може чітко продемонструвати всі істотні властивості та особливості підприємства, пов'язані з його здатністю отримувати прибуток і бути конкурентоспроможним [7].

Швейцарський теоретик менеджменту А. Остервальдер вважає логістичним процес опис того, як організація створює економічні, соціальні та інші цінності [8].

На думку американського вченого-економіста Т. Гайзенманна під логістичним процесом варто розуміти шляхи підвищення вартості самого підприємства, орієнтуючись на максимізацію прибутковості [9].

Ільченко Н.Б. у своїх наукових працях зазначає, що логістичний процес являє собою набір різних видів логістичної діяльності, в якій один або більше ресурсів використовуються як вхідні дані, і в результаті цієї діяльності створюється цінний для споживача продукт як вихідний [10].

Безугла Л.С., Юрченко Н.І., Ільченко Т.В., Пальчик І.М., Воловик Д.В. стверджують, що логістичний процес – це організована в часі послідовність виконання логістичних операцій, що дає змогу досягти поставленої мети [11, с. 68]. Так на думку авторів до логістичних процесів належать ті, що пов'язані зі зміною параметрів простору, часу, форми та властивостей логістичних потоків. Логістичні процеси виконуються в межах логістичних функцій, а логістичні є частиною логістичного процесу.

На думку Черчатої А.О., Матвієвої Е.С. та Солодкої О.В. логістичними варто вважати процеси, які зосереджені на плануванні руху матеріалів, заготівлі, виробництва та доставки будівельної продукції споживачам [12].

В цілому загальним для всіх підходів є наявність чіткої структури (послідовності) логістичного процесу, його взаємозв'язок із часом та спрямованість руху до кінцевого споживача.

Попри величезну кількість підходів до класифікації логістичних процесів, в науковій літературі досі відсутня єдність щодо єдиної системи класифікації. Розглянемо існуючі підходи до типології логістичних процесів на підприємстві.

Одні науковці виділяють такі види логістичних процесів як постачання, виробництво, збут, транспортування та складування [13].

Інші науковці виділяють планування товароруку, логістику складування, розподільчу логістику та логістичне обслуговування [14].

Деякі автори виділяють основні та допоміжні логістичні процеси. До основних належить формування виробничої програми, обслуговування споживача, складування та постачання [15].

До допоміжних логістичних бізнес-процесів відносяться оцінка якості роботи за ключовими показниками, інформаційне забезпечення, логістичний персонал та організація логістики, фінансовий менеджмент, формування логістичної мережі, якість в логістиці [16].

На думку інших вчених до базових логістичних процесів відноситься закупівля матеріальних ресурсів, виробництво, реалізація продукції, технічне обслуговування та логістичний сервіс, а до допоміжних – транспортування, складування матеріальних потоків, підтримка логістичної інфраструктури підприємства, управління логістичним персоналом, розвиток логістичних технологій [17].

Проаналізувавши наведені підходи до класифікації логістичних процесів пропонуємо виділяти наступні типи логістичних процесів: логістика постачання, логістика складування, виробнича логістика, логістика запасів, розподільча та транспортна логістика. Аналіз шляхів підвищення ефективності функціонування підприємства вимагає прийняття єдності логістичних процесів в межах логістичної системи та зв'язків між зовнішнім середовищем та логістичною системою (рис. 4).

Імплементація логістичних процесів дозволяє оцінити ефективність логістичної діяльності підприємства, виявити проблеми у постачанні сировини, складуванні та виробництві, логістичні можливості підприємства та ефективність їх використання, а також оптимізувати основні та допоміжні логістичні процеси, покращити логістичні операції та логістичні функції (рис. 4).

Потенційний резерв зростання сукупної ефективності підприємства досягається, у тому числі, за умови застосування стратегії оптимізації логістичних процесів, що дозволяє мінімізувати ризик помилкових управлінських рішень, підвищити економічну ефективність у короткостроковій перспективі та досягти стійкого розвитку підприємства у довгостроковій.

Від того наскільки ефективно здійснюється управління логістичними процесами на підприємстві залежить строки поставки, рівень витрат, репутація та успішність бізнесу у цілому. Таке управління здійснюється за допомогою інструментів оптимізації логістичних процесів.

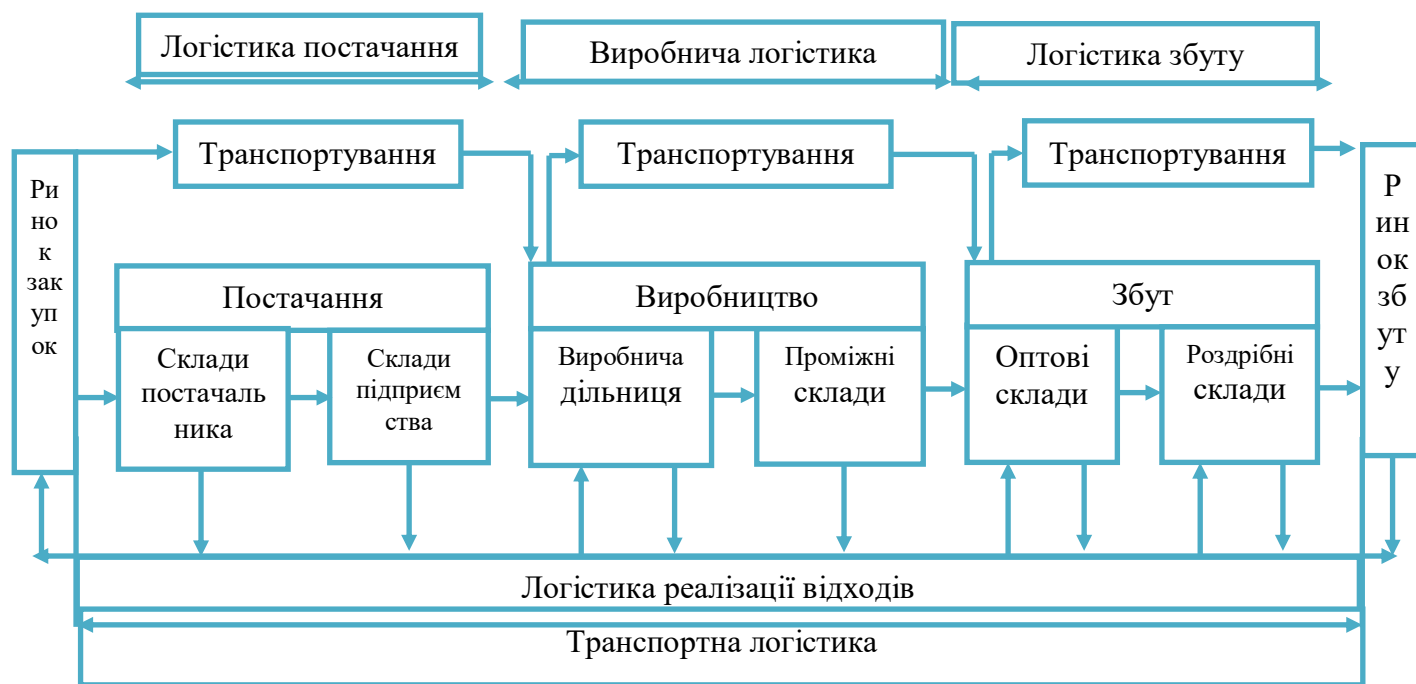


Рис. 4. Функціональна структура логістичної системи підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [18].

Оптимізація логістичних процесів – це процес підвищення ефективності логістичних процесів, їх автоматизації та зниження логістичних витрат із збереженням високого рівня якості. Оптимізація логістичних процесів на підприємстві представляє собою процес пошуку та запровадження управлінських рішень, які дозволяють виконувати логістичні операції з мінімальними часовими та фінансовими витратами.

Перш ніж розпочинати процес оптимізації логістичної системи підприємства варто сформулювати цілі та задачі цього процесу. Цілі оптимізації логістики можуть варіюватись в залежності від конкретних потреб підприємства, проте в своєму загальному вигляді вони можуть включати в себе такі (табл. 1):

Таблиця 1

Основні цілі оптимізації логістичних процесів на підприємстві

Цілі	Очікуваний результат
мінімізація витрат	одна із головних цілей оптимізації логістики полягає у мінімізації витрат на логістичні операції, такі як транспортування, зберігання та управління запасами виробництва
покращення якості обслуговування клієнтів	ефективна логістика дозволяє мінімізувати час доставки готової продукції та покращити рівень логістичного обслуговування клієнтів, що в свою чергу підвищує рівень задоволеності споживача
підвищення продуктивності	оптимізація логістики підприємства дозволяє підвищити результативність компанії, прискорити доставку товарів та покращити використання фінансових ресурсів
підвищення гнучкості	оптимізація логістики підвищує вміння компанії адаптуватись до умов мінливого зовнішнього середовища, що важливо в сучасних ринкових умовах
підвищення екологічної стійкості	оптимізація логістики дозволяє підприємству мінімізувати негативний вплив на навколишнє природне середовище, скоротити викиди в атмосферне повітря та скиди у водні об'єкти

Джерело: розроблено автором на основі [18].

Оптимальний бізнес-процес забезпечує досягнення цілей підприємства, сформульованих у термінах кількісних показників, які використовуються як критерії оптимізації. Задачі, які постають перед підприємством для досягнення вищезазначених цілей включають в себе такі:

- аналіз та оптимізація логістичних процесів;
- оптимізація складських приміщень та маршрутів доставки;
- ефективне управління запасами;
- використання інноваційних технологій.

