

# МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC  
JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»

ISSN 2520-2294 (print)  
ISSN 2709-5444 (online)



№ 1 (81) / 2024  
1 том



**МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ  
«ІНТЕРНАУКА».**

**Серія: «Економічні науки»**

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL  
«INTERNAUKA».**

**Series: «Economic sciences»**

**НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ**

*Свідоцтво  
про державну реєстрацію  
друкованого засобу масової інформації  
КВ № 22443-12343Р*

№ 1 (81)

1 том

Київ 2024



Повний бібліографічний опис всіх статей Міжнародного наукового журналу «Інтернаука». Серія: «Економічні науки» представлено в: **Index Copernicus International (ICI); Polish Scholarly Bibliography; ResearchBib; Наукова періодика України.**

Журнал зареєстровано в міжнародних каталогах наукових видань та наукометричних базах даних: Index Copernicus International (ICI); Polish Scholarly Bibliography; ResearchBib; Ulrichsweb Global Serials Directory; Google Scholar; Наукова періодика України; Bielefeld Academic Search Engine (BASE); Electronic Journals Library; Open J-Gate; Academic keys; Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg Carl von Ossietzky.

## НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Видання включене до Переліку наукових фахових видань МОН України (категорія «Б»)

Наказ МОН України № 1643 від 28.12.2019

Спеціальності:

051 Економіка

071 Облік і оподаткування

072 Фінанси, банківська справа та страхування

073 Менеджмент

075 Маркетинг

076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

241 Готельно-ресторанна справа

281 Публічне управління та адміністрування

292 Міжнародні економічні відносини

### Засновники:

1. Київський кооперативний інститут бізнесу і права.
2. Приватна установа «Науково-дослідний інститут публічного права».
3. Громадська організація «Міжнародна академія освіти і науки».
4. Товариство з обмеженою відповідальністю «Фінансова Рада України».

У журналі опубліковані наукові статті з актуальних проблем економічної науки.

Для наукових працівників, викладачів, студентів економічних спеціальностей, працівників фінансово-кредитних установ та підприємницьких структур й інших зацікавлених осіб.

Матеріали публікуються мовою оригіналу в авторській редакції.

Редакція не завжди поділяє думки і погляди автора. Відповідальність за достовірність фактів, імен, географічних назв, цитат, цифр та інших відомостей несуть автори публікацій.

У відповідності із Законом України «Про авторське право і суміжні права», при використанні наукових ідей і матеріалів цієї збірки, посилання на авторів та видання є обов'язковими.

© Автори статей, 2024

© Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».

Серія: «Економічні науки», 2024

### *Редакція:*

Головний редактор: **Камінська Тетяна Григорівна** — доктор економічних наук, професор, в.о. ректора Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

### *Редакційна колегія:*

**Бардаш Сергій Володимирович** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

**Безверхий Костянтин Вікторович** — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

**Белялов Талят Енверович** — доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри підприємництва та бізнесу Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

**Гринько Алла Павлівна** — доктор економічних наук, професор, декан факультету менеджменту Харківського державного університету харчування та торгівлі (Харків, Україна)

**Дмитренко Ірина Миколаївна** — доктор економічних наук, доцент, професор Національного центру обліку та аудиту Національної академії статистики, обліку та аудиту (Київ, Україна)

**Зось-Кіор Микола Валерійович** — доктор економічних наук, професор, в.о. завідувача кафедри менеджменту і логістики Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка (Полтава, Україна)

**Ільїн Валерій Юрійович** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку, контролю та оподаткування агробізнесу ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» (Київ, Україна)

**Клочан В'ячеслав Васильович** — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та маркетингу Миколаївського національного аграрного університету (Миколаїв, Україна)

**Красноручький Олексій Олександрович** — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка (Харків, Україна)

**Курило Людмила Ізидорівна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу та управління бізнесом Національного університету «Києво-Могилянська академія» (Київ, Україна)

**Левицька Світлана Олексіївна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку і аудиту Національного університету водного господарства та природокористування (Рівне, Україна)

**Назаренко Інна Миколаївна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічного контролю та аудиту Сумського національного університету (Суми, Україна)

**Олійник-Данн Олена Олександрівна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

**Охріменко Ігор Віталійович** — доктор економічних наук, професор, проректор з навчальної та наукової роботи Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

**Паска Ігор Миколайович** — доктор економічних наук, професор, декан економічного факультету Білоцерківського національного аграрного університету (Біла Церква, Україна)

**Русіна Юлія Олександрівна** — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

**Скриньковський Руслан Миколайович** — кандидат економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємств та інформаційних технологій Закладу вищої освіти «Львівський університет бізнесу та права» (Львів, Україна)

**Сопко Валерія Василівна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку та оподаткування Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

**Танклевська Наталія Станіславівна** — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та фінансів Херсонського державного аграрного університету (Херсон, Україна)

**Тарасенко Ірина Олексіївна** — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

**Токар Володимир Володимирович** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри інженерії програмного забезпечення та кібербезпеки Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

**Фоміна Олена Володимирівна** — доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри обліку та оподаткування Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

**Ходжаян Аліна Олександрівна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних економічних відносин Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

**Horska Elena** — Dr.h.c.Prof. Dr. Ing Professor Marketing and Management, Dean of the Faculty of Economics and Management of the Slovak University of Agriculture in Nitra (Slovak Republic)

**Imamov Khamdilla** — PhD, доцент Ташкентського державного економічного університету (Ташкент, Узбекистан)

**ЗМІСТ**

**ЕКОНОМІКА**

<b>Погуда Наталія Вікторівна</b> КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ІНФОРМАЦІЙНО- КОМУНІКАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	9
<b>Ziobrowska-Sztuczka Justyna</b> GROWTH PROSPECTS FOR PEER-TO-PEER (P2P) LENDING PLATFORMS.....	18
<b>Ачкасова Світлана Анатоліївна, У Чао</b> МІЖНАРОДНІ АСПЕКТИ ВИБОРУ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РИЗИКУ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ КИТАЮ .....	24
<b>Баланюк Іван Федорович, Шпикуляк Олександр Григорович, Шеленко Діана Іванівна, Семанюк Іван Миколайович</b> ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УПРАВЛІННІ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ЗАСАДАХ СТИМУЛЮВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА .....	31
<b>Воробйов Віктор Васильович, Воробйова Лариса Дмитрівна</b> ОСОБЛИВОСТІ РОБОТИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ...	41
<b>Головатий Орест-Мирослав Мирославович, Демчук Тарас Ігорович, Добуш Тарас Ігорович, Стасюк Петро Володимирович, Цвик Володимир Романович, Шиян Сергій Миколайович</b> УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ В СИСТЕМІ ПІДПРИЄМСТВА.....	48
<b>Далик Володимир Петрович, Запісоцький Іван Васильович, Ільчишин Микола Зіновійович, Матвієвський Назар Анатолійович</b> СИСТЕМА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	60
<b>Далик Володимир Петрович, Ключук Роман Володимирович, Ткач Степан Володимирович, Коник Олександр Володимирович, Неведров Володимир Олександрович, Шиманович Павло Олегович, Крілик Богдан Богданович</b> АНАЛІЗ РИЗИКІВ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	73
<b>Димченко Олена Володимирівна, Смачило Валентина Володимирівна, Рудаченко Ольга Олександрівна, Чередниченко Тетяна Олександрівна</b> ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОСИСТЕМИ УНІВЕРСИТЕТІВ ЧЕРЕЗ СТВОРЕННЯ ВETERАНСЬКИХ ЦЕНТРІВ .....	85
<b>Каспрук Святослав Ігорович</b> ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ .....	91

---

<b>Корчинський Іван Осипович, Асанов Андрій Валерійович, Калінін Іван Євгенович, Музика Віталій Михайлович, Винниченко Олександр Львович, Кривуля Мар'ян Іванович</b> ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	102
<b>Куриліна Оксана Василівна, Гонсьор Юрій Романович, Милянник Захар Богданович</b> БІЗНЕС-ПЛАН ЯК СКЛАДОВА УСПІШНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	114
<b>Петров Кирило Вадимович</b> РОЛЬ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ПЛАТФОРМ В ІННОВАЦІЙНОМУ РОЗВИТКУ БУДІВНИЦТВА.....	124
<b>Погребняк Андрій Тарасович</b> РОЛЬ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВ.....	132
<b>Сатир Лариса Михайлівна, Хрик Василь Михайлович, Левандовська Світлана Миколаївна, Стаднік Леонід Іванович</b> АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ .....	141
<b>Свистович Андрій Петрович, Любчинський Любомир Ігорович, Кононенко Олексій Анатолійович, Скворцов Марко Едуардович, Яригін Павло Юрійович, Цвик Сергій Романович</b> ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ ТА СТРУКТУРА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА .....	148
<b>Чорній Богдан Ігорович</b> СИСТЕМА БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА ЇЇ ЕЛЕМЕНТИ .....	161
<b>Шоробура Остап Ігорович, Демидюк Павло Васильович, Гонсьор Юрій Романович, Коваль Степан Михайлович, Паськів Володимир Володимирович, Федорига Зорян Андрійович, Кіндратів Роман Володимирович</b> ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЗАСІБ ОПТИМІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ .....	171
<b>Яструбецька Леся Сергіївна</b> ВНУТРІШНІ Й ЗОВНІШНІ ПРОЯВИ ГІБРИДНОЇ АГРЕСІЇ В УКРАЇНІ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА ФІНАНСОВУ БЕЗПЕКУ ДЕРЖАВИ .....	183

## CONTENTS

### ECONOMY

- Pohuda Nataliia**  
CONCEPTUAL FOUNDATIONS AND PRACTICAL ASPECTS OF INFORMATION AND COMMUNICATION PROVISION OF TOURIST ENTERPRISES ..... 9
- Ziobrowska-Sztuczka Justyna**  
GROWTH PROSPECTS FOR PEER-TO-PEER (P2P) LENDING PLATFORMS ..... 18
- Achkasova Svitlana, Wu Chao**  
INTERNATIONAL ASPECTS OF SELECTION OF INDICATORS FOR ASSESSING THE ECONOMIC RISK OF SMALL ENTERPRISE ACTIVITIES IN CHINA ..... 24
- Balaniuk Ivan, Shpykuliak Oleksandr, Shelenko Diana, Semaniuk Ivan**  
DEVELOPMENT PRIORITIES OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN THE MANAGEMENT OF INVESTMENT POTENTIAL ON THE BASIS OF ENCOURAGING ENTREPRENEURSHIP ..... 31
- Vorobyov Viktor, Vorobyova Larysa**  
PECULIARITIES OF THE WORK OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN UKRAINE IN THE CONDITIONS OF WAR ..... 41
- Holovatyi Orest-Myroslav, Demchuk Taras, Dobush Taras, Stasiuk Petro, Tsyk Volodymyr, Shyian Serhii**  
MANAGEMENT INNOVATIONS IN THE ENTERPRISE SYSTEM ..... 48
- Dalyk Volodymyr, Zapisotskyi Ivan, Ilchyshyn Mykola, Matviievskyi Nazar**  
THE SYSTEM OF ENSURING INVESTMENT AND INNOVATION ACTIVITIES OF ENTERPRISES ..... 60
- Dalyk Volodymyr, Kliuchuk Roman, Tkach Stepan, Konyk Oleksandr, Nieviedrov Volodymyr, Shymanovych Pavlo, Krilyk Bohdan**  
ANALYSIS OF MANAGEMENT RISKS IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM ..... 73
- Dymchenko Olena, Smachylo Valentyna, Rudachenko Olha, Cherednychenko Tetiana**  
TRANSFORMATION OF THE UNIVERSITY ECOSYSTEM THROUGH THE CREATION OF VETERANS' CENTERS ..... 85
- Kaspruk Svyatoslav**  
FEATURES OF ASSESSING THE LEVEL OF DEVELOPMENT OF ENTERPRISES ..... 91
- Korchynskyi Ivan, Asanov Andrii, Kalinin Ivan, Muzyka Vitalii, Vynnychenko Oleksandr, Kryvulia Marian**  
FORMATION OF INNOVATION POLICY AT THE ENTERPRISE ..... 102
- Kurilina Oksana, Honsor Yuriy, Mylyanyk Zakhar**  
BUSINESS PLAN AS A COMPONENT OF SUCCESSFUL ENTERPRISE DEVELOPMENT ..... 114