Перераховані задачі досягаються за допомогою використання підприємством інструментів оптимізації логістичних процесів представлених у таблиці 2.

Таблиця 2

Інструменти оптимізації логістичних процесів на підприємстві

Задача	Інструменти оптимізації	Позитивний ефект
Аналіз та оптимізація логістичних процесів	система управління ланцюгами поставок (SCM) – програмне забезпечення, що допомагає управляти всіма ланцюгами постачання – від закупівлі у постачальників до поставки готової продукції.	виявлення надійних та проблемних зон логістичного ланцюга у процесі аналізу його ефективності, покращення планування, синхронізацію та координацію всіх етапів логістичного управління
Оптимізація складських приміщень	система управління складом (WMS) – програмне забезпечення, яке дозволяє автоматизувати, упорядкувати процеси зберігання, управління та відвантаження запасів, зменшити кількість помилок, відслідкувати товарорух.	скорочення часу обробки та мінімізація фінансових витрат на зберігання запасів
Оптимізація маршрутів доставки	система управління транспортними засобами (TMS) – програмне забезпечення з управління транспортом, що здійснює доставку товарів.	скорочення часу доставки та мінімізація витрат на транспортування
Ефективне управління запасами	система управління замовленнями (OMS) – програмне забезпечення, що дозволяє управляти замовленнями отриманими від клієнтів компанії. Приклад: агрегатори служб доставки інтернет-магазинів	автоматизація процесу обробки замовлення, зменшити кількість помилок, підвищити швидкість обробки та точність доставки, попередження виникнення надлишку запасів, мінімізація втрат та підвищення оборотності готової продукції
Використання інноваційних технологій	головний інструмент оптимізації логістики – імплементація сучасних технологій	підвищення загальної ефективності досягнення основних цілей оптимізації логістики підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [18].

Проаналізувавши основні інструменти оптимізації логістичних процесів можемо виділити такі позитивні ефекти їхнього застосування на сучасному підприємстві:

- прискорення вирішення типових проблем;
- мінімізація виробничих витрат;
- зростання швидкості виробничого процесу та підвищення якості готової продукції;
- оптимізація логістичного обслуговування споживачів;
- мінімізація витрат на навчання персоналу.

ВИСНОВКИ

Аналіз системи транспортної логістики та її оптимізація дає змогу підприємству транспортувати більшу кількість товару та розширити географію продажів. Оптимізація транспортної логістики на підприємстві досягається за рахунок ефективного розподілу потоків та мінімізації кількості транспорту та перевізників. Ефективне управління запасами дозволяє підприємству максимально точно розраховувати обсяги закупівель та виробництва та завжди мати необхідний мінімум як сировини так і готової продукції.

Так завдяки аналізу та оптимізації логістичних процесів підприємство попереджає затримки постачань, простої виробництва, втрату клієнтської бази та пов'язані із цим збитки. В результаті оптимізації логістичних процесів у підприємства вивільняється час та ресурси, які можна спрямувати на розв'язання більш пріоритетних задач стратегічного характеру.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Інформаційна платформа «GMK Center». Воєнна логістика: проблеми українського експорту залишаються невирішеними. URL: <https://gmk.center/ua/posts/voennaya-logistika-problemy-ukrainskogo-eksporta-ostajutsya-nereshennymi-2/> (дата звернення: 20.12.2023).
2. Офіційна сторінка Міністерства фінансів України. Дані та аналітика. Державний веб-портал бюджету для громадян: веб-сайт. URL: <https://index.minfin.com.ua/economy/gdp/eximp/> (дата звернення: 20.12.2023).
3. Офіційна сторінка інформаційно-консалтингового центру «ЦТС». Морський транспорт за підсумками 2022 року став лідером експортних перевезень з України. Київ, 2008. URL: https://cfts.org.ua/news/2023/01/10/liderom_v_eksporti_z_ukrani_stav_morskiy_transport_zapids_ukami_2022_roku_73300 (дата звернення: 20.12.2023).
4. ДСТУ ISO 9000:2007. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. https://dbn.at.ua/_ld/11/1128_432_iso9000-1-.pdf (дата звернення: 20.12.2023).
5. Крикавський Є.В. (2004). *Логістика*. Львів: Львівська політехніка.
6. Zott C. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43(2/3), 216–226.
7. Chesbrough H. (2002). The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529–555.
8. Osterwalder A. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 282.
9. Eisenmann T. R. (2002). *Internet Business Models*. New York: Irwin. Mc Graw-Hill, 215.
10. Ilchenko N.B. (2016). Modeli upravlinnia lohistychnymy biznes-protseamy pidpryemstva torhivli. *Ekonomika ta upravlinnia pidpryemstvamy*. 1 (61).
11. Безугла Л.С., Юрченко Н.І., Ільченко Т.В., Пальчик І.М., Воловик Д.В. (2021). *Логістика*. Дніпро: Пороги.

Pavliuk, T., Polusmiak, Yu., Onoprienko, I. & Potapenko, A. (2024). Tools of the enterprise logistics processes optimizing. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(27), 126-137. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-1/27-11>

12. Черчата А.О., Матвєєва Є.С. (2011). *Логістика як інструмент раціональної організації бізнес-процесів будівельного підприємства*. Дніпро: Спецпроект: аналіз наукових досліджень.

13. Шевченко І.В. (2017). *Світовий досвід ефективного здійснення логістичних процесів на підприємствах*. Миколаїв: Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського.

14. Виноградський М.Д. (2002). *Менеджмент в організації*. Київ: Кондор.

15. Алкема В.Г. (2019). Реінженіринг бізнес процесів логістичного комплексу підприємства. Київ: КРОК.

16. Крикавський Є.В. (2013). Впровадження процесного управління в логістичну діяльність фармацевтичного підприємства. *Управління, економіка та забезпечення якості в фармації*, 2 (28), 9–16.

17. Ковальська Л., Барський Ю., Оніщук В. (2023). Логістичні бізнес-процеси у підприємстві: сутність та види. *Економічний форум*, 4. [10.36910/6775-2308-8559-2023-4-15](https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-4-15)

18. Інформаційна онлайн-платформа «StudFiles». Класифікація логістичних процесів та їхня характеристика. URL: <https://studfile.net/preview/3284112/page/6/> (дата звернення: 24.12.2023).

REFERENCES

Information platform «GMK Center». *Voyenna lohistyka: problemy ukrayins'koho eksportu zalyshayut'sya nevyrishenymy* [Military logistics: the problems of Ukrainian exports remain unresolved], Retrieved from: <https://gmk.center/ua/posts/voennaya-logistika-problemy-ukrainskogo-eksporta-ostajutsya-nereshennymi-2/> (in Ukrainian) (Accessed 22 December 2023). [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: website]. Retrieved from: <https://index.minfin.com.ua/economy/gdp/eximp/> (in Ukrainian) (Accessed 22 December 2023). [in Ukrainian].

The official page of the information and consulting center "CTS" (2008). *Mors'kyi transport za pidsumkamy 2022 roku stav liderom eksportnykh perevezen' z Ukrayiny* [According to the results of 2022, sea transport became the leader of export transportation from Ukraine], Retrieved from: https://cfts.org.ua/news/2023/01/10/liderom_v_eksporti_z_ukrani_stav_morskiy_transport_zapidsumkami_2022_roku_73300 (in Ukrainian) (Accessed 22 December 2023). [in Ukrainian].

DSTU ISO 9000:2007. (2007). *Systemy upravlinnya yakisty. Osnovni polozhennya ta slovnyk terminiv* [Quality management systems. Basic provisions and glossary of terms], Retrieved from: https://dbn.at.ua/_ld/11/1128_432_iso9000-1-.pdf (in Ukrainian) (Accessed 22 December 2023). [in Ukrainian].

Krykavskiy Ye.V. (2005). *Lohistyka [Logistics]*. L'viv: L'vivs'ka politekhnika. [in Ukrainian].

Zott C. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43(2/3), 216–226.

Chesbrough H. (2002). The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529–555.

Osterwalder A. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 282.

Eisenmann T. R. (2002). *Internet Business Models*. New York: Irwin. Mc Graw-Hill, 215.

- Ilchenko N.B. (2016). Modeli upravlinnia lohistychnymy biznes-protsesamy pidpriemstva torhivli. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*. 1 (61).
- Bezugla L.S., Yurchenko N.I., Ilchenko T.V., Palchyk I.M., Volovik D.V. (2021). *Logistics [Lohistyka]*. Dnipro: Thresholds.
- Cherchata A.O., Matvieieva Ye.S. (2011). *Lohistyka yak instrument ratsionalnoi orhanizatsii biznes-protsesiv budivelnoho pidpriemstva [Logistics as a tool for rational organization of business processes of a construction enterprise]*. Dnipro: Special project: analysis of scientific research [in Ukrainian].
- Shevchenko I.V. (2017). *Svitovyi dosvid efektyvnoho zdiisnennia lohistychnykh protsesiv na pidpriemstvakh [World experience of effective implementation of logistics processes at enterprises]*. Mykolaiv: Mykolaiv National University named after V.O. Sukhomlynskyi [in Ukrainian].
- Vynohradskyi M.D. (2002). *Management in organization [Menedzhment v orhanizatsii]*. Kyiv: Kondor [in Ukrainian].
- Alkema V.H. (2019). *Reinzhynerynh biznes-protsesiv lohistychnoho kompleksu. [Reengineering of business-processes of the company's logistics complex]*. Kyiv: KROK [in Ukrainian].
- Krykavskyi Ye.V. (2013). *Vprovadzhennia protsesnoho upravlinnia u lohistychnu diialnist farmatsevychnykh pidpriemstv [Implementation of process management in logistics activities of pharmaceutical enterprise]*. *Upravlinnia, ekonomika ta zabezpechennia yakosti v farmatsii*, 2(28), 9–16. [in Ukrainian].
- Koval's'ka L., Bars'kyi YU., Onishchuk V. (2023). *Lohistychni biznes-protsesy u pidpryyemnytstvi: sutnist' ta vydy [logistics business processes in entrepreneurship: essence and types]*. *Ekonomichnyy forum*, 4. [10.36910/6775-2308-8559-2023-4-15](https://studfile.net/preview/3284112/page:6/) [in Ukrainian].
- Online information platform «StudFiles». *Klasyfikatsiya lohistychnykh protsesiv ta yikhnya kharakterystyka [Classification of logistics processes and their characteristics]*, Retrieved from: <https://studfile.net/preview/3284112/page:6/> (in Ukrainian) (Accessed 22 December 2023). [in Ukrainian].

TOOLS OF THE ENTERPRISE LOGISTICS PROCESSES OPTIMIZING

Tetiana Pavliuk

Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine

Yuliia Polusmiak

Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine

Iryna Onopriienko

Sumy National Agrarian University
Sumy, Ukraine

Andrii Potapenko

Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine

The article reveals the essence and expediency of the process approach applying for effective enterprise management in conditions of martial law in the country, analyzes various scientific approaches to the «logistics process» concept definition, provides the logistics processes classification and its main characteristics. It was recapped that a common thing for various scientific points of view on the logistics process essence definition are: logistics process clear structure presence, its connection with time and consumer-oriented direction. As a result of analysis of different scientific approaches to logistics processes classification, basic and auxiliary logistics processes were identified.

The scale of destructive impact of Russian Federation full-scale military intrusion on the territory of Ukraine on the national logistics state was analyzed, and the key factors that allowed Ukrainian business to increase sustainability of trade logistics after the start of the full-scale invasion were determined.

Pavliuk, T., Polusmiak, Yu., Onopriienko, I. & Potapenko, A. (2024). Tools of the enterprise logistics processes optimizing. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(27), 126-137. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-1/27-11>

Based on the analysis of the enterprise's logistics system functional structure, it was determined that the search for ways to improve the enterprise's functioning efficiency requires the acceptance of the cohesion of all logistics processes within the logistics system and the bonds between the enterprise's logistics system and its external environment. It was claimed that the crucial background for achieving of the potential reserve of the enterprise overall efficiency growth is the applying of optimizing logistics processes strategy. The key goals and tasks of logistics processes optimization were formulated. The main tools of logistics processes optimizing at the enterprise were analyzed.

Keywords: process approach, logistics process, overall efficiency amplification, logistics system, cost optimization, logistics optimization tools.

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

ОТРИМАНО:

09 Січня 2024

ПРИЙНЯТО:

09 Лютого 2024

ВИПУСК:

20 Березня 2024

УДК 346

DOI 10.26661/2522-1566/2024-1/27-12

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В
КОНТЕКСТІ МАЙБУТНЬОЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Хіміч С. В.

Міжрегіональна академія управління персоналом,

м. Київ, Україна

ORCID 0009-0000-8811-8801

**Email автора для листування: ovmichailenko@ukr.net*

Анотація. Мета статті полягає в дослідженні питання ефективності управління промисловим підприємством в контексті цифрової трансформації.

Автором виконано дослідження ефективності управління промисловим підприємством в контексті цифрової трансформації. З'ясовано, що зміни, які відбуваються в бізнес-середовищі, вимагають від підприємств системного та гармонійного підходу до цифрової трансформації для успішної адаптації та впровадження необхідних змін.

Розглянуто характеристику форм управління промисловим підприємством в залежності від структури управління підприємством. Розкрито переваги та недоліки структур управління підприємством таких як лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, програмно-цільова структура, матрична, дивізійна. Для кожної з структур управління промисловим підприємством, автором описані можливості для цифрової трансформації промислового підприємства.

Зазначено, що важливим аспектом є ефективне впровадження етапів трансформації, яке дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до сучасних вимог, а й стати успішними в умовах швидкозмінного цифрового середовища. Здійснення усіх етапів цифрової трансформації визначає ключові напрямки впровадження цифрових процесів на підприємстві, створюючи фундамент для сталого розвитку та конкурентоспроможності.

Теоретична та методологічна база дослідження ґрунтується на вивченні наукових праць провідних учених у галузі підприємництва, а також на власному трактуванні ефективності управління промисловим підприємством з урахуванням можливостей проведення цифрової трансформації підприємства.

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 подальші наукові дослідження в даному напрямку мають потенціал розкрити оптимальні стратегії інтеграції цифрових технологій на підприємствах. Це може сприяти не лише вирішенню сучасних викликів, але й розширенню можливостей для сталого розвитку та посилення конкурентоспроможності.

Ключові слова: промислові підприємства, цифровізація, цифрова трансформація, етапи трансформації.

JEL Classification: L60; L69.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Наукові дослідження у галузі управління ефективністю підприємств є критично важливим елементом сучасного бізнес-середовища. Вони не лише надають важливі уявлення про фактори, які впливають на господарську діяльність підприємств, але і слугують основою для розробки стратегій та методів управління, спрямованих на досягнення конкретних цілей, таких як підвищення продуктивності та конкурентоспроможності.

Один із ключових аспектів досліджень у цій області полягає в аналізі внутрішніх чинників, що впливають на ефективність підприємства. Це включає у себе управління людськими ресурсами, оптимізацію виробничих процесів, використання новітніх технологій та інші аспекти внутрішнього управління. Дослідження цих аспектів дозволяє розробляти ефективні стратегії управління ресурсами та оптимізації бізнес-процесів.

З іншого боку, зовнішні чинники, такі як економічна ситуація, політичний клімат, технологічні зміни та конкуренція на ринку, також є об'єктом досліджень. Розуміння впливу цих чинників дозволяє розробляти гнучкі стратегії адаптації до змін у зовнішньому середовищі та забезпечувати стійкість підприємства в умовах невизначеності. Дослідження у цій області також враховують сучасні тенденції, такі як сталість ринків, зростання значення сталого розвитку та соціальної відповідальності бізнесу. Вони сприяють розробці стратегій, які не лише сприяють ефективності підприємства, але й враховують його вплив на оточуюче середовище та суспільство в цілому.

Наукові дослідження у галузі управління ефективністю підприємств формують основу для створення стратегій, спрямованих на досягнення високих результатів у господарській діяльності. Вони дозволяють підприємствам не лише пристосовуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, але й активно впливати на його формування, сприяючи сталому розвитку та досягненню конкурентних переваг.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Представники іноземних наукових шкіл розглядають управління ефективністю промислових підприємств, перш за все, у контексті управління персоналом та досягнення ефективних результатів його праці. Armstrong M. (2015), наприклад, визначає управління ефективністю як безперервний процес вдосконалення системи управління персоналом. Цей процес включає планування для поліпшення ефективності роботи колективу та особистісного розвитку працівників, управління індивідуальною й колективною поведінкою через постановку цілей, контроль їх досягнення та забезпечення зворотного зв'язку, а також аналіз, оцінку та коригування завдань, що стосуються управління ефективністю господарської діяльності підприємств.

Зазначений підхід до управління ефективністю свідчить про системний підхід до управління організацією чи підприємством. Пропонуємо розглянути кілька аспектів:

1. Розвиток персоналу: забезпечення найвищого рівня ефективності включає в себе постійний розвиток персоналу. Це може включати навчання, тренінги та інші програми для підвищення кваліфікації працівників. Задіяння персоналу у процесі прийняття рішень також може підвищити їхню мотивацію та залученість.
2. Ключові показники ефективності (KPI): встановлення чітких цілей повинно супроводжуватися визначенням ключових показників ефективності. Це допомагає керівництву визначати, наскільки успішно досягаються поставлені завдання. Регулярний моніторинг KPI дозволяє швидко реагувати на зміни та вчасно коригувати стратегію.
3. Інновації та технологічний прогрес: ефективне управління включає в себе інтеграцію новітніх технологій та інновацій у бізнес-процеси. Використання передових рішень може підвищити продуктивність та допомогти у вирішенні завдань більш ефективно.

4. Постійне вдосконалення: систематичне вдосконалення управлінських процесів – це ключовий елемент успішного підприємства. Застосування методів якісного управління, таких як Kaizen, може сприяти постійному вдосконаленню та оптимізації робочих процесів.

5. Адаптація до змін у середовищі: гнучкість та здатність адаптуватися до змін у бізнес-середовищі є важливими аспектами ефективного управління. Реагування на нові тенденції, зміни в законодавстві чи конкуренції допомагає уникати застою та забезпечує конкурентоспроможність.