<b>Petrov Kyrylo</b> THE ROLE OF IMPLEMENTING INFORMATION AND COMMUNICATION PLATFORMS IN THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF CONSTRUCTION .....	124
<b>Pohrebniak Andrii</b> THE ROLE OF BUSINESS PLANNING IN ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISES .....	132
<b>Satyr Larysa, Hryk Vasyl, Levandovska Svitlana, Stadnik Leonid</b> ANALYSIS OF ECONOMIC ACTIVITY OF FORESTRY ENTERPRISES IN UKRAINE .....	141
<b>Svystovych Andriy, Liubchynskyi Liubomyr, Kononenko Oleksii, Skvortsov Marko, Yaryhin Pavlo, Tsvyk Serhii</b> PRINCIPLES OF FORMATION AND STRUCTURE OF THE MANAGEMENT MECHANISM OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE .....	148
<b>Chorniy Bogdan</b> BUSINESS PLANNING SYSTEM AT THE ENTERPRISE AND ITS ELEMENTS .....	161
<b>Shorobura Ostop, Demydiuk Pavlo, Honsor Yuriy, Koval Stepan, Paskiv Volodymyr, Fedoryha Zorian, Kindrativ Roman</b> INFORMATION TECHNOLOGIES AS A MEANS OF OPTIMIZING THE ACTIVITIES OF ENTERPRISES .....	171
<b>Yastrubetska Lesya</b> INTERNAL AND EXTERNAL MANIFESTATIONS OF HYBRID AGGRESSION IN UKRAINE AND THEIR IMPACT ON THE FINANCIAL SECURITY OF THE STATE .....	183

UDC 338:48:004.4

**Pohuda Nataliia**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Doctoral Student  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

**Погуда Наталія Вікторівна**

*кандидат економічних наук, доцент, докторант*

*Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця*

ORCID: 0000-0002-8926-9350

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-1-9622

## CONCEPTUAL FOUNDATIONS AND PRACTICAL ASPECTS OF INFORMATION AND COMMUNICATION PROVISION OF TOURIST ENTERPRISES

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

ЕКОНОМІКА

**Summary.** The article is devoted to the study of the conceptual foundations of information and communication support for tourism enterprises and consideration of practical aspects of the use of information and communication technologies by tourism enterprises. Attention is focused on the theoretical study of the problems of information and communication technologies in tourism with the identification of the most important scientific achievements and researchers in this field. Scientific and practical approaches to information and communication technologies as part of information and communication support of a tourist enterprise are summarized, in particular, economic, technical, social, psychological and interdisciplinary approaches. The main ones have been considered stages in the implementation of ICT with a brief description of each of them. The grouping of the most significant and popular types of ICT by tourism enterprises was carried out, where for each of the types, the main ICTs that are specific to them, as well as common ones that can be used by several, are considered. The work focuses on the types of ICT used in practical activities by airlines, accommodation establishments, catering establishments, travel operators and travel agencies. In order to achieve strategic goals, a tourist enterprise has proposed a methodological approach to information and communication support, which provides for the implementation of five basic stages with the selection of relevant goals for each of them in order to form a comprehensive approach that will allow not only to identify problematic issues, but also to find reserves for their solution. It is proposed to evaluate the effectiveness of the website of a tourist enterprise using cohort analysis, which allows to group consumers according to certain characteristics and to form appropriate strategies for improving operational activities. The main stages of working with cohort analysis to achieve the strategic goals of a tourism enterprise are given. To justify the effectiveness of software implementation, it is proposed to use cognitive modelling, which allows combining subjective and objective assessments. The use of the proposed approaches to the use of various types of ICT by tourist enterprises will allow to achieve the specified tasks not only in the long-term, but also in the short-term perspective.

**Key words:** information and communication technologies, information and communication support, tourism enterprise, reservation systems, website, cohort analysis, cognitive modelling.

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню концептуальних засад інформаційно-комунікаційного забезпечення туристичних підприємств та розгляду практичних аспектів використання інформаційно-комунікаційних технологій підприємствами туризму. Акцентовано увагу на теоретичному дослідженні проблематики інформаційно-комунікаційних технологій у туризмі із визначенням найбільших вагомих наукових здобутків та дослідників у цій сфері. Узагальнено наукові та практичні підходи до інформаційно-комунікаційних технологій, як частини інформаційно-комунікаційного забезпечення туристичного підприємства, зокрема, економічний, технічний, соціальний, психологічний та міждисциплінарний підходи. Розглянуто основні етапи у впровадженні ІКТ із короткою характеристикою кожного із них. Здійснено групування найбільш значущих та популярних видів ІКТ підприємствами туризму, де для кожного із видів розглянуто основні ІКТ, що характерні саме для них, а також спільні, які можуть використовуватися декількома. У роботі акцентовано увагу на видах ІКТ, що використовуються у практичній діяльності авіакомпаніями, закладами розміщення, закладами

харчування, туристичними операторами та туристичними агентствами. Для досягнення стратегічних цілей туристичним підприємством запропоновано методологічний щодо інформаційно-комунікаційного забезпечення, який передбачає реалізація п'яти базових етапів із виокремленням відповідних цілей на кожному із них для формування комплексного підходу, який дозволить виявити не лише проблемні питання, але й знайти резерви для їх вирішення. Запропоновано для оцінки ефективності вебсайту туристичного підприємства використання когортного аналізу, що дозволяє групувати споживачів за визначеними ознаками та формувати відповідні стратегії для покращення операційної діяльності. Наведено основні етапи роботи з когортним аналізом для досягнення стратегічних цілей туристичного підприємства. Для обґрунтування ефективності впровадження програмного забезпечення запропоновано застосовувати когнітивне моделювання, що дозволяє поєднувати суб'єктивні та об'єктивні оцінки. Використання запропонованих підходів до використання різних видів ІКТ туристичними підприємствами дозволить досягнути визначених завдань не лише у довгостроковій, але й короткостроковій перспективах.

**Ключові слова:** інформаційно-комунікаційні технології, інформаційно-комунікаційне забезпечення, туристичне підприємство, системи бронювання, вебсайт, когортний аналіз, когнітивне моделювання

**F**ormulation of the problem. Tourism is a field of activity designed to satisfy the tourist's desire for rest, recovery and acquisition of new experiences. The development of tourism, its forms and types significantly influenced consumer behavior, as well as directly, the tourist himself changed tourism. That is, there was always communication between the tourist and the representatives of the tourist business, which allowed to satisfy the tourist demand with the corresponding tourist offers, or the offer produced demand from tourists. After the pandemic, the format of communication, as well as the actions of stakeholders, transformed to the O2O format — from offline to online. It is worth noting that the transition to this option of interaction was gradually gaining momentum [1], but it was the COVID-19 pandemic that became the catalyst [2; 3; 4], accelerating the transition of various spheres and branches of the economy in order to be able to hold on and, in the future, to develop Tourism enterprises, as one of those who led the first positions in the use of modern technologies, with the beginning and after the pandemic continue to take the lead in the application of modern ICT and the achievement of the set goals [5; 6], including the Sustainable Development Goals [7].

**Analysis of recent research and publications.** Tourism and travel are innovative and constantly introducing the latest technologies, which are based on the combination of communication and information technologies. Since communication is the basis of interaction in tourism, and information technologies ensure their effectiveness, accordingly, this issue is in the center of attention of researchers from different countries of the world. According to Murphy P. [8], tourism is created on resources, where ignoring its social and ecological consequences creates risks for further existence. In the study of Bruce M. [9], it was determined that the tourism business became an active user of information technologies that transformed the entire industry, creating competitive advantages for it that significantly distinguished tourism from others. We believe that Bruce M. successfully focused the research on the identification

of consequences in the tourism sector from the introduction of information technologies, such as changes in the level of employment or personnel hiring policy, communication and sales processes.

Information technology (IT), as a component of ICT, is decisive among all tasks at the level of tactical or strategic management of a tourist enterprise [10]. According to Buhalis D., information is the basis of tourism, creating opportunities and challenges for the tourism sector. Therefore, the development of IT will always be conditioned by the changes that occur in this area, that is, this process is not static, but will be in a dynamic state. If we consider the use of ICT in tourism, then from a scientific point of view, many scientific works are devoted to this field of research both among foreign researchers — Buhalis D. [10], Bethapudi A. [11], Gonzalez R. [12], Law R. [13], as well as domestic ones — Boyko M. [14], Dyachenko Yu. [15], Melnychenko S. [16], Mykhailichenko G. [17], Podzigun S. [18], Sushchenko O. [19], Trunina I. [20] and others. At the same time, despite the significant scientific research of information and communication technologies in the field of tourism, it is insufficient to consider the issues related to the formation and components of information and communication support of tourist enterprises.

**The purpose of the article** is the disclosure of the conceptual foundations of information and communication technologies and practical aspects of information and communication provision of tourist enterprises, with the aim of highlighting the most significant types of ICT and tools for determining such influence on the activities of tourist enterprises.

**Presenting main material.** The issue of the use of information and communication technologies by tourist enterprises actively began to gain popularity from the mid-90s to the beginning of 2000, which was reflected in the issue of automation of the tourist business, the use of computer reservation systems, strategies of tourist enterprises, based on the introduction of ICT. According to the results of the study [21], Werthner H. and Klein S. evaluated the

main strategies of tourism enterprises that use ICT, highlighting the structural changes that the introduction of ICT led to, and Bennett M. [22] conducted a study of the impact of information technologies in the activities travel agents for customer service, which resulted in highlighting both positive practices and negative results.

The issue of information and communication technologies and the formation of their support is in the center of attention of scientific researchers and professional practitioners. In the context of tourism and the use of innovative technologies, it is worth mentioning the approaches in the study of the relevant issues. In particular, it is possible to single out those that consider ICT multifunctionally, namely:

- a technical approach in which ICT is considered in terms of technological aspects such as hardware, software, networks, etc. The main task is the development, implementation and support of technical solutions for information processing and transmission.
- an economic approach, where ICT is considered as an economic resource that affects the productivity and competitiveness of enterprises, and, accordingly, also spheres and branches of the economy. According to this approach, the main purpose of ICT is to focus on its value, functionality and creation of competitive advantages.
- a social approach, where ICTs are considered from the point of view of their impact on society and people. The main task is effective communication between different participants.
- the psychological approach focuses on how ICT affects user behavior, how gadgets and computers are used from the point of view of psychology, and the level of information perception.
- an interdisciplinary approach that encompasses elements such as environmental, cultural, political for a deeper understanding of ICTs and their impact.

Interpretation of ICT by different organizations and researchers is carried out differently, distinguishing specific features and providing common characteristics. Accordingly, in our opinion, information and communication technologies in tourism are technologies that work with information at all its stages and create opportunities for further use for the purposes of the tourism enterprise and other interested participants, as well as promote effective communication between all stakeholders in tourism.