Загалом, цей підхід визнає, що ефективність – це не сталий стан, а постійний процес оптимізації та розвитку. Керівництво повинно бути готовим до викликів, готовим швидко адаптуватися та впроваджувати нові стратегії для досягнення максимальної результативності в умовах постійної динаміки бізнес-середовища.

Heathfield S. (2014) розглядає управління ефективністю як процес створення умов праці, в яких працівник може ефективно проявляти свої найкращі здібності. Houldsworth E. та Jirasinghe (2006), а також Neely A. (2011), додають до цього аспекти управління людським капіталом, врахування лідерських якостей, систему мотивації працівників та створення умов для розвитку персоналу.

Загалом, визнання управління ефективністю як циклічного процесу сприяє постійній готовності до змін і вдосконалення, що важливо для адаптації підприємства до непередбачуваних умов та забезпечення його стійкості та конкурентоспроможності.

Щодо циклів даного процесу, існує певна розбіжність між думками вчених. Наприклад, Armstrong M. (2015) виділяє шість циклів: постановка цілей, планування, аналіз та оцінка, контроль, перегляд цілей та забезпечення зворотного зв'язку. З іншого боку, Houldsworth E. та Jirasinghe (2006), виокремлюють чотири цикли: планування, виконання планів, перевірка (контроль) та коригування (вдосконалення) планів. Оскільки розвиток людського ресурсу є важливим аспектом, Neely A. (2011) розділяє управління ефективністю на п'ять циклів: планування, виконання, оцінювання, навчання та нагородження (заохочення).

У вітчизняній науці виникає все більше інтересу до управлінських проблем, зокрема, поліпшення управління на рівні окремих структурних підрозділів. Особлива увага приділяється розробці теоретичних та методичних підходів до визначення поняття "управління ефективністю" та розробці методик оцінювання цього процесу. Це важливий крок у напрямку вдосконалення систем управління, оскільки дозволяє визначити ключові аспекти, які впливають на результативність підприємства.

Також важливо враховувати, що управління ефективністю – це не лише аналіз минулих результатів, але й системний підхід до прогнозування та формування стратегій для майбутнього. Врахування факторів, що визначають конкурентоспроможність та стійкість підприємства, дозволяє активно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, щоб досягти найкращих результатів у кожному аспекті діяльності.

Дослідження питань ефективності господарської діяльності має багато різних шкіл та напрямів, причому кілька видатних представників висвітлили цю тему в історії економічної думки. Деякі науковці, представники економічної школи класичного напрямку, внесли вагомий внесок у розуміння ефективності в господарській сфері.

Відсутність відмінностей між поняттями "ефективність" та "результативність" була характерною для більшості представників наукових шкіл у сфері управління й економіки протягом тривалого періоду часу. Вони підкреслювали тісний зв'язок цих термінів, сприймаючи їх як взаємозамінні. Такий консенсус допомагав сформувати загальне розуміння важливості досягнення певного результату в контексті ефективності господарської діяльності.

Отже, навіть у більшості сучасних економічних досліджень "результативність" визнається найбільш змістовним поняттям, яке характеризує завершений процес, в той час як "ефективність" розглядається як лише один з критеріїв, що описують окремі етапи цього процесу. Однак питання розрізнення між ефективністю та результативністю залишається

однією з найбільш гострих у сучасній вітчизняній економічній теорії через схожість змістовного наповнення цих понять.

Незважаючи на значний внесок в дослідження вищезазначених науковців, питання ефективності управління промисловим підприємством в контексті цифрової трансформації залишається не достатньо дослідженим.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Головною метою цієї статті є дослідження питання ефективності управління промисловим підприємством в контексті цифрової трансформації.

МЕТОДОЛОГІЯ

Теоретична та методологічна база дослідження ґрунтується на вивченні наукових праць провідних учених у галузі управління підприємствами, а також на власному трактуванні ефективності управління промисловим підприємством з урахуванням можливостей проведення цифрової трансформації підприємства.

Застосування різноманітних методів та теоретичних підходів у ході дослідження ефективності управління промисловими підприємствами вказує на комплексний та системний підхід до вирішення поставлених завдань. Розглянемо деякі з цих методів:

1. Аналіз та синтез: використання методів аналізу та синтезу дозволив систематизувати та розкрити основні аспекти управління ефективністю. Аналіз дозволив досліджувати компоненти системи управління окремо, розкривати причинно-наслідкові зв'язки. Синтез же допоміг об'єднати отримані дані та висновки в комплексні моделі та стратегії управління.

2. Методи історичного та логічного моделювання: використання історичного моделювання дозволив зрозуміти, які історичні тенденції та події впливали на розвиток управління ефективністю. Логічне моделювання, у свою чергу, допомогло побудувати логічні взаємозв'язки між різними елементами системи управління та розробляти стратегії на основі розсудливого мислення.

3. Теоретичні підходи: за допомогою даного методу було математично описано та змодельовано процеси управління. Метод "від абстрактного до конкретного" дозволив переходити від загальних принципів до конкретних вирішень, а метод економічної інтерпретації дозволив зрозуміти ефективність управлінських рішень в економічному контексті.

4. Практичні методи: використання методу угруповання статистичних даних, а також статистичного та економетричного аналізу, дозволив перевіряти теоретичні концепції на практиці.

Застосування цих методів та підходів не тільки надає глибше розуміння проблеми управління ефективністю промислових підприємств, але і дозволяє розробляти обґрунтовані та науково обґрунтовані рекомендації для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності. Це також підкреслює важливість інтеграції теоретичних та практичних підходів для досягнення повноцінного розуміння та оптимізації управління ефективністю під час цифрової трансформації підприємства.

Ці підходи спрямовані на створення всебічного розуміння ефективності управління промисловим підприємством в контексті цифрової трансформації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Важливо визначити, що хоча "результативність" є більш загальним та комплексним поняттям, "ефективність" відіграє роль конкретного критерію, що стосується окремих етапів чи аспектів процесу. Це вказує на те, що обидва терміни пов'язані, проте мають свої унікальні аспекти та значення.

В контексті сучасних українських досліджень, вчені розглядають "результативність" як багатогранне поняття, що включає в себе не лише завершення процесу, але й його вплив на різні аспекти, такі як конкурентоспроможність, стійкість та інноваційний розвиток. Це розширює уявлення про те, як досягнення результату може визначати успішність організації в більш широкому контексті.

Загалом, хоча термінологія "ефективність" та "результативність" часто використовується як синоніми, їхній розрізнений аналіз та розуміння можуть сприяти більш глибокому розумінню процесів управління та прийняттю обґрунтованих стратегічних рішень в економіці та бізнесі.

Введення такого розширеного підходу допомагає уникнути узагальнень та ретельно розглядати ефективність у контексті конкретних умов та завдань промислового підприємства. Це сприяє більш глибокому розумінню та кращому управлінню обома аспектами діяльності.

При аналізі результативності виробничої та маркетингової діяльності, що також охоплюється терміном "фінансово-господарська діяльність", використовується конкретний набір критеріїв та показників, що мають чітке визначення в економічній науці. Ці показники отримуються на певну дату і враховують галузеві та напрямкові особливості діяльності підприємства. Вони надаються числовим виміром, як натуральним обсягом, так і вартісною оцінкою, і, як правило, розраховуються за конкретними алгоритмами.

Однак важливо враховувати, що критерії та показники, що визначають результативність та ефективність управління, оцінюються не лише за числовими парами. Вони також включають аспекти, які не піддаються числовому виміру. Серед них - психологічно-емоційний стан та кваліфікація персоналу, такі як настрій, моральний клімат в колективі, взаєморозуміння та взаємовідносини з колегами, рівень задоволення роботою, а також здатність генерувати ідеї та оперативно реагувати на зміни. Це розширює спектр оцінки ефективності та результативності управління, враховуючи унікальні аспекти використання трудового ресурсу підприємства.

Отже, такий комплексний підхід забезпечує не лише числову, але й якісну оцінку виробничої та маркетингової діяльності, враховуючи людський фактор і специфіку фінансово-господарської сфери.

При оцінці рівня результативності та ефективності управління використовуються критерії та показники, які оцінюються як числовими, так і якісними значеннями. Оцінка проводиться за чітко визначеними числовими критеріями, які включають якісні аспекти. При цьому враховуються не лише конкретні числові величини, але й ознаки, що не піддаються числовому виміру.

Дані ознаки пов'язані з психологічно-емоційним станом та кваліфікацією працівників, такими як настрій, моральний клімат в колективі, взаєморозуміння та взаємовідносини з колегами, рівень задоволення виконуваною роботою, вміння й навички генерувати ідеї та оперативно реагувати на зміну ситуації та інші психосоціальні параметри. Це розширює спектр оцінки ефективності та результативності управління, враховуючи широкий спектр особливостей використання такого специфічного ресурсу, як трудовий потенціал підприємства.

Участь людини у процесі фінансово-господарської діяльності надає даному процесу керованості та сенсу, оскільки саме завдяки прямій чи опосередкованій участі людини формується додаткова вартість. Цей підхід допомагає розглядати управління не лише як

технічний процес, але і як взаємодію та вплив людського фактору на результативність підприємства.

На промисловому підприємстві кожна функція управління націлена на вирішення унікальних, різноманітних та складних завдань, пов'язаних з організацією виробництва, оптимізацією виробничого процесу та взаємодією між різними підрозділами.

Управління на підприємстві вимагає впровадження різноманітних заходів, спрямованих на досягнення ефективності в різних сферах діяльності, таких як контроль виконання завдань, вирішення виробничих та організаційних проблем тощо. Управлінська діяльність представляє собою комплекс різноманітних заходів, які здійснюються управлінським персоналом для досягнення конкретних цілей. Це може включати в себе координацію робіт різних підрозділів, встановлення ефективних виробничих процесів, контроль за виконанням завдань та багато іншого.

Розглядаючи кожен з форм управління промисловим підприємством, важливо визначити, що життєздатність і ефективність кожної з них в значній мірі залежать від здатності адаптуватися до вимог сучасного цифрового середовища. Деякі форми управління можуть бути більш сприятливими для впровадження цифрових технологій та перетворень, тоді як інші можуть потребувати серйозної модернізації для відповідності сучасним стандартам ефективного управління.

Функції управління виступають як ключові аспекти управлінської діяльності, відображаючи сутність та специфіку управління на промисловому підприємстві. Кожна функція управління відповідає за конкретний аспект роботи та спрямована на забезпечення цілеспрямованості та ефективності всіх процесів у підприємстві. Такий комплексний підхід забезпечує оптимальне функціонування та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Організаційна структура управління є ключовим аспектом ефективного функціонування підприємства і визначає спосіб взаємодії різних управлінських ланок та функціональних підрозділів. Кожна з основних форм організаційної структури має свої переваги та обмеження, і їх вибір залежить від конкретних умов та завдань підприємства.

Дана характеристика може слугувати засобом системного аналізу і порівняння, де будуть враховані фактори, такі як гнучкість структури, швидкість прийняття рішень, інноваційність, спроможність до цифрової інтеграції тощо. Зокрема, форми управління, які сприяють гнучкості та інноваціям, можуть бути більш адаптованими до викликів цифрової трансформації.

Крім того, слід враховувати, що успіх цифрової трансформації також залежить від усвідомлення та активної участі всіх сторін управлінського процесу. Власники, керівництво та персонал повинні мати спільне бачення щодо того, які напрямки та цілі розвитку підприємства вони вважають перспективними. Це важливий елемент для успішної адаптації будь-якої форми управління до вимог цифрової епохи.

Таким чином, вибір форми управління повинен враховувати не лише історичні та власницькі фактори, але й здатність до інновацій та адаптації до вимог цифрового майбутнього.

При виборі організаційно-управлінської структури на промисловому підприємстві важливо враховувати не тільки внутрішні аспекти управління, але й здатність структури адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі.

Однією з ключових задач при цьому є визначення центрів відповідальності, що передбачає чітке розподілення обов'язків та повноважень між різними підрозділами та посадовими особами. Це дозволяє оптимізувати внутрішню структуру та забезпечує ефективне функціонування підприємства.

В таблиці 1 викладена характеристика форм управління промисловим підприємством в залежності від структури управління підприємством.

Таблиця 1

Характеристика форм управління промисловим підприємством в залежності від структури управління підприємством

Структура управління підприємством	Переваги та недоліки структури	Можливості для цифрової трансформації промислового підприємства
Лінійна	<u>Переваги:</u> 1. Швидкість прийняття рішень. 2. Повний контроль. <u>Недоліки:</u> 1. Повільна реакція на зміни. 2. Обмежена ініціатива виконавців. 3. Відсутність новаторського ризику. 4. Повільне коригування рішень.	Створення цифрових команд. Впровадження систем управління даними. Впровадження інтегрованих цифрових платформ. Цифрова навченість і розвиток персоналу. Використання інструментів штучного інтелекту (ШІ). Створення ефективних механізмів комунікації.
Функціональна	<u>Переваги:</u> 1. Уникнення дублювання діяльності. <u>Недоліки:</u> 1. Відсутність єдності розпоряджень. 2. Погіршення координації.	Автоматизація функцій. Аналіз даних та ВІ. Електронна комунікація та співпраця. Інноваційні технології. Електронна документація та робочі процеси.
Лінійно-функціональна	<u>Переваги:</u> 1. Підготовка кваліфікованого управлінського рішення. 2. Наявність єдності розпоряджень. <u>Недоліки:</u> Уповільнений зворотній зв'язок.	Електронні системи управління документацією. Електронні комунікації та платформи для співпраці. Аналітика та ВІ. Системи моніторингу та IoT. Електронні системи управління завданнями та проектами.
Програмно-цільова	<u>Переваги:</u> 1. Самостійність у прийнятті рішень. <u>Недоліки:</u> Ускладнена координація між підрозділами.	Проекти інформаційної системи. Електронні системи звітності. Автоматизована система управління завданнями. Інтегровані технології для комунікації. Системи аналізу даних для оптимізації ресурсів.
Матрична	<u>Переваги:</u> 1. Гнучкість і адаптабельність. 2. Ефективність використання ресурсів. <u>Недоліки:</u> 1. Складність в управлінні. 2. Конфлікти інтересів. 3. Витрати на координацію.	Електронна платформа для управління проектами. Інтегровані системи аналізу даних. Цифрові інструменти комунікації. Системи електронної звітності. Інноваційні рішення для підтримки прийняття рішень. Інтеграція з обліковою системою.
Дивізійна	<u>Переваги:</u> 1. Гнучкість та розподіл повноважень. 2. Розвинена конкуренція. 3. Локалізація стратегій. <u>Недоліки:</u> 1. Внутрішня конкуренція за ресурси. 2. Приватні цілі над загальними. 3. Синергія та координація.	Цифрові інструменти для внутрішнього спілкування. Інтегровані системи планування та звітності. Платформи для спільної роботи над проектами. Аналітичні інструменти для оптимізації ресурсів. Електронні системи фінансового управління. Інноваційні інструменти для стратегічного планування.

Джерело: складено автором

Алгоритм прийняття рішень грає ключову роль в управлінні, особливо в умовах постійних змін. Розробка чітких та ефективних процедур прийняття рішень сприяє швидкому реагуванню на зміни в середовищі та розв'язанню проблем, що може підвищити конкурентоспроможність підприємства.

ВИСНОВКИ

Дослідження в контексті цифрової трансформації підприємств у сучасній цифровій економіці становить важливий етап для подальших наукових розвідок та розкриття перспектив цього нестримно зростаючого явища. Зміни, що відбуваються в бізнес-середовищі, вимагають від підприємств системного та гармонійного підходу до цифрової трансформації для успішної адаптації та впровадження необхідних змін.

Важливим аспектом є ефективне впровадження етапів трансформації, яке дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до сучасних вимог, а й стати успішними в умовах швидкозмінного цифрового середовища. Здійснення усіх етапів цифрової трансформації визначає ключові напрямки впровадження цифрових процесів на промисловому підприємстві, створюючи фундамент для сталого розвитку та конкурентоспроможності.

Подальші наукові дослідження в цьому напрямку мають потенціал розкрити оптимальні стратегії інтеграції цифрових технологій на промислових підприємствах. Це може сприяти не лише вирішенню сучасних викликів, але й розширенню можливостей для сталого розвитку та посилення конкурентоспроможності. Дослідження в цьому напрямку дозволяє визначити оптимальні шляхи розвитку, забезпечуючи промисловим підприємствам перевагу в епоху цифрової трансформації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. London: Kogan Page, 2015. 416 p.
2. Heathfield S.M. *Performance Management Is NOT an Annual Appraisal*, 2014. URL: http://humanresources.about.com/od/performanceevals/a/Performancemgmt_2.htm.
3. Houldsworth E., Jirasinghe D. *Managing and Measuring Employee Performance*. London: Kogan Page, 2006. 245 p.
4. Neely A. *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice*. Cambridge: Cambridge University Press, 2011. 528 p.
5. Apalkova V.V. The concept of digital economy development in the European Union and prospects of Ukraine. *Bulletin of Dnipropetrovsk University. Series: Innovation Management*, 2015. №4. Pp. 9-18.
6. Veretyuk C., Pilinsky V. Technological gap between information systems formation. *International Independent Scientific Journal*, 2017. № 22 (1). Pp. 37-41.
7. Chmeruk G.G., Kralich V.R., Burlakova I.A. Some aspects of digital transformation of enterprises. *Economics and Management of Enterprises*, 2018. №34. Pp. 97-101.
8. Краус Н. М., Голобородько О. П., Краус К. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6047> (дата звернення: 08.01.2024).
9. Kolyadenko S. Digital economy: prerequisites and stages of formation in Ukraine and in the world. *Economy. Finances. Management*, 2016. №6. Pp. 106-107.
10. Karcheva, H.T., Ohorodnia, D.V. and Openko, V.A. Digital economy and its influence on development of domestic and international economies. *Finansovyi prostir*, 2017. №3. Pp. 13-23.

11. Lapko, O.O. and Solosich, O.S. Blockchain Technology: The Concept, Scope and Impact on Business. *Biznes Inform*, 2019. №6. Pp. 77-82. DOI:[10.32983/2222-4459-2019-6-77-82](https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-6-77-82)
12. Лозова Т. І., Олійник Г. Ю., Олійник О. А. Цифровізація проведення технічної інвентаризації об'єктів нерухомого майна: земельних ділянок, розташованих на них будівель, споруд та передавальних пристроїв. *Економіка та держава*. 2019. № 1. С. 4–9. DOI: [10.32702/2306-6806.2019.1.4](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.1.4)
13. Putsenteilo, P.R. and Humeniuk, O.O. Digital economy as the modern vector of reconstruction of the traditional economy. *Innovatsiina ekonomika*, 2018. №5-6. Pp. 131-143.