The evolution of information and communication technologies has been their gradual development in the travel industry, where the Internet has had a profound impact on how people plan, book, experience and share their travel experiences, and travel companies create and promote travel services in the market. Based on the approach proposed by Güssling S. [23], tourism went through certain stages in the implementation of ICT, where, in our

opinion, the most important events were: the emergence and development of the Internet, which was characterized by the emergence of the first websites for booking hotels and airline tickets, online sale of package tours, online registration; the development of mobile technologies that have transformed the use of ICT; social networks, the contribution of which was reflected through photo and video content and reviews and recommendations; new technologies that contributed to the creation of additional demand by involving VR, AR, MR technologies and other innovative technologies; artificial intelligence, which has the potential for a new transformation of tourism and other areas of the economy.

Since information and communication technologies are actively implemented by tourism enterprises, therefore, it is advisable to group the most significant and popular types of them (Table 1).

Information and communication technologies laid the foundation for the information society and informatization of all spheres of life. At the global and regional levels, the importance of informatization, and in modern conditions, digitalization have become extremely important, and therefore, urgent issues. The business also adheres to the concept of digitalization, which is implemented by appropriate digital tools, the basis of which is ICT.

The conceptual foundations of the introduction of information and communication technologies in Ukraine in the field of tourism were laid down in the Strategy for the Development of the Information Society in Ukraine [24], the Basic Principles of the Development of the Information Society in Ukraine 2007–2015 [25], the Concept of the Development of the Digital Economy and Society of Ukraine 2018–2020 [26].

In connection with the use of the Internet, the traditional economy has changed to an electronic format, so the use of ICT helps to stimulate the development of e-business. With the emergence of new types of technologies, in particular digital ones, the question arose of using this type to increase competitiveness both at the global and local levels. Digitalization of business is an important part of the transformation process, as well as a factor in the growth of the country's economy.

The importance of information and communication support for tourist enterprises is actualized in its development, which is explained by a strategic approach to the functioning of the enterprise. Therefore, a methodological approach (Fig. 1) is important, the purpose of which is a comprehensive vision of the necessary availability and effective use of all information and communication support to achieve the strategic goals of the tourist enterprise. Successful implementation of all the necessary steps united by the common goal of ensuring the operation and development of the enterprise will reveal not only

Table 1

**Key types of information and communication technologies at tourism enterprises**

Airlines	Hotels and other accommodation facilities	Restaurants and other food establishments	Tourist operators	Travel agencies
Reservation systems Flight management systems Passenger service systems On-board entertainment systems. Monitoring of flight data Maintenance, repair and overhaul systems Baggage tracking systems Electronic ticket sales Airline flight management systems	Property management systems Hotel management systems Systems of channel managers Room technologies Energy management systems	Restaurant management systems Digital menu panels. Online delivery platforms. Inventory management systems Systems of kitchen showcases Food waste management	Travel operator software. Geoinformation systems. Electronic ticket sales	Electronic ticket sales Platforms for booking individual components of the tourist product.
	Point of sale systems			
Technologies of augmented reality (VR, AR, MR).				
Customer relationship management, online booking systems, communication platforms, guest feedback and survey systems, loyalty systems and bonus programs, revenue management systems, human resource management, websites, social media and online marketing, mobile payment systems, processing systems payments, security and surveillance systems, data analysis and business intelligence for strategic decision-making				

Source: author's development

problems, but also reserves and opportunities for more successful operation.

Among the wide variety of information and communication technologies used by tourism enterprises in order to achieve competitive advantages in the strategic development of tourism enterprises, both the website and specialized software play an important role. To study the influence of the website on the activities of tourist enterprises, it is proposed to use cohort analysis — the purpose of which is to study the behavior and interaction of users on the websites of tourist enterprises. This analysis allows users to be grouped by common characteristics and to observe their activities over a defined period of time [27].

The research methodology for conducting cohort analysis involves the implementation of successive stages (Fig. 2).

The purpose of conducting cohort analysis is to increase the effectiveness of the website of a tourist enterprise, which allows creating the most optimal models (framing) for appropriate actions with defined cohorts. Based on the results of the cohort analysis, the tourism enterprise can implement effective marketing strategies, optimizing those stages of the life cycle where problems arise. Cohort analysis allows you to gain a deeper understanding of user interaction with a travel company's website and identify opportunities for optimization and business performance improvement.

Among the important tools that can be used by tourism enterprises in evaluating the use of ICT is the application of cognitive modelling. In particu-

lar, the expediency of such an approach is relevant when analyzing the implementation of new software or replacing the existing one. Modelling of business processes can serve as a universal tool when making appropriate management decisions, as it allows you to simulate the situation taking into account various factors or development scenarios, identify possible risks and develop strategies for their management. Also, the use of modelling in business activities allows you to assess the situation where there is a limitation of quantitative data or they are absent, thus, models can be used to solve complex problems that are difficult or even impossible to solve by analytical methods. The advantages of modelling include obtaining a specific methodology, which will allow finding solutions to problematic issues. Axelrod R. [28] is considered to be the founder of cognitive modelling methodology, where situation modelling can be based on subjective judgments and assessments of experts [29]. When building a cognitive model, or as it is often called a map or an alphabet, important components are the structuring of information (identification of key factors) and the construction of a model based on cause-and-effect relationships between selected factors.

Based on the approach of O. Lebid [30], that the cognitive map is a weighted digraph with vertices, the target (privileged) vertex can be, for example, the level of software usage by a tourist enterprise with arcs that reflect the degree of relationship between the vertices selected for the model. This approach makes it possible to determine the most important influencing factors for the enterprise,

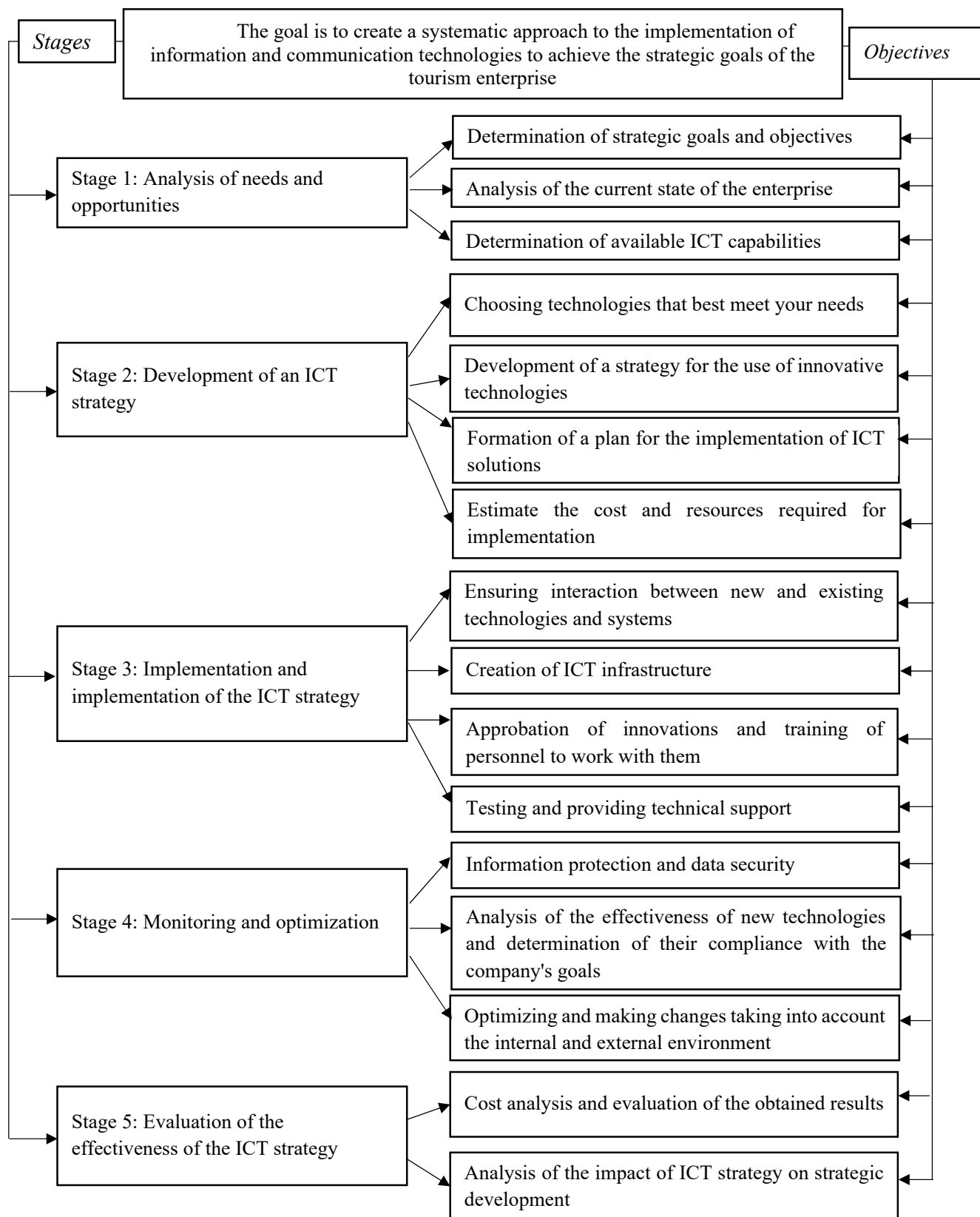


Fig. 1. Methodological foundations of information and communication support for the strategic development of a tourist enterprise

Source: author's development

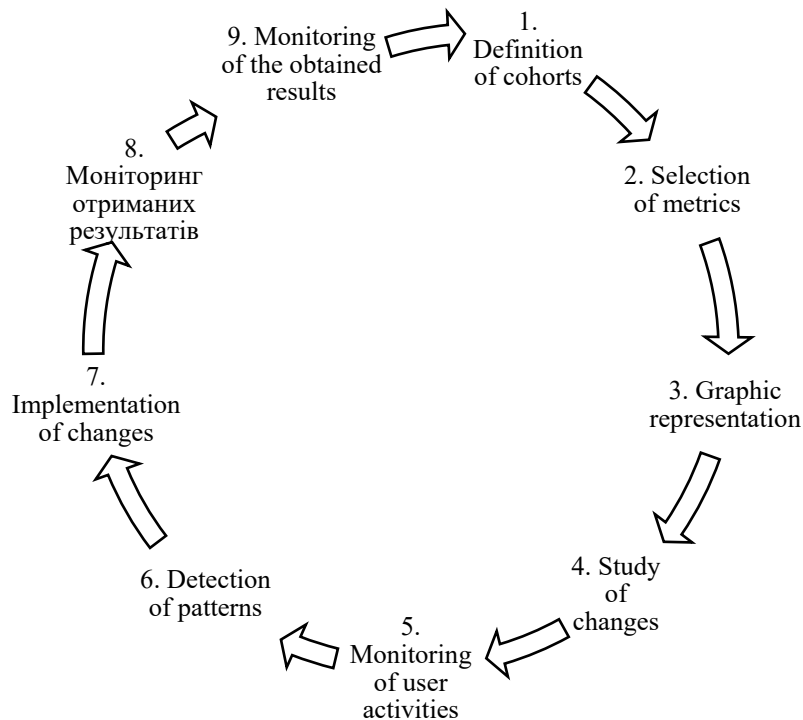


Fig. 2. Algorithm for carrying out cohort analysis of a tourist enterprise

Source: author's development

which can have both a positive effect from the implementation of the software and a negative one, where, for example, automation can lead to a reduction in personnel or affect a significant increase in costs. In addition, the use of cognitive modelling also involves the construction of development scenarios, which allows for strategic evaluation of the use of software in the activities of a tourist enterprise.

**Conclusions and prospects for further research.**

The implementation of ICT is a strategic tool for tourism enterprises, which allows to obtain competitive advantages and improve the level of profitability, mostly from the point of view of their long-term use. In particular, information and communication tools can be used to gather data about customer preferences, market trends and competitors. This information is vital for making informed strategic decisions, such as pricing strategies, working with

target audiences, and when developing a new or improving travel product. The variety of types of ICT, in modern conditions, allows their use in different periods with success even in the short term. For a tourist enterprise, not only the use of effective information and communication technologies, but also the use of appropriate tools, which will allow to evaluate the effectiveness of using each of them with the maximum benefit for the enterprise, becomes especially relevant.

In further scientific research, it is important to focus on measuring the effectiveness of the use of various types of information and communication technologies in the activities of tourism enterprises. It is important to have a reasoned approach to innovative technologies that dynamically appear and are modified in the modern conditions of conducting business activities.

**Literature**

1. Clemons E.K., Hann I.H., Hitt L.M. Price dispersion and differentiation in online travel: An empirical investigation. *Management science*. 2002. 48(4). P. 534–549.  
 2. Toubes D.R., Araújo Vila N., Fraiz Brea J.A. Changes in consumption patterns and tourist promotion after the COVID-19 pandemic. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. 2021. 16(5). P. 1332–1352.  
 3. Venherska N., Voronkova V., Cherep A., Cherep O., Bezkorovaina L. Directions of digital transformation of creative technologies in touristic field after the cob of the COVID-19 pandemic. *Humanities Studies*. 2021. Vol. 9, No. 86. P. 168–179.

4. Zhao Y., Wang H., Guo Z., Huang M., Pan Y., Guo Y. Online reservation intention of tourist attractions in the COVID-19 context: An extended technology acceptance model. *Sustainability*. 2022. 14(16). P. 10395.
5. Benckendorff P.J., Xiang Z., Sheldon P.J. Tourism information technology. *Cabi*. 2019.
6. Gössling S. Tourism, technology and ICT: a critical review of affordances and concessions. *Journal of Sustainable Tourism*. 2021. 29(5). P. 733–750.
7. Sharpley R. Tourism, sustainable development and the theoretical divide: 20 years on. *Journal of Sustainable Tourism*. 2020. 28(11). P. 1932–1946.
8. Murphy P.E. Tourism as a community industry — an ecological model of tourism development. *Tourism Management*. 1983. 4(3). P. 180–193.
9. Bruce M. New technology and the future of tourism. *Tourism Management*. 1987. 8(2). P. 115–120.
10. Buhalis D. Strategic Use of Information Technologies in the Tourism Industry. *Tourism Management*. 1998. 19 (5). P. 409–421. doi: 10.1016/S0261-5177(98)00038-7.
11. Bethapudi A. The role of ICT in tourism industry. *Journal of Applied Economics and Business*. 2013. 1(4). P. 67–79.
12. Gonzalez R., Gasco J., Llopis J. Information and communication technologies and human resources in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2020. 32(11). P. 3545–3579.
13. Buhalis D., Law R. Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet — The state of eTourism research. *Tourism Management*. 2008. 29(4). P. 609–623.
14. Boiko M., Bosovska M., Vedmid N., Melnychenko S., Stopchenko Y. Digitalization: Implementation in the Tourism Business of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2022. 20. P. 24–41.
15. Nenkov N., Sushchenko O., Dyachenko Y. Role of chief information officer within the system of human resource development in service organizations (tourism). *Economic Annals-XX I*. 2017. 165. P. 97–103.
16. Melnychenko S., Tkachenko T., Dupliak T. Digitalization as a Tool of Tourism Recovery in European Union in Post-COVID-19. *Financial and Credit Activity-Problems of Theory and Practice*. 2021. P. 427–436.
17. Михайліченко Г.І. Інноваційний розвиток туризму: монографія. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т., 2012.
18. Подзигун С., Мальярчук Н., Любимий О. Управління інформаційно-комунікаційною політикою у сфері туризму. *Економіка та суспільство*. 2023. 53. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-49>.
19. Сущенко О.А., Кравченко В.В. Становлення віртуального туризму як напряму розвитку інформатизації діяльності туристичного підприємства. *Комунальне господарство міст*. 2018. Вип. 140. С. 19–24.
20. Trunina I.M., Vartanova O., Sushchenko O.A., Onyshchenko O. Introducing ERP system as a condition of information security and accounting system transformation. *International Journal of Engineering & Technology*. 2018. 7 (4.3). P. 530–536.
21. Werthner H., Klein S. Information technology and tourism: a challenging relationship. *Springer-Verlag Wien*. 1999. 323 p.
22. Bennett M. M. Information technology and travel agency: A customer service perspective. *Tourism Management*. 1993. 14(4). P. 259–266.
23. Gössling S. Tourism, technology and ICT: a critical review of affordances and concessions. *Journal of Sustainable Tourism*. 2021. 29(5). P. 733–750.
24. Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 386-р від 15.05.2013 р. *Урядовий портал: офіційний вебпортал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/pras/246420577> (дата звернення: 15.12.2023).
25. Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки: Закон України № 537-V від 09.01.2007 р. *Урядовий портал: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/537-16#Text> (дата звернення: 15.12.2023).
26. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 67-р від 17.01.2018 р. *Урядовий портал: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 15.12.2023).
27. Що таке когортний аналіз і для чого він необхідний. *London Product Academy*. 2023. URL: <https://www.londonproduct.academy/post/shcho-take-kogortniy-analiz-i-dlya-chogo-vin-neobhidniy> (дата звернення: 15.12.2023).
28. Axelrod R. M. The structure of decision: The cognitive maps of political elites. Princeton: Princeton University Press, 1976. 404 p.
29. Томарева-Патлахова В.В. Когнітивна модель соціально-економічного розвитку регіонів в контексті децентралізації. *Ефективна економіка*. 2017. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6017> (дата звернення: 15.12.2023).
30. Лебідь О.Ю. Побудова когнітивної моделі для аналізу діяльності електронних магазинів. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2015/90.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/90.pdf) (дата звернення: 15.12.2023).



### References

1. Akresh, Clemons, E. K., Hann, I. H., & Hitt, L. M. (2002). Price dispersion and differentiation in online travel: An empirical investigation. *Management science*, 48(4), 534–549.
2. Toubes, D. R., Araújo Vila, N., & Fraiz Brea, J. A. (2021). Changes in consumption patterns and tourist promotion after the COVID-19 pandemic. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 16(5), 1332–1352.
3. Venherska, N., Voronkova, V., Cherep, A., Cherep, O., & Bezkorovaina, L. (2021). Directions of digital transformation of creative technologies in touristic field after the cob of the COVID-19 pandemic. *Humanities Studies*, 9 (86), 168–179.
4. Zhao, Y., Wang, H., Guo, Z., Huang, M., Pan, Y., & Guo, Y. (2022). Online reservation intention of tourist attractions in the COVID-19 context: An extended technology acceptance model. *Sustainability*, 14(16), 10395.
5. Benckendorff, P. J., Xiang, Z., & Sheldon, P. J. (2019). Tourism information technology. *Cabi*.
6. Gössling, S. (2021). Tourism, technology and ICT: a critical review of affordances and concessions. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(5), 733–750.
7. Sharpley, R. (2020). Tourism, sustainable development and the theoretical divide: 20 years on. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(11), 1932–1946.
8. Murphy, P. E. (1983). Tourism as a community industry — an ecological model of tourism development. *Tourism Management*, 4(3), 180–193.
9. Bruce, M. (1987). New technology and the future of tourism. *Tourism Management*, 8(2), 115–120.
10. Buhalis, D. (1998). Strategic Use of Information Technologies in the Tourism Industry. *Tourism Management*, 19 (5), 409–421. doi: 10.1016/S0261-5177(98)00038-7.
11. Bethapudi, A. (2013). The role of ICT in tourism industry. *Journal of Applied Economics and Business*, 1(4), 67–79.
12. Gonzalez, R., Gasco, J., & Llopis, J. (2020). Information and communication technologies and human resources in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(11), 3545–3579.
13. Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet — The state of eTourism research. *Tourism Management*, 29(4), 609–623.
14. Boiko, M., Bosovska, M., Vedmid, N., Melnychenko, S., & Stopchenko, Y. (2022). Digitalization: Implementation in the Tourism Business of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 20, 24–41.
15. Nenkov, N., Sushchenko, O., & Dyachenko, Y. (2017). Role of chief information officer within the system of human resource development in service organizations (tourism). *Economic Annals-XXI*, 165 97–103.
16. Melnychenko, S., Tkachenko, T., & Dupliak, T. (2021). Digitalization as a Tool of Tourism Recovery in European Union in Post-COVID-19. *Financial and Credit Activity-Problems of Theory and Practice*, 427–436.
17. Mykhailichenko, H. I. (2012). Innovatsiyni rozvytok turizmu: monohrafiia [Innovative development of tourism: monograph]. K.: Kyiv. National Trade and Economy University [in Ukrainian].
18. Podzigun, S., Malyarchuk, N., & Lyubiviy, O. (2023). Upravlinnia informatsiino-komunikatsiinoiu politykoiu u sferi turizmu [Management of information and communication policy in the field of tourism]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 53. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-49> [in Ukrainian].
19. Sushchenko, O. A., & Kravchenko, V. V. (2018). Stanovlennia virtualnogo turizmu yak napriamu rozvytku informatyzatsii diialnosti turystychnoho pidpriemstva [The formation of virtual tourism as a direction of development of informatization of the activity of a tourist enterprise]. *Komunalne hospodarstvo mist*, 140, 19–24 [in Ukrainian].
20. Trunina, I. M., Vartanova, O., Sushchenko, O. A., & Onyshchenko, O. (2018). Introducing ERP system as a condition of information security and accounting system transformation. *International Journal of Engineering & Technology*, 7 (4.3), 530–536.
21. Werthner, H., & Klein, S. (1999). Information technology and tourism: a challenging relationship. *Springer-Verlag Wien*.
22. Bennett, M. M. (1993). Information technology and travel agency: A customer service perspective. *Tourism Management*, 14(4), 259–266.
23. Güssling, S. (2021). Tourism, technology and ICT: a critical review of affordances and concessions. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(5), 733–750.
24. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku informatsiinoho suspilstva v Ukraini: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy [On the approval of the Information Society Development Strategy in Ukraine: Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine]. *Government portal*. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/npas/246420577> [in Ukrainian].
25. Pro Osnovni zasady rozvytku informatsiinoho suspilstva v Ukraini na 2007–2015 roky: Zakon Ukrainy [On Basic Principles of Information Society Development in Ukraine for 2007–2015: Law of Ukraine]. *Government portal*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/537-16#Text> [in Ukrainian].
26. Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku tsyfrovoi ekonomiky ta suspilstva Ukrainy na 2018–2020 roky ta zatverdzhennia planu zakhodiv shchodo yii realizatsii: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy [On the approval of

the Concept of the development of the digital economy and society of Ukraine for 2018–2020 and the approval of the plan of measures for its implementation: Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine]. *Government portal*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

27. Shcho take kohortnyi analiz i dlia choho vin neobkhidnyi [What is cohort analysis and why is it necessary?]. (2023). *London Product Academy*. Retrieved from <https://www.londonproduct.academy/post/shcho-take-kogortniy-analiz-i-dlya-chogo-vin-neobhidniy> [in Ukrainian].

28. Axelrod, R.M. (1976). *The structure of decision: The cognitive maps of political elites*. Princeton: Princeton University Press.