REFERENCES

- Armstrong, M. (2015). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. London: Kogan Page. 416 p.
- Heathfield, S.M. (2014). Performance Management Is NOT an Annual Appraisal 2014. Available at: http://humanresources.about.com/od/performanceevals/a/Performancemgmt_2.htm.
- Houldsworth, E., Jirasinghe, D. (2006). *Managing and Measuring Employee Performance*. London: Kogan Page. 245 p.
- Neely, A. (2011). *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice*. Cambridge: Cambridge University Press. 528 p.
- Apalkova, V.V. (2015). The concept of digital economy development in the European Union and prospects of Ukraine. *Bulletin of Dnipropetrovsk University. Series: Innovation Management*, 4, 9-18
- Veretyuk, C., Pilinsky, V. (2017). [Technological gap between information systems formation](#). *International Independent Scientific Journal*, № 22 (1), pp. 37-41
- Chmeruk, G.G., Kralich, V.R., Burlakova, I.A. (2018). Some aspects of digital transformation of enterprises. *Economics and Management of Enterprises*, 34, 97-101.
- Kraus, N. M., Holoborod'ko, O. P. and Kraus, K. M. (2018). Tsyfrova ekonomika: trendy ta perspektyvy avanharnoho kharakteru rozvytku. [Digital economy: trends and perspectives of the abangard change of development]. *Efektivna ekonomika - Efficient economy*, vol.1, Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=8&w=%D0%9D.+%D0%9C.+%D0%9A%D1%80%D0%B0%D1%83%D1%81> [in Ukrainian].
- Kolyadenko, S. (2016). Digital economy: prerequisites and stages of formation in Ukraine and in the world. *Economy. Finances. Management*, 6, 106-107.
- Karcheva, H.T., Ohorodnia, D.V. and Openko, V.A. (2017). Digital economy and its influence on development of domestic and international economies. *Financial space*, 3, pp. 13-23.
- Lapko, O.O. and Solosich, O.S. (2019). Blockchain Technology: The Concept, Scope and Impact on Business. *Biznes Inform*, 6. pp. 77-82. DOI:[10.32983/2222-4459-2019-6-77-82](https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-6-77-82)
- Lozova, T.I., Oliynyk, H.Yu. and Oliynyk, O.A. (2019). Tsyfrovizatsiia provedennia tekhnichnoi inventaryzatsii ob'ektiv nerukhomoho maina: zemelnykh dilianok, roztashovanykh na nykh budivel, sporud ta peredavalnykh prystroiv. [Digitalization of the technical inventory of real estate objects: land plots and buildings, structures and transmitters located on them]. *Ekonomika ta derzhava - Economy and the state*, 1, pp. 4-9. DOI:[10.32702/2306-6806.2019.1.4](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.1.4) [in Ukrainian].
- Putsenteilo, P.R. and Humeniuk, O.O. (2018). Digital economy as the modern vector of reconstruction of the traditional economy. *Innovative economy*, 5-6, pp. 131-143.

EFFICIENCY OF INDUSTRIAL ENTERPRISE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF FUTURE DIGITAL TRANSFORMATION

Sv. Khimich

PhD student

*Educational and Scientific Institute of Management,
Economics and Business Interregional Academy of Personnel Management,
Kyiv, Ukraine*

Abstract. The purpose of the article is to investigate the issue of efficiency of industrial enterprise management in the context of digital transformation.

The author has completed research on the efficiency of industrial enterprise management in the context of digital transformation. It has been found that changes occurring in the business environment require enterprises of a systematic and harmonious approach to digital transformation for successful adaptation and implementation of the necessary changes.

The characterization of forms of management of an industrial enterprise, depending on the structure of management of the enterprise, is considered. The advantages and disadvantages of enterprise management structures such as linear, functional, linear-functional, software-target structure, matrix, divisional. For each of the management structures of the industrial enterprise, the author describes the possibilities for digital transformation of the industrial enterprise.

It is noted that an important aspect is the effective implementation of transformation stages, which allows enterprises not only to adapt to modern requirements, but also to become successful in a fast -variable digital environment. The implementation of all stages of digital transformation determines the key areas of implementation of digital processes in the enterprise, creating a foundation for sustainable development and competitiveness.

The theoretical and methodological base of the study is based on the study of scientific works of leading scientists in the field of entrepreneurship, as well as on their own interpretation of the efficiency of management of an industrial enterprise, taking into account the possibilities of digital transformation of the enterprise.

The study used methods such as analysis and synthesis, methods of historical and logical modeling. Theoretical approaches were also applied, including formalization method, the method of "from abstract to specific", as well as the method of economic interpretation. From a **practical point** of view, further scientific research in this area has the potential to reveal the optimal strategies for integration of digital technologies in enterprises. This can help not only solving modern challenges, but also expanding opportunities for sustainable development and enhancing competitiveness.

Keywords: industrial enterprises, digitalization, digital transformation, stages of transformation.

ЛОГІСТИКА

ОТРИМАНО:

20 Січня 2024

ПРИЙНЯТО:

20 Лютого 2024

ВИПУСК:

20 Березня 2024

УДК 658.012.32

DOI 10.26661/2522-1566/2024-1/27-13

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЛОГІСТИКИ В
УМОВАХ ВОЄННОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

Хацер М.В.*

к.е.н., доцент

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя, Україна

ORCID 0000-0003-0080-3578

Михайлик О.К.

студент

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя, Україна

ORCID 0009-0008-5239-1695

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

Анотація. Стаття присвячена формуванню нових наукових рішень щодо пошуку шляхів забезпечення конкурентоспроможності підприємств логістики в умовах воєнного розвитку економіки України. Доведено, що українські логістичні підприємства мають суттєві проблеми забезпечення власної конкурентоспроможності в сучасних умовах розвитку національної економічної системи. Наведена ситуація потребує розробки та запровадження сукупності заходів, які будуть направлені на вирішення проблем забезпечення конкурентоспроможності підприємств логістичної сфери економіки України. **Метою** статті є ідентифікація та дослідження проблем конкурентоспроможності підприємств логістики в умовах воєнного розвитку економіки України і знаходження шляхів їх вирішення, а також способів отримання вітчизняними логістичними підприємствами більш високих позицій у висококонкурентному середовищі України в умовах повномасштабного ведення військових дій країною проти російських військових злочинців. **Методологія:** використано комплекс загальних та спеціальних методів на емпіричному і теоретичному рівнях, таких як: метод абстрагування для визначення ключових проблем забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств логістики; методи аналізу та синтезу для розробки сукупності заходів забезпечення конкурентоспроможності підприємств логістики в умовах воєнного розвитку економіки 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 забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств логістики в умовах воєнного розвитку економіки країни. **Результати:** розроблено та запропоновано сукупність заходів забезпечення конкурентоспроможності логістичних підприємств в Україні в умовах воєнного розвитку економіки країни.

Ключові слова: воєнний розвиток економіки країни, забезпечення конкурентоспроможності, конкурентоспроможність, підприємства логістики, проблеми.

JEL Classification: L 20, L 99, M 13.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

На даний момент Україна знаходиться у стані війни, що була зумовлена російською військовою агресією. Економічна криза та руйнування, що спричинені атаками російських агресорів на цивільну інфраструктуру призвели до значних втрат майже у всіх сферах економічної діяльності. Так, за даними Київської Школи Економіки, станом на 2023 рік сума лише прямих збитків, завданих інфраструктурі України, оцінюється у \$150,5 млрд. Транспортна інфраструктура зазнала збитків більш ніж на \$36,6 млрд. При цьому, були пошкоджені 12 аеропортів і цивільних аеродромів, 126 залізничних станцій та вокзалів. Наслідком підриву Каховської ГЕС стали також пошкодження портових терміналів, розміщених на правому та лівому берегах Дніпра і затоплення доріг Херсонської області. Вже прокладені логістичні шляхи потребують коригування, а деякі території залишаються небезпечними. Загроза ракетних ударів та комендантські години викликають перебої у роботі підприємств, а блокпости та перевірки затримують швидкість логістичних операцій [1].

Зростання і трансформація безпекових та соціально-економічних проблем мають негативний вплив на конкурентоспроможність всіх без виключення українських підприємств та сфер економічної системи України, де однією з головних сфер національної економіки, що найбільше постраждала від російської військової агресії є логістична сфера та її підприємства. Зростання витрат на логістичні операції, втрата кваліфікованих працівників, зовнішні обмеження на логістичну діяльність, необхідність побудови нових логістичних маршрутів та швидка зміна контрагентів викликають проблеми щодо забезпечення конкурентоспроможності у вітчизняних підприємств логістики. За таких умов, важливим є дослідити проблематику та запропонувати шляхи забезпечення і підвищення конкурентоспроможності українських підприємств логістики.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематику функціонування підприємств логістики в Україні, забезпечення їх конкурентоспроможності, у тому числі під час війни, досліджували такі вітчизняні науковці, як: Н. Гринів та А. Равліковська [2], Н. Васильців [3], М. Пешко і А. Завербний [4], А. Завербний, З. Дзуліт та Х. Вуек [5], С. Кулакова, А. Калембет та Д. Подкопова [6], Н. Буркіна та М. Капітонець [7] та інші.