29. Tomareva-Patlahova, V.V. (2017). ohnityvna model sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehioniv v konteksti detsentralizatsii [Cognitive model of socio-economic development of regions in the context of decentralization]. *Efektivna ekonomika*, 4. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6017> [in Ukrainian].

30. Lebid, O.Y. (2015). Pobudova kohnityvnoi modeli dlia analizu diialnosti elektronnykh mahazyniv [Building a cognitive model for the analysis of electronic stores]. *Efektivna ekonomika*, 11. Retrieved from [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2015/90.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/90.pdf) [in Ukrainian].

Ziobrowska-Sztuczka Justyna  
PhD in Economics, Assistant Professor  
University of Wrocław  
ORCID: 0000-0002-9572-1438

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-1-9591

## GROWTH PROSPECTS FOR PEER-TO-PEER (P2P) LENDING PLATFORMS

**Summary.** With almost unlimited access to the Internet, the financial market is constantly developing with new products and services. One service gaining particular popularity in recent years is peer-to-peer lending, also referred to as social lending. This article aims to present the concept of peer-to-peer lending as an alternative form of financing and to discuss the prospects for further development of lending platforms enabling this type of financing. In the first section of the article, the author explains the essence and features of peer-to-peer lending and introduces definitions of social lending. The next section of the article is devoted to the analysis of selected peer-to-peer lending platforms. In the last section of the article, the Author presents the advantages and disadvantages of this form of financing and identifies the main opportunities and threats to its further development. The paper uses the method of literature analysis and criticism as well as the method of document research and inference. The analyses carried out indicate that peer-to-peer lending is an attractive alternative to traditional financing in terms of, among other things, price and availability. However, it is not without its drawbacks, which include limited security, limited investment size, or tax settlement issues.

**Key words:** sharing economy, peer-to-peer, lending platform, non-bank lending, community lending.

*“More than one entrepreneur thanks heaven for poverty, which pointed out to him that the best capital was in his head, and not in bank loans”.*

*Henry Ford*

**Introduction.** Borrowing money is one of the determinants of the development of civilization, and it was initiated centuries ago. Borrowing was a perfectly natural practice resulting from the inequality of society. Regardless of the times, some people have always had more and others less. It was natural for man to seek to improve his situation and this is what drove him to borrow all sorts of goods: animals, objects, bullion, or money. A loan is therefore understood as the granting of a certain amount of money or certain objects at the disposal of the borrower. Today, borrowing money is easier than ever before. People choose to borrow a larger sum of money from a bank or non-bank institution specializing in fast loans or installment loans. When there is a need for an emergency expense, family or friends often also help. A popular alternative to the above ways of raising cash is various forms of crowdfunding, including social lending, which is part of the sharing economy. This type of economy involves the mutual provision of services by market participants. In other words, the sharing economy is the sharing, lending,

and exchange of resources between consumers and pro-consumers. Internet platforms enabling the transfer of debt capital in the form of direct retail lending (so-called social lending or peer-to-peer lending) are present in Poland, as well as globally, a significant development potential for online financial services. Their significant popularity is based on the use of public online networks, which operate based on algorithms to instantly connect borrowers and lenders. The growth of the social lending market comes from the competitive advantage of this electronic transaction method over standard loans. Platforms usually offer higher rates of return to entrepreneurs than bank deposits, while they guarantee greater affordability of capital to borrowers. There are a large number of such platforms in Poland. This paper aims to present the concept of peer-to-peer lending as an alternative form of financing and to discuss the prospects for further development of lending platforms enabling this type of financing. The paper uses the method of literature analysis and criticism as well as the method of document research and inference.

### 1. Essence and features of non-bank loans

In the consumer finance market, in addition to universal (commercial) and cooperative banks, there are also cooperative savings and credit unions, credit intermediaries and advisors, banks specializing in consumer credit, and non-bank lending institutions

[1]. A non-bank loan is not granted by a bank, but by another institution operating in the financial market [2]. Non-bank loans can be offered by specialized non-bank institutions, so-called *shadow banking* as well as by private individuals. Lending institutions may have capital or organizational links with banks or other financial institutions. However, they are not supervised by the Financial Supervision Commission. This means, in particular, that the FSC lacks the power to request information and explanations from these entities to inspect their activities for compliance with the law and to assess their compliance with the requirements prescribed by law [3]. Private non-bank lending may include loans granted to known, creditworthy persons, e.g. among family or friends (family model), and loans referred to as social lending, also known as person-to-person lending (market model). This second type of lending is generally done in an auction system, via online portals (by an online community). Here, too, two models can be distinguished: loans granted according to a one-creditor-one-borrower model and systems in which a given creditor transfers the amount he offers to several different borrowers. The purpose of this is to reduce the risk of loss for the creditor. In this system, the borrower also becomes simultaneously indebted to several persons at the time of the transaction [4]. The offerings of non-bank institutions differ (each group is bound by a different law), but what is important to customers above all is that they are available to them, whereas taking a loan from a bank is impossible. Unlike banks, which have considerably exorbitant requirements for their customers, loan companies have a great deal of flexibility in this regard. The chances of acquiring additional funds from a non-bank loan are open to both employed people and students, pensioners, or unemployed people living solely on benefits. Table 1 shows the main advantages and disadvantages of

loan offers from banks and non-bank institutions from the customer's point of view.

The classic criteria used by lending institutions to grant a loan include being of legal age, having a valid identity card, an e-mail address, a telephone number, having a bank account with a Polish establishment, creditworthiness, regular and stable income from a variety of sources, e.g. employment contract, contract of mandate/ contract for specific work, and having no outstanding debts with the lender from which the person is applying for funds [6].

By community financial services we mean banking between people and communities that effectively decentralize traditional banking services. They often overlap with digital financial services, but should not be treated equally. They include crowdfunding (crowdfunding) and the aforementioned social lending [7]. Crowdfunding (peer-to-peer (P2P) lending) is a monetary transaction between unrelated individuals [8]. It is a social phenomenon that can be considered in terms of consumers, non-profit organizations, governance, and information technology [9]. The essence of crowdfunding boils down to “the creation of an electronic platform for the exchange of funds between individuals who have spare funds to offer and consumers who want to lend them” [10]. The name social lending comes from English and denotes an agreement between individuals to lend a specific amount of money for a specific time. It is an innovative way of borrowing money based on a commitment between two individuals. They contact each other using special online services (platforms) — without any intermediation from banks and loan companies. These services act as a lending institution. They bring together individuals who want to borrow money and those who are in a position to provide them with such assistance. The platforms offer solutions to conclude the transaction, control all costs, and also help to recover the

Table 1

**Main advantages and disadvantages of loan offers from banks and non-bank institutions from the customer's point of view**

Bank loans		Non-banking loans	
Advantages	Disadvantages	Advantages	Disadvantages
Higher loan amounts.	Failure to accept applications from customers who have no documented income.	A good solution for customers just starting out in the credit market who do not yet have a credit history.	Smaller lending values (low maximum debt amount).
A favorable offer for customers with profiles desired by the bank.	Failure to accept applications from customers with a bad credit history or customers who do not meet any of the bank's procedural requirements.	The possibility of obtaining a loan even if the customer's creditworthiness is not great.	Higher prices for making loans available to the customer.
Lower price of the loan/ credit received.	The process of granting such a loan may be longer than a non-bank loan.	Quick sales process, e.g. online.	Short repayment period and use of one-off loan repayment.

Source: own elaboration based on [5]

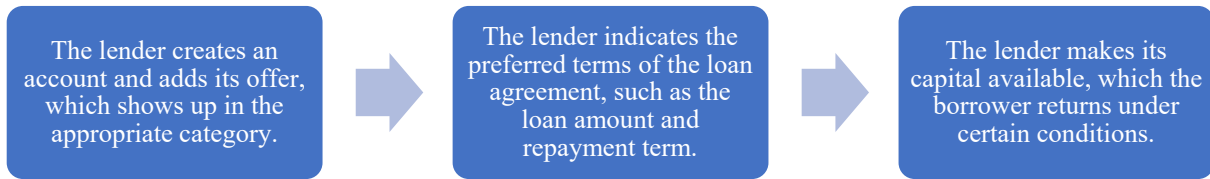


Fig. 1. The transaction process on a social lending platform from the lender's point of view

Source: own elaboration based on [11]

commitment if the borrower is late with the repayment. On social lending platforms, one can find both short-term loans (similar to so-called momentary loans) and long-term loans — in larger amounts and for longer periods. *Figure 1* shows an example of a transaction diagram on a social lending platform from the lender's point of view.

Social loan contracts resemble those that operate in online shops or sales portals. For security reasons, the identity of each party is subject to verification [12]. Each user has a publicly accessible personal profile, i.e. a page of information about themselves that is relevant to potential investors. These include the user's name (pseudonym), rating, credit history on the site, current loans, repayment status, and instant messaging contact details. It is therefore not possible to speak of complete anonymity of the transaction. Most social lending intermediary sites work similarly. Lenders' offers are displayed and interested parties, if they agree to the conditions presented, apply. In the first step, they choose a platform and register by providing details such as name, surname, date of birth, home address, PESEL, ID number, telephone and email address. They then confirm their identity and use the available panel to specify the size of the loan they are interested in and how long they need to repay it. Once they have received the loan, they must remember that it is a financial commitment like any other. 10–13% must be paid on time and in full. Otherwise, the lender may add additional costs [13]. By definition, companies and operators should not participate in the process of borrowing funds. They can only provide the space to provide the services described. The first social lending site was established in the UK. It was there that the service, the so-called 'anyone-to-anyone' — more accurately known as social lending — first appeared. The UK was followed by other European countries and the USA. In Poland, the topic of social lending has been around since 2008 [14]. It was not until the widespread use of personal computers and the Internet, the development of information technology, and the associated growth in popularity of social networks that P2P lending on the Internet was able to develop on such a scale. This innovative financing model significantly reduces the importance of intermediaries and the associated transaction costs [8]. This is done through

one of several websites where lenders would like to support those in need of funding with small loans (after reviewing the person's profile), as well as the proposed use of the funds [9]. The next section of this article will discuss a selection of peer-to-peer lending platforms in more detail.

## 2. Overview of peer-to-peer lending platforms

There are smaller and larger platforms offering social lending online. There are platforms exclusively for individuals as well as exclusively for entrepreneurs. The platforms differ in their offerings and in the level of interest rates, commissions, portal account fees, initial fees, or other service fees. Most of the loans provided have an interest rate of 10–13 percent per annum. In addition, the borrower may encourage potential investors with an additional bonus for granting the loan. Depending on the amount, this may be a few dozen or several hundred zloty [14]. The terms and conditions of a social loan are always agreed upon individually, between the parties. This means that the maximum amounts and repayment terms can be arbitrary. It all depends on the needs of the borrower and the possibilities of the borrower. In practice, popular platforms offer the possibility to borrow from PLN 100 to PLN 10,000, with repayment periods ranging from 1 to even 53 months. There are also places where it is possible to borrow more and for longer, but security is required with a promissory note or voluntary submission to enforcement in the event of delayed repayment. The undisputed forerunner and leader of the social lending market in Poland until 2019 was the Kokos.pl platform, whose owner, operator, and main investor was Blue Media S.A. It is a company that implements innovative solutions in the field of payment services and finance and has the status of a National Payment Institution. The investor on the Kokos.pl platform was exclusively a company registered in the Register of Loan Institutions (maintained by the PFSA). Loans could be granted for consumer and/or business purposes and the purchase of real estate [15]. The social lending service was closed on 11 December 2019. Since then, it has not been possible to take out new loans online and register on the platform [16]. However, new platforms were created or existing ones developed, such as monetto.pl, finansowo.pl. At the beginning of 2009, smava was launched (under the domain

Table 2

A review of the best platforms for investing in loans in 2022

Platform	Average rate of return	Protection	Type of investment	Flexibility	Currency
Nibble Finance	14,50%	redemption guarantee	consumer	1 to 60 months	EUR
Mintos	10,41%	redemption guarantee	consumer	from 1 day to 60 months	more than 10 currencies (including PLN)
Lendermarket	13,52%	redemption guarantee	consumer	30 days to 53 months	EUR
Bulkestate	14,37%	mortgage	property	12 to 24 months	EUR
GetIncome	11,81%	redemption guarantee	consumer	1 to 24 months	EUR
EstateGuru	11,33%	mortgage	property	6 to 18 months	EUR
PeerBerry	10,47%	redemption guarantee	consumer	10 days to 12 months	EUR

Source: own compilation based on platform data discussed in the table

smava.pl), a service that was established in Germany in 2006 and was one of the first social lending sites in the world [17]. Social lending can be used not only by a person who wants to commit. You can also find yourself on the other side of the market and lend funds to make money from it. The return on such an investment is higher than that which can be achieved on a bank deposit. Social lending can generate up to several percent return on investment. Table 2 shows selected lending platforms in terms of average return, protection, investment type, flexibility, and currency.

The first platform shown in Table 2 is Nibble Finance, which allows investment in short-term loans from Russia and Spain. Among investment platforms, it stands out above all for the scoring model used in terms of analysing the risk of borrowers. Using this, the platform determines in detail whether a debtor will return a loan with certain profitability and risk parameters, using NPL indicators<sup>1</sup>. A flexible choice of one of three investment strategies is also available on the platform, which is tailored to the investor according to return preference and security level. The average rate of return on the platform is 14.50%, the minimum investment is €100 and the maximum amount has no indicated limits [18]. The second platform is Mintos. Mintos is one of the first social lending platforms in Europe. It was founded in 2015 in Estonia, and today it is also considered one of the largest and most popular online investment platforms. The average return on investment is 10.41% per annum. It is possible to invest in loans from multiple countries, in different currencies (including PLN). Automated, personalized investment strategies are available, as well as a guarantee that most of the available loans will be redeemed by the platform [19]. Another platform is Lendermarket, which offers investment returns of 12% to 15% per annum. It is a credible primary

<sup>1</sup> NPL (non-performing loan) is the English-language equivalent of a non-performing loan.

lender among Creditstar Group companies. It offers bonuses for new investors and a redemption commitment of up to 60 days for all loans [20]. Bulkestate is another platform offering returns in the range of 10% to 18% per annum. It allows for group investment in real estate and a mortgage security on the property. It also provides for the possibility of buying property outright. An advantage of the platform is the required small contribution to start investing in a property of €50 [21]. Another platform is GetIncome, which offers yields ranging from 7% to 12% per annum. Loans are secured by a redemption guarantee by the platform. The platform is characterized by information transparency about the lending companies and additional security tools, about the risk of non-payment by the lenders. The platform also has the advantage of requiring a small amount to start investing of €10 [22]. Another platform presented in Table 2 is EstateGuru, which offers returns in the range of 7% to 13% per annum and the possibility to resell investments on the secondary market. The platform ensures informative transparency through its published annual financial reports. In addition, it offers the possibility to take advantage of automatic investment. The amount needed to start investing is €50. The last platform is PeerBerry, which provides returns in the range of 10% to 12% per annum and a loan redemption guarantee through the platform. It offers an additional group guarantee of loan redemption by the platform and loyalty bonuses for investors. It requires a low amount to start investing of €10 (similar to GetIncome) [23].

Online peer-to-peer investment platforms have become very popular around the world in recent years. They are most often used for transactions between companies in need of funding and individual investors. In addition to the transfer of rights to the proceeds of the loan, the investor's collateral can also be shared in the mortgage. There is an inherent risk in any investment, but the investor has a relatively high possibility to mitigate this risk

by choosing platforms, diversifying, and selecting loans in the investment portfolio. The final section of the article focuses on outlining the key advantages and disadvantages of peer-to-peer platforms and the opportunities and barriers to their further development.

### 3. Strengths and weaknesses of peer-to-peer platforms

As the previous sections of this article show, taking on debt by bypassing traditional financial institutions is possible, so it is worth looking at the advantages and risks of community lending. Among the undoubted advantages of community loans is their accessibility. An application can be made without leaving home, online. There is no need to worry about having to complete an extensive list of required documents. The interest rate on the debt is agreed directly between the parties to the transaction. The right argumentation can result in a lower price than you will pay at the loan companies. The possibility to negotiate the cost of a loan usually occurs when the customer submits to voluntary identity verification. Due to the very wide range of amounts offered and the possibility to allocate the funds to any purpose, it is possible to take out a loan to meet very diverse needs, such as replacing a broken window in a telephone or capital for the renovation and modernization of a boat or yacht. Community loans are granted even to people in debt [24]. When starting on social lending platforms, users can decide for themselves whether they are more suited to the role of a donor or perhaps the recipient of capital. Both roles can also be performed simultaneously. Furthermore, the person transacting with another individual is treated as a business partner. By incurring a liability with a financial institution, the position of such a person melts down to that of a supplicant. This is a direct result of the huge power imbalance between the parties to the transaction. It is better to be a partner than a mere supplicant.

Unfortunately, social lending also has several disadvantages that can effectively discourage people from taking them out. Since the outbreak of the financial crisis in 2008, we are still distrustful of solutions that carry any kind of risk, and social lending fits perfectly into this trend. These include a reduced level of security. This is particularly important when a person plans to take on the role of investor. Verification of borrowers by a loan portal is by no means a guarantee that the borrowed funds will be returned. There is a high risk of fraud. Therefore, investments in social loans are subject to a high level of risk. Unlike government bonds

or investment funds, sometimes up to 100% of the invested capital can be lost. In addition, obtaining the right amount may fail or require borrowing from several investors at the same time. Future servicing of such a commitment can be very burdensome. Investors and borrowers are also required to pay tax on the loan (by the borrower) and capital gains tax (by the investor) to the tax office. Investors making a profit in the form of interest on their loans should pay 19% capital gains tax. On the other hand, borrowers who have borrowed more than PLN 5,000 in the last three years are required to pay a civil law transaction tax of 2% of the value of the loan. The need to settle the tax by hand also discourages borrowing of this kind. The lack of legal regulations protecting both parties to the contract, as well as the high total cost of the loan (for service and verification fees, among other things), and the longer waiting time for the money than in a bank or loan company are other disadvantages associated with taking out a social loan [24].

However, the social lending market has good growth prospects both in Poland and worldwide. Particularly important for the growth of trust in this form of investment is the provision of adequate protection for lenders, clear rules for charging fees by the services providing platforms for contracting, and an efficient enforcement system for unpaid debts. Social lending is a particularly attractive alternative for people who have hitherto used the services of para bank institutions, which offer loans with a much higher APR than that offered by retail banks. Over the next few years, social lending could have a significant impact on retail banking.

**Summary.** In summary, peer-to-peer lending is, on the one hand, an opportunity for borrowers to raise capital at a lower cost than in a bank and, on the other hand, an opportunity for lenders to obtain higher deposit rates than in a bank without leaving home. The analyses carried out indicate that peer-to-peer lending is an attractive alternative to traditional financing and investment considering, among other things, price and availability. However, it is important to bear in mind that investments in risky forms of capital multiplication should only consume a small part of our savings. The growth and development of peer-to-peer platforms are beneficial if the online platform is registered with a regulatory authority. Many portals are offering social lending, but the lack of regulation makes them not fully secure. Before taking out a social loan, it is a good idea to check online for recommendations and ratings on a particular platform.

### References

1. Rutkowska-Tomaszewska E. Wynagrodzenie kredytodawcy związane z procesem kredytowania a regulacja prawna obniżenia całkowitego kosztu kredytu konsumenckiego w przypadku jego przedterminowej spłaty jako przejaw ochrony interesów ekonomicznych konsumenta. *Ochrona klienta na rynku usług finansowych w świetle aktualnych problemów i regulacji prawnych*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck. 2017, S. 285–324.
2. Waliszewski K. Determinanty recesji na rynku pożyczek pozabankowych w Polsce. *Finanse i Prawo Finansowe*. 2020. Vol. 1 (25). S. 105–121.
3. *Rejestr instytucji pożyczkowych*. URL: [https://www.knf.gov.pl/podmioty/rejestr\\_instytucji\\_pożyczkowych](https://www.knf.gov.pl/podmioty/rejestr_instytucji_pożyczkowych) (date of access: 12.03.2023).
4. Korzeniowska A. Rozwój pożyczek społecznościowych w Polsce. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia*. 2012. 46/4. S. 427–436.
5. *Ranking pożyczek*. URL: [www.pożyczki.ranking.pl](http://www.pożyczki.ranking.pl) (date of access: 24.01.2023).
6. Kredyt pozabankowy — kiedy warto po niego sięgnąć? *Epuap.pl*. 2022. URL: <https://www.epuap.pl/kredyt-pozabankowy-kiedy-warto-po-niego-siegnac/> (date of access: 18.12.2022).
7. Sokolowski D., Starzyński S. et al. Raport. *Ekonomia Współpracy w Polsce 2016*. URL: [www.ekonomiawspolpracy.pl](http://www.ekonomiawspolpracy.pl) (date of access: 18.12.2022).
8. Keh-Wen C., Songtao M., Kuan-Chou C., Chen Y. The Evolving Role of Peer-to-Peer Lending: A New Financing Alternative. *Journal of the International Academy for Case Studies*. 2016. 22(3). P. 32–38.
9. Mittelman R., Rojas-Méndez J.L. Exploring Consumer's Needs and Motivations in Online Social Lending for Development. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*. 2013. 25.
10. Gostomski E., Penczar M., Lepczyński B., Barembruch A. *Pośrednictwo kredytowe w Polsce — podręcznik dla praktyków*. Warszawa: CeDeWu, 2006.
11. *Pożyczki*. URL: [www.fellowfinance.pl](http://www.fellowfinance.pl) (date of access: 12.12.2022).
12. Boule S.K. *The Home Economics Survival Guide: Earn Money, Create Products, Save Money and Survive*. USA, 2009. 132 p.
13. Stal A. Pożyczki społecznościowe — sprawdzone i dla zadłużonych. *Pożyczasz.pl*. 2022. URL: <https://pożyczasz.pl/pożyczki/spolecznosciowe/> (date of access: 13.09.2022).
14. Boczoń W. Pożyczki społecznościowe schodzą do placówek. *Prnews.pl*. 2011. URL: <https://prnews.pl/pożyczki-spolecznosciowe-schodza-do-placowek-29727> (date of access: 19.09.2022).
15. Dziuba D.T. *Ekonomia crowdfundingu. Zarys problematyki badawczej*. Difinm, 2015. 212 s.
16. *Kokos — porównywarka pożyczek online*. URL: [www.kokos.pl](http://www.kokos.pl) (date of access: 18.09.2022).
17. Jędraszka A., Zatoń M. Social lending jako alternatywne źródło pożyczek dla klientów indywidualnych. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansyw*. 2010. № 104. S. 108–115.
18. *Nibble: website*. URL: <https://nibble.finance/> (date of access: 18.08.2022).
19. *Mintos: website*. URL: <https://www.mintos.com/pl/> (date of access: 26.09.2022).
20. *Lendermarket: website*. URL: <https://lendermarket.com/> (date of access: 17.08.2022).
21. *Bulkestate: website*. URL: <https://www.bulkestate.com/> (date of access: 18.08.2022).
22. *Income Company: website*. URL: <https://getincome.com/> (date of access: 18.08.2022).
23. *Peerberry: website*. URL: <https://peerberry.com/> (date of access: 23.09.2022).
24. Borucki B. Pożyczki społecznościowe — co to takiego? *Rankomat.pl*. 2022. <https://finanse.rankomat.pl/poradniki/pożyczki-spolecznosciowe/> (date of access: 21.03.2023).