Вважаємо за необхідне зазначити, що вищезазначені роботи лише вивчають різні аспекти проблематики логістики у форматах військової російської агресії та не розкривають повністю теми забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств логістики. Враховуючи постійні зміни у конкурентному середовищі в українській логістичній сфері та нарощування проблем важливим є продовжувати наукові дослідження з визначеної проблематики.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою проведення дослідження виступає ідентифікація та дослідження проблем конкурентоспроможності підприємств логістики в умовах воєнного розвитку економіки України і знаходження шляхів їх вирішення, а також способів отримання вітчизняними логістичними підприємствами більш високих позицій у висококонкурентному середовищі України в умовах повномасштабного ведення військових дій країною проти російських військових злочинців.

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 ключових проблем забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств логістики; методи аналізу та синтезу для розробки сукупності заходів забезпечення конкурентоспроможності підприємств логістики в умовах воєнного розвитку економіки 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 забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств логістики в умовах воєнного розвитку економіки країни.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для забезпечення високої конкурентоспроможності українських логістичних підприємств у рамках повномасштабного військового вторгнення треба виділити проблеми, які ця війна спричинила, адже їх вирішення значно підвищить здатність підприємств до забезпечення конкуренції на національному та закордонних ринках логістичних послуг.

Першою проблемою яка стоїть перед логістикою країни в цілому та підприємствами логістики зокрема, у рамках війни на території України, є перерозподіл та критична зміна логістичних потоків. Розміри автомобільних шляхів на території України на моменту початку війни становило близько 169,4 тис. км (з твердим покриттям – 158,7 тис. км) [8]. Значна частина з них на даний момент непридатні для використання, через тимчасову окупацію територій та військову небезпеку, а також проблеми щодо доступу на закордонні ринки через блокування кордонів. Важливо зазначити, що вже прокладені логістичні автомобільні маршрути можуть змінюватися в залежності від економічних, соціальних та безпекових обставин, а це доволі сильно впливає на конкурентоспроможність логістичних підприємств країни.

Авіасполучення хоча і не були основним способом логістики у країні, але об'єм довоєнних років збільшувався з кожним роком, у 2021 році за даними газети «Економічна правда» пошто-вантажопотоки через аеропорти України зросли на 21,1%, порівняно з 2020 роком, і становили 63,2 тис. тонн. Станом на 2023 рік у країні з 19 діючих цивільних аеропортів у 12 цивільних аеропортах спостерігались пошкодження посадкових смуг, будівель, тощо. За даними газети «Економічна правда» збитки через пошкодження аеродромів складають близько 200 млрд. грн. при повному блокуванні цивільних логістичних повітряних шляхів в країні у 2022-2023 роках [9].

Однією з ключових проблем є суттєве зменшення перевезення вантажів морським транспортом через блокування морських портів країни. Згідно статистичних даних до війни близько 80 % всього експортно-імпортного вантажопотоку України приходилось на морську логістику. Переорієнтація частини вантажопотоку під час війни на річкові порти, на які до війни приходилось менше 5 % всього експортно-імпортного вантажопотоку країни, не в змозі навіть частково знизити логістичні проблеми через нерозвиненість річкової портової інфраструктури в Україні [10].

Залізничні шляхи в свою чергу залишаються надзвичайно вразливими до ворожих атак та обмеженими для використання через тимчасову окупацію територій країни і необхідність реформування і розвитку логістичної інфраструктури, у тому числі вирішення проблеми співпраці з іноземними залізницями, що мають «європейську колію». Окремою проблемою є неготовність пропускати через прикордонні залізничні митні пости великої кількості експортно-імпортних вантажів, у першу чергу сировинного характеру.

Вантажі які перевозилися до цього літаками, морем або залізницею, тепер, в більшій мірі, перевозяться автомобільний транспорт, що породжує нові проблеми, у тому числі з вартістю логістичних перевезень та не готовністю автомобільної інфраструктури країни до таких змін. Також не варто забувати про комендантську годину, блокпости та огляди, які, в свою чергу, доволі сильно сповільнюють строки доставки вантажів та збільшують вартість автомобільних перевезень.

Проблеми з логістичними маршрутами, блокуванням портів та навантаження на залізничну і автомобільну інфраструктуру створюють іншу проблему, яка пов'язана з новим позиціонуванням складів, адже частина з вже існуючих була переміщена у більш безпечні місця, а в інших випадках немає достатніх складських приміщень, щоб приймати вантажі. У той же час на прифронтових територіях немає безпекового сенсу утворювати великі склади.

Логістика прифронтових територій до сих пір залишається складним питанням беручи до уваги вразливість як логістичних систем, так і безпеки персоналу, а також високу мінливість ситуації і значну «забрудненість» таких територій вибухонебезпечними предметами.

Міжнародна логістика у рамках війни теж потерпіла змін, адже є великі проблеми на пропускних пунктах з країнами Європи через зростання навантаження та протидію окремих політичних і економічних сил зусиллям України та Європейського Союзу спростити логістичні зв'язки. Наведене призводить до зростання вартості доставки вантажів, уповільнення обороту транспортних засобів, не ефективного використання персоналу, зниження прибутків українських логістичних компаній.

У цих умовах логістичні компанії мають бути готовими до впровадження надзвичайних заходів, гнучко реагувати на зміни в ситуації та ретельно планувати свої операції, щоб забезпечити безперебійність логістичних ланцюгів та власну конкурентоспроможність на національному та закордонних ринках логістичних послуг.

Ще однією з ключових проблем, що має безпосередній вплив на конкурентоспроможність українських логістичних підприємств є проблема втрати та заміщення втрачених робітничих кадрів. Логістична галузь країни до війни, у більшості, була забезпечена робітниками-чоловіками, що, враховуючи мобілізацію, виїзд частини населення за кордон, призвело до значних втрат висококваліфікованих трудових ресурсів вітчизняними підприємствами логістики під час війни та необхідності швидкого пошуку і адаптації нових робітників до діяльності логістичних підприємств.

Враховуючи наведені проблеми, країна в цілому та національна логістична сфера зокрема потребують розробки та запровадження сукупності заходів забезпечення конкурентоспроможності підприємств логістики в умовах воєнного розвитку економіки України, до яких слід віднести наступні:

1. Розширення діалогу між державними владними інститутами та логістичними підприємствами щодо розвитку стратегічної взаємодії і розширення державної допомоги логістичній галузі економіки країни, у тому числі щодо просування українських логістичних послуг на закордонні ринки збуту.

2. Адміністративний та політичний захист українських логістичних підприємств від свавілля окремих закордонних політичних і економічних сил, у тому числі тих, що працюють за вказівкою військової влади країни агресору.

3. Розвиток державно-приватного партнерства в межах прискорення розвитку логістичної інфраструктури країни з врахуванням сучасних змін логістичних потоків з акцентом на експортно-імпорتنу інфраструктуру, як то, побудова і розвиток «сухих» портів, переведення частини залізниці на «європейську» колію, розширення можливостей дунайських річкових портів, спрощення митних процедур для перевізників та ін.

4. Побудова відкритого та цивілізованого ринку логістичних послуг у країні зі зменшення частки «сірого» та «тіньового» сегментів ринку, у тому числі через збільшення прозорості ринку в цілому та діяльності окремих його представників.

5. Нарощування залучення приватних логістичних компаній країни до забезпечення вантажами Збройних Сил України та безпекових підрозділів, а також виконання гуманітарних зобов'язань міжнародних і іноземних організацій.

6. Лобіювання інтересів державними владними інститутами логістичної галузі країни та українських підприємств логістики на закордонних ринках логістичних послуг.

7. Утворення єдиного цифрового простору на ринку логістичних послуг країни, у тому числі маркетплейсів щодо купівлі-продажу логістичних послуг.

8. Нарощування державних зусиль щодо підготовки/перепідготовки персоналу для логістичних підприємств, а також збільшення частки жінок серед працівників підприємств логістики України.

9. Розробка та запровадження сучасного програмного забезпечення (ПЗ), адже воно значно допоможе оптимізувати процеси обробки даних, а відповідні спеціалізовані програмні продукти допоможуть полегшити роботу та оптимізувати виробничі процеси на українських логістичних підприємствах. Також відповідне програмне забезпечення може допомогти у імплементації інших сучасних технологій та систем у діяльність вітчизняних підприємств логістики. Запровадження ПЗ у сферу логістики допоможе: швидше вирішувати оперативні проблеми; швидко змінити маршрути доставки вантажів; знайти стоянку або складське приміщення; відстежувати витрати палива та кількість заправок і багато іншого [11, с. 163].

10. Роботизацію та автоматизацію складських приміщень, що допоможе, як оптимізувати роботу складів, так і допоможе у плані безпеки у випадках ракетних загроз, адже безпека персоналу стоїть на вищих позиціях. Також до плюсів роботизації та автоматизації складських приміщень можна додати віддалений моніторинг, що в умовах війни допоможе швидко реагувати на економічні та безпекові виклики. Також важливим плюсом є економія ресурсів, оскільки автоматизація може сприяти ефективному використанню ресурсів, зокрема енергії та простору складських приміщень, що є важливими ресурсами під час війни.