УДК 330.131.7:334.012.64(510)

**Ачкасова Світлана Анатоліївна**

*кандидат економічних наук, доцент,*

*доцент кафедри митної справи і фінансових послуг*

*Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця*

**Achkasova Svitlana**

*PhD in Economics, Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of Customs and Financial Services*

*Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

ORCID: 0000-0001-7233-0189

**У Чао**

*аспірант кафедри митної справи і фінансових послуг*

*Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця*

**Wu Chao**

*Postgraduate Student of the Department of Customs and Financial Services*

*Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-1-9619

## МІЖНАРОДНІ АСПЕКТИ ВИБОРУ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РИЗИКУ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ КИТАЮ

### INTERNATIONAL ASPECTS OF SELECTION OF INDICATORS FOR ASSESSING THE ECONOMIC RISK OF SMALL ENTERPRISE ACTIVITIES IN CHINA

**Анотація.** Вступ. Стаття присвячена дослідженню міжнародних аспектів вибору показників для оцінювання економічного ризику діяльності малих підприємств Китаю. Глобалізація економіки та економічних процесів набувають все більшого значення та актуальності, а отже малі підприємства Китаю стикаються з необхідністю результативного управління економічним ризиком в умовах підвищення конкуренції та непередбачуваності економічних умов, ринкового середовища, глобальних факторів ризиків.

**Мета.** Метою дослідження є виявлення міжнародних аспектів вибору показників для оцінювання економічного ризику діяльності малих підприємств Китаю.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: 1) складові міжнародних рейтингів; 2) наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що сферою наукових інтересів яких є сутність, оцінювання та управління економічним ризиком діяльності малих підприємств, зокрема Китаю, розвиток малого підприємництва. Під час проведення дослідження використано такі наукові методи: теоретичного узагальнення (для характеристики критеріїв вибору показників оцінювання економічного ризику діяльності малих підприємств Китаю); формалізації та синтезу (для формування складу показників оцінювання економічного ризику діяльності малих підприємств Китаю); логічного узагальнення (формулювання висновків).

**Результати.** Особливу увагу під час проведення дослідження приділено складовим міжнародного рейтингу «Індекс економічної свободи». Розглянуто запропоновані ключові індикатори, що є складовою змінної матриці ризиків Китаю. Запропоновано основні критерії відбору показників та п'ять показників для оцінювання економічного ризику діяльності малих підприємств Китаю, зокрема враховуючи специфіку бізнес-середовища та міжнародні аспекти. Досліджено міжнародні аспекти вибору показників в контексті управління економічним ризиком діяльності малих підприємств Китаю. Зокрема, представлено підходи до оцінювання економічного ризику діяльності малих підприємств Китаю в контексті міжнародного рейтингу «Індекс економічної свободи», економічних тенденцій тощо.

**Перспективи.** У майбутніх наукових дослідженнях запропоновано акцентувати увагу на питаннях формування ефективних стратегій управління економічним ризиком діяльності, що сприятиме покращенню фінансової спроможності малих підприємств.

**Ключові слова:** економічний ризик, показники оцінювання, малі підприємства.

**Summary.** Introduction. The article is devoted to the study of international aspects of the selection of indicators for assessing the economic risk of small enterprises in China. The globalization of the economy and economic processes are becoming increasingly important and relevant, and small businesses in China are facing the need for effective management of the economic risk in the minds of increased competition. and the lack of transferability of economic minds, the market environment, and global risk factors.

**Purpose.** The purpose of the study is to identify international aspects of the selection of indicators for assessing the economic risk of small enterprises in China.

**Materials and methods.** The research materials include: 1) warehouses of international ratings; 2) scientific works of domestic and foreign authors, whose sphere of scientific interests includes the assessment and management of the economic risk of the activities of small enterprises, regarding China, the development of small business. During the course of the research, the following scientific methods were used: theoretical delineation (to characterize the criteria for the selection of indicators for assessing the economic risk of small enterprises in China); formalization and synthesis (to formulate a stock of indicators for assessing the economic risk of small enterprises in China); logical formalization (formulation of symbols).

**Results.** During the investigation, the warehouses were given the international rating «Index of Economic Freedom» with particular respect. The key indicators that form the warehouse matrix of risks for China have been reviewed. The main criteria for the selection of indicators and five indicators for assessing the economic risk of small enterprises in China, covering the specifics of the business environment and international aspects, have been established. The international aspects of the selection of indicators in the context of managing the economic risk of small businesses in China are examined. Zokrem, presents approaches to assessing the economic risk of small enterprises in China in the context of the international ranking «Index of Economic Freedom», economic trends, etc.

**Discussion.** Current scientific research tends to focus on developing effective economic risk management strategies that can accommodate the reduced financial capacity of small businesses.

**Key words:** economical risk, indicators of evaluation, small enterprises.

**П**остановка проблеми. У сучасному світі, де глобалізація економіки набуває все більшого значення, малі підприємства Китаю стикаються з необхідністю ефективного управління економічним ризиком в умовах високої конкуренції та непередбачуваності ринкових умов. А отже, підходи до оцінювання економічного ризику та вибору показників для оцінювання діяльності малих підприємств Китаю, що враховують міжнародний контекст та специфіку бізнес-середовища Китаю є актуальні. Деякі аспекти вибору показників можуть бути ефективними при розгляді міжнародних факторів та впливу глобальних економічних тенденцій.

Успішне функціонування малого підприємництва у світовому бізнес-просторі та в Україні у майбутньому буде значно залежати від урахування нових економічних ризиків [1].

Таким чином, виникає необхідність в дослідженні міжнародних аспектів вибору показників для оцінювання економічного ризику діяльності малих підприємств Китаю з метою розроблення більш адаптованих та ефективних стратегій управління економічним ризиком діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у формування наукової бази розвитку малого підприємництва, ключових ризиків, зокрема економічного ризику зробили вчені та закордонні вчені. Кузьмін О., Глібчук В. [2], Галасюк В., Сорока М. [3] досліджено сутності ризиків та економічного ризику. Стрілець В.Ю. [4] обґрунтувала основи забезпечення розвитку малих підприємств; визначила методологію дослідження нормативно-

правового, інформаційного, виробничого, кадрового, інституційного, фінансово-кредитного забезпечення розвитку малого підприємства. Данкевич Р. (Dankiewicz R.), Островська-Данкевич А. (Ostrowska-Dankiewicz A.), Булут Ч. (Bulut C.) [5] розкрито важливість ризик-менеджменту в діяльності сучасних підприємств сектору МСП та ставлення підприємців до ключових бізнес-ризиків. Карлін М.І., Стащук О.В. і Борисюк О.В. [6] підкреслено необхідність детального та глибокого аналізу нових економічних загроз у функціонуванні малих підприємств, спираючись на дослідження зарубіжного досвіду, актуалізують відповідну систему стимулювання діяльності малих підприємств. Ковшун Н.Е. [7] окреслює переваги та недоліки сучасних ринкових перетворень, державного регулювання підприємництва у Китаї. Гао Г. (Gao G.) [8] у своїй праці приділено значну увагу практичним аспектам вимірювання та управління економічними ризиками у розвитку малих підприємств. Косович Б.І. та Дмитрук В.О. [9] у своїй науковій праці досліджують основи сучасні глобалізаційні виклики та як вони позначаються на діяльності малих підприємств в аспекті ризику їх розвитку, а також наголошують на важливості державної підтримки розвитку інноваційного підприємництва. Чалюк Ю.О. [10] здійснено структурно-факторний аналіз глобальної конкурентоспроможності Китаю.

Отже, широке коло питань вимірювання та управління економічним ризиком діяльності малих підприємств є актуальною науковою проблемою, а міжнародні аспекти вибору показників для оцінювання економічного ризику діяльності малих

підприємств Китаю потребують більш детального вивчення.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є виявлення міжнародних аспектів вибору показників для оцінювання економічного ризику діяльності малих підприємств Китаю.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Основними проблемами, що перешкоджають забезпеченню розвитку малих підприємств, є відсутність інвестиційної, фінансової свободи, наявність корупції та низький рівень підтримки держави у відновленні платоспроможності підприємств [4].

У джерелі [4] представлені складові індексу глобальної конкурентоздатності, що впливають на фінансову діяльність суб'єктів малого підприємництва (складова 8: Рівень розвитку фінансового ринку; складова 11: Рівень розвитку бізнесу; складова 12: Інновації, здатність до інновацій).

Грунтуючись на даних джерела [4], для складової 8: Рівень розвитку фінансового ринку віднесено [4]: доступність фінансових послуг; фінансування через місцевий ринок капіталу; простота доступу до кредиту; доступність венчурного капіталу; надійність банків; регулювання фондового ринку.

Складова 11: Рівень розвитку бізнесу [4]: кількість місцевих постачальників; якість місцевих постачальників; рівень розвитку бізнес-кластерів; ширина ланцюга створення вартості; контроль міжнародної дистрибуції; рівень розвитку виробничих процесів; рівень маркетингу.

Складова 12: Інновації. Здатність до інновацій [4]: якість науково-дослідних закладів; витрати компаній на наукові дослідження та розробки; співпраця університетів і бізнесу в дослідженнях та розробках; держзакупівлі високотехнологічної продукції; наявність наукових та інженерних кадрів.

Індекс економічної свободи документує позитивний зв'язок між економічною свободою та різноманітними позитивними соціальними та економічними цілями [11].

Індекс економічної свободи Китаю за 2021–2023 роки наведено в табл. 1.

Як видно з табл. 1, наведено складові індексу економічної свободи Китаю за 2021–2023 роки. За період з 2021 по 2023 роки Китай мав оцінку 48,3 щодо індексу економічної свободи в 2023 році, 48 у 2022 році та 58,4 у 2021 році. Деякі параметри, такі як право власності, судова ефективність та доброчесність уряду, погіршились в 2023 році.

Однак, інші показники, такі як свобода ведення бізнесу, свобода праці та грошова свобода, залишаються на рівні або зазнали покращення. Оцінка податкового навантаження та державні витрати може бути позитивним сигналом для підприємств та господарств в цілому. Свобода торгівлі та інвестування може сприяти розвитку міжнародних економічних відносин.

Грунтовне дослідження ключових індикаторів для оцінювання ризиків наведено в джерелі [12], у якому запропоновано складові змінної матриці ризиків Китаю (табл. 2).