11. Нарощування і забезпечення кібербезпеки логістичної сфери країни в цілому та окремих логістичних підприємств зокрема. Кібербезпека зараз це обов'язковий елемент будь-якого підприємства країни. Україна кожен день піддається атакам зі сторони агресора у тому числі і кібератакам на підприємства країни для дестабілізації економіки, крадіжки даних тощо, тому відповідний захист, як спосіб застереження від подібних атак, які можуть мати дуже негативний вплив на підприємство, повинен бути присутнім на кожному підприємстві країни, особливо на підприємствах стратегічних галузей національної економічної системи, до яких ми відносимо логістику.

12. Розширення використання енергоефективних технологій. Енергоефективні технології важливі зокрема тому, що українська інфраструктура раз за разом піддається атакам російських ракет та безпілотників, тим самим склади та інфраструктура залишаються без енергії, що може майже повністю зупинити логістичні операції, тому засоби ефективного та автономного використання енергії можуть допомогти не тільки для економії коштів, а ще й для автономної роботи корпоративної електромережі у випадках локдаунів без додаткових витрат.

13. Важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності підприємств, у тому числі у сфері логістики, є створення правильного іміджу компанії, щоб клієнти, партнери та інвестори могли відрізнити компанію серед конкурентів. Зараз популярним серед компаній є залучення до волонтерських ініціатив, що одразу сприяє у декількох напрямках: реклама, створення іміджу та волонтерська діяльність. У рамках війни різного роду просування є досить важливими, адже деякі логістичні компанії вийшли з ринку, деякі через політичну

позицію стали неоднозначними для партнерів, тому такі способи просування інформації про компанію та її діяльність є гарним способом підвищення конкурентоспроможності і забезпечення отримання нових логістичних контрактів.

Відзначаємо наявність соціо-економічних та безпекових проблем, що негативно впливають на забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств логістики і необхідність розробки і реалізації сукупності заходів, що направлена на вирішення проблем конкурентоспроможності підприємств у логістичному секторі економіки України.

ВИСНОВКИ

Україна стикнулася з важкими часами, і ці часи приводять до важких змін які мають робити підприємства заради того щоб залишитися на ринку. У контексті повномасштабного вторгнення і його впливу на логістичні підприємства, виникають ключові проблеми, які вимагають ретельного аналізу та вирішення для забезпечення їхньої ефективної конкурентоспроможності на ринку логістичних послуг.

Проведене дослідження дозволило запропонувати сукупність заходів забезпечення конкурентоспроможності логістичних підприємств в Україні в умовах воєнного розвитку економіки країни.

Практичне впровадження пропозицій і висновків даної статті слід розглядати в контексті їх важливості для підвищення економічної стійкості та конкурентоспроможності українських логістичних підприємств кризовим проявам в межах розвитку національної економіки.

Перспективи подальших досліджень на основі і з використанням наукових результатів проведеного дослідження полягають у розробці комплексу рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності логістичної сфери України на макро-, мезо-, мікрорівнях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. KSE. Загальна сума прямих збитків, завдана інфраструктурі України через війну, за підсумками червня 2023 року. 2023. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-pryamih-zbitkiv-zavdana-infrastrukturi-ukrayini-cherez-viynu-za-pidsumkami-cheravnnya-2023-roku-perevishhila-150-mlrd/> (дата звернення: 14.11.2023).
2. Гринів Н.Т., Равліковська А.А. Перебудова логістики в умовах воєнного стану в Україні. Академічні візії. 2022. Випуск 13. С. 24-35.
3. Васильців Н. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78> (дата звернення: 14.11.2023).
4. Пешко М., Завербний А. Проблеми та перспективи зміни ланцюгів поставок з метою мінімізування втрат під час війни. Економіка та суспільство. 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-5> (дата звернення: 14.11.2023).
5. Завербний А., Двудіт З., Вуек, Х. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. Економіка та суспільство. 2022. №43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-54> (дата звернення: 14.11.2023).
6. Кулакова С.Ю., Калембет А.В., Подкопова Д.Є. Особливості формування логістичних витрат підприємств в умовах воєнного стану. Фінансово-кредитні системи : перспективи розвитку. 2023. № 1 (8). С. 22-29.
7. Буркіна Н.В., Капітонець М.В. Аналіз ринку логістики України : статистичний аспект. Економіка і організація управління. 2020. № 3 (39). С. 93-103.
8. State Agency of Motor Roads of Ukraine. Розміри автомобільних шляхів на території України. 2022. URL: <https://ukravtodor.gov.ua> (дата звернення: 14.11.2023).

9. Берестенко В. Як логістика адаптувалася до війни. Економічна правда. 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/24/702529/> (дата звернення: 14.11.2023).
10. Державна служба статистики України. Транспорт. 2023. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 14.11.2023).
11. Колодізева Т.О., Руденко Г.Р. Інноваційні технології в логістиці: навчальний посібник. Харків : Вид. ХНЕУ, 2013. 268 с.

REFERENCES

- KSE (2023). *The total amount of direct damage caused to the infrastructure of Ukraine due to the war, as of June 2023*. Available at: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-sumaryami-zbitkiv-zavdana-infrastrukturi-ukrayini-cherez-vyynu-za-pidsumkami-chervnya-2023-roku-perevishhila-150-mlrd> (Accessed 14 November 2023). [in Ukrainian].
- Hryniv N.T., Ravlikovska A.A. (2022). Reconstruction of logistics amidst martial law in Ukraine. *Akademichni vizii*, Vypusk 13, pp. 24-35. [in Ukrainian].
- Vasylytsiv N. (2023). Transformation and adaptation of logistics to the challenges of martial law. *Ekonomika ta suspilstvo*, № 55. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78> (Accessed 14 November 2023). [in Ukrainian].
- Peshko M., Zaverbnyi A. (2022). Challenges and prospects for changing supply chains to minimize wartime losses. *Ekonomika ta suspilstvo*, № 44. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-5> (Accessed 14 November 2023). [in Ukrainian].
- Zaverbnyi A., Dvulit Z., Vuiek, Kh. (2022). Peculiarities of the logistics chains formation amidst war and in the post-war period. *Ekonomika ta suspilstvo*, № 43. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-54> (Accessed 14 November 2023). [in Ukrainian].
- Kulakova S.Iu., Kalemбет A.V., Podkopova D.Ie. (2023). Peculiarities of the formation of logistics costs of enterprises in the conditions of martial law. *Finansovo-kredytni systemy : perspektyvy rozvytku*, № 1 (8), pp. 22-29. [in Ukrainian].
- Burkina N.V., Kapitonets M.V. (2020). Analysis of the logistics market of Ukraine: statistical aspect. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, № 3 (39), pp. 93-103. [in Ukrainian].
- State Agency of Motor Roads of Ukraine (2022). *Dimensions of highways on the territory of Ukraine*. Available at: <https://ukravtodor.gov.ua> (Accessed 14 November 2023). [in Ukrainian].
- Berestenko V. (2023). How logistics adapted to war. *Ekonomichna pravda*. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/24/702529> (Accessed 14 November 2023). [in Ukrainian].
- The State Statistics Service of Ukraine (2023). *Transport*. Available at: <https://ukrstat.gov.ua> (Accessed 14 November 2023). [in Ukrainian].
- Kolodizieva T.O., Rudenko H.R. (2013). *Innovatsiini tekhnolohii v lohistytsi [Innovative technologies in logistics]*. Navchalnyi posibnyk. Kharkiv: Vyd. KhNEU. 268 p. [in Ukrainian].

ENSURING THE COMPETITIVENESS OF LOGISTICS ENTERPRISES AMIDST THE MILITARY DEVELOPMENT OF UKRAINE'S ECONOMY

Maxim Khatser

*Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine*

Oleksandr Mikhailik

*Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine*

The article is devoted to the formation of new scientific solutions regarding the search for ways to ensure the competitiveness of logistics enterprises amidst the military development of Ukraine's economy. It has been proven that Ukrainian logistics enterprises have significant problems in ensuring their own competitiveness under the modern conditions of the national economic system's development. The given situation requires the development and implementation of a set of measures aimed at solving the problems of ensuring the competitiveness of enterprises in the logistics sphere of the Ukrainian economy. The article **aims** to identify and study the competitiveness challenges of logistics enterprises amidst the military development of Ukraine's economy. It also helps find ways to solve them and obtain better positions by domestic logistics enterprises in the highly competitive environment of Ukraine in the conditions of full-scale military operations against Russian war aggressors. **Methodology:** a complex of general and special methods have been used at the empirical and theoretical levels, such as the method of abstraction to determine the fundamental problems of ensuring the competitiveness of Ukrainian logistics enterprises; methods of analysis and synthesis for the development of a set of measures to ensure the competitiveness of logistics enterprises amidst military development of Ukraine's economy; methods of systematization, grouping and logical generalization for information systematization, conclusions formation, and scientific proposals of the article. The article uses system and functional, historical and systemic approaches in revealing and solving the problems of finding ways to ensure the competitiveness of Ukrainian logistics enterprises amidst the military development of the country's economy. **Results:** a set of measures to ensure the competitiveness of logistics enterprises in Ukraine in the conditions of the military development of the country's economy has been developed and proposed.

Keywords: military development of the country's economy, ensuring competitiveness, competitiveness, logistics enterprises, problems.

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 1 (27) 2024

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:

Дизайн обкладинки:

Онищенко О.А.,
Полусмяк Ю.І.
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 1 (27) 2024

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