Як видно з табл. 2, наведено складові комплексної матриці ризиків Китаю, розподілену за категоріями та підкатегоріями, включаючи різноманітні індикатори. Прострочені кредити та їх передбачуваний коефіцієнт NPL вказують на можливі проблеми у банківському секторі, зокрема на ризик неповернення кредитів. Зміна в тіньових банківських активах та вимоги до них може свідчити про потенційні фінансові труднощі. Співвідношення потоків транскордонних інвестицій до ВВП та частка іноземних облігацій вказують на

Таблиця 1

Індекс економічної свободи Китаю за 2021–2023 роки

Оцінка	Право власності	Судова ефективність	Доброчесність уряду	Податкове навантаження	Державні витрати	Фіскальне здоров'я	Свобода ведення бізнесу	Свобода праці	Грошова свобода	Свобода торгівлі	Свобода інвестуванні	Фінансова свобода
2023												
48,3	45,3	38,2	42,0	69,5	65,1	9,8	68,3	55,2	72,5	73,6	20	20
2022												
48,0	43,7	39,3	37,4	71,2	64,2	11,1	68,8	57,2	70,0	73,2	20,0	20,0
2021												
58,4	62,2	46,4	71,5	72,6	67,6	54,8	80,2	64,9	69,8	71,2	20,0	20,0

Джерело: розроблено авторами на основі [11]

Таблиця 2

Складові змінної матриці ризиків Китаю

Категорія	Підкатегорія	Індикатор
Банківська справа	Прострочені кредити	Передбачуваний коефіцієнт NPL
Банківська справа	Прострочені кредити	Прихована різниця між офіційними NPL
Банківська справа	Прострочені кредити	Зміна передбачуваної частки NPL у річному вимірі
Банківська справа	Пасиви	Запас
Банківська справа	Пасиви	Зміна рік за роком
Банківська справа	Пасиви	Частка загальних зобов'язань
Банківська справа	Тіньові банківські активи	Вимоги до банків: акції
Банківська справа	Тіньові банківські активи	Вимоги до НБФУ: акції
Банківська справа	Тіньові банківські активи	Вимоги до банків: р/р
Банківська справа	Тіньові банківські активи	Вимоги до НБФУ: р/р
Банківська справа	Тіньові банківські активи	Довірені позики: запас
Банківська справа	Тіньові банківські активи	Довірчі кредити: акції
Банківська справа	Тіньові банківські активи	Довірені кредити: р/р
Банківська справа	Тіньові банківські активи	Трастові кредити: р/р
Банківська справа	Інтернет-пошук, пов'язаний з банком	Індекс
Банківська справа	Банкротство або реструктуризація банків	Показники
Відкритість	Транскордонні інвестиційні потоки	Співвідношення потоків транскордонних інвестицій до ВВП
Відкритість	Іноземні облигації	Частка облигацій, утримуваних за-іноземні установи
Відкритість	Сфера МВФ	Якісна оцінка транскордонного потоку
Відкритість	RHG-Asia Society China Dashboard Реформа транскордонних інвестицій	Якісна оцінка реформи
Власність	70-міт ціни на нерухомість	Зміна цін
Власність	Дисбаланс між попитом і пропозицією майна	Маються на увазі незавершені одиниці
Власність	Середні ціни продажу забудовника	Середні ціни продажу забудовника
Власність	Ціни вторинного ринку	Щорічні зміни в середній ринковій ціні
Власність	Продаж землі	Вибрані показники
Власність	Стандартні параметри розробника	Довіритель програв
Борг і кредит	Дефолти корпоративних облигацій	Довіритель програв
Борг і кредит	Процентне навантаження	Відсотки/номінальний ВВП
Борг і кредит	Процентне навантаження	Відсотки/новий кредит
Борг і кредит	Кредитне відхилення	Стандартне відхилення кредиту
Борг і кредит	Кредитне відхилення	Стандартне відхилення кредит/зростання ВВП
Зовнішній тиск	Спред процентних ставок між США та Китаєм	CGB10Y-USGG10Y
Зовнішній тиск	Потоки капітального рахунку	Фінансовий капітал
Зовнішній тиск	Валютні резерви/М2	Валютні резерви/М2
Зовнішній тиск	Міжбанківські зобов'язання BIS	Середнє короткострокових зобов'язань
Зовнішній тиск	Напруженість між США та Китаєм пошук в Інтернеті	Середнє значення індексу Baidu для вибраних термінів
Зовнішній тиск	Зміна зростання експорту	Зміна зростання експорту

Джерело: [12]

рівень міжнародної взаємодії та залучення іноземного капіталу. Параметри ринку нерухомості та дефолти корпоративних облігацій можуть вказувати на стабільність ринку власності та фінансову ризикованість корпорацій. Процентне навантаження та кредитне відхилення вказують на рівень заборгованості та стабільність фінансового сектору. Є індикатори, що свідчать про стабільність валютного ринку та міжнародних фінансових відносин. Зазначений склад індикаторів розкриває різноманітні аспекти економічних ризиків, та слугує інструментом для комплексного аналізу та фінансово-економічної характеристики.

Вплив валютних коливань у Китаї досліджується на рівні регулятора [13; 14].

Вплив інфляційних процесів на економічний ризик діяльності малих підприємств є актуальним, оскільки зовнішні фактори, такими є інфляційні процеси в економіці, мають вплив на ведення діяльності малими підприємствами [15].

На рис. 1 наведено підхід до оцінювання економічного ризику діяльності малих підприємств Китаю.

Як видно з рис. 1, критеріями відбору показників для оцінювання економічного ризику діяльності малих підприємств Китаю, враховуючи специфіку бізнес-середовища є: можливість відбору показників, що найкращим чином характеризують економічний ризик діяльності (його різновиди) та свідчать вплив несприятливих факторів в міжнародному аспекті; можливість розрахунку на основі статистичних даних, зокрема макроекономічних. Запропоновано такі показники оцінювання еко-

номічного ризику діяльності малих підприємств Китаю: співвідношення ВВП у постійних цінах до загальної кількості малих та середніх підприємств Китаю; співвідношення прибутку корпорацій до загальної кількості малих та середніх підприємств Китаю; співвідношення боргу домогосподарств до ВВП Китаю; середньорічна ставка паритетного курсу Китайського юаня в різних валютах; індекс легкості ведення бізнесу.

**Висновки та перспективи.** Розглянуто підходи до оцінювання економічного ризику діяльності малих підприємств Китаю в контексті міжнародного рейтингу «Індекс економічної свободи», розглянуто ключові індикатори, що є складовою змінної матриці ризиків Китаю. Запропоновано основні критерії відбору показників для оцінювання економічного ризику діяльності малих підприємств Китаю. Окреслено склад із п'яти показників оцінювання економічного ризику діяльності малих підприємств Китаю. Впровадження міжнародних аспектів вибору показників для оцінювання економічного ризику діяльності малих підприємств в Китаї з метою розроблення більш адаптованих та ефективних стратегій управління. Результати дослідження можуть бути корисними для різних груп стейкхолдерів, сферою наукових інтересів яких є управлінням економічним ризиком діяльності малих підприємств на основі якісного оцінювання. Питання формування ефективних стратегій управління економічним ризиком діяльності, що сприятиме покращенню фінансової спроможності є предметом подальших досліджень.

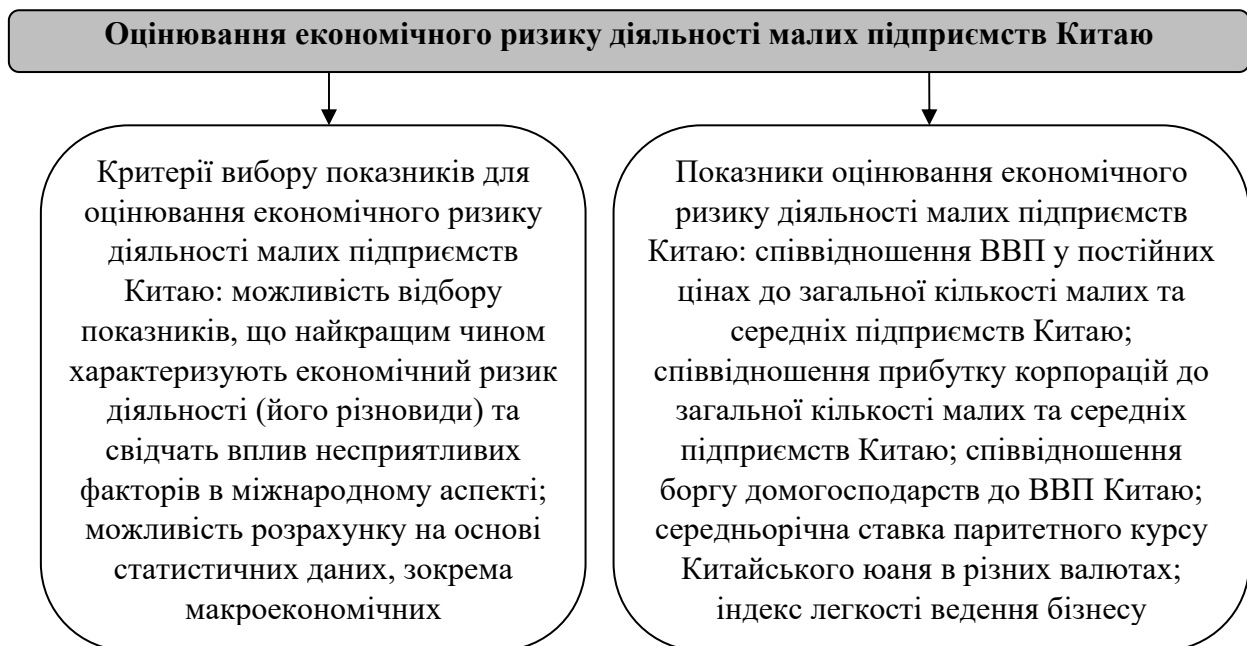


Рис. 1. Підхід до оцінювання економічного ризику діяльності малих підприємств Китаю

Джерело: авторська розробка

### Література

1. Achkasova S., Wu C., Alfimova A. Determining patterns of interest in the theme of state regulation of economic risk in small enterprises activity. *Development Management*. 2022. № 20(1). P. 8–17.
2. Кузьмін О., Глібчук В. Еволюція поглядів на ризик в економічній науці. *Вісник ТНЕУ*. 2019. № 4. С. 92–101.
3. Галасюк В., Сорока М. Поняття економічного ризику в контексті концепції CCF. *Ринок цінних паперів України*. 2020. № 5–6. С. 56–65.
4. Стрілець В.Ю. Забезпечення розвитку малих підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2019. 457 с.
5. Dankiewicz R., Ostrowska-Dankiewicz A., Bulut C. The attitudes of entrepreneurs of the small and medium-sized enterprises sector in Poland to key business risks. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*. 2020. № 15 (3). P. 511–536. doi: <https://doi.org/10.24136/eq.2020.023>.
6. Карлін М.І., Стащук О.В., Борисюк О.В. Фінансові аспекти врахування нових економічних ризиків у діяльності підприємств. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2021. Вип. 4, № 39. С. 376–386.
7. Ковшун Н.Е. Становлення малого та середнього бізнесу в трансформаційний період: досвід України та Китаю. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Вип. 1, № 4. С. 151–158.
8. Gao G. How to prevent and control the economic risks in the business development of enterprises. *Guide to Public Investment*. 2021. Vol. 7, No. 13. P. 438–446.
9. Косович Б.І., Дмитрук В.О. Ризики розвитку малого підприємництва в сучасних умовах глобалізації. *Економічна наука. Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 88–92.
10. Чалюк Ю.О. Глобальна конкурентоспроможність Китаю. *Китаєзнавчі дослідження*. 2021. № 1. С. 137–149.
11. Index of economic freedom 2023. URL: <https://www.heritage.org/index/explore> (дата звернення: 15.01.2024).
12. Wright L., Gloudeman L., Rosen D.H. The China Economic Risk Matrix. *A Report of the CSIS Trustee Chair in Chinese Business and Economics*. 2020. URL: [https://csis-website-prod.s3.amazonaws.com/s3fs-public/publication/200921\\_RiskMatrix\\_FullReport\\_0.pdf](https://csis-website-prod.s3.amazonaws.com/s3fs-public/publication/200921_RiskMatrix_FullReport_0.pdf) (дата звернення: 15.01.2024).
13. *China Foreign Exchange Committee*. URL: <https://www.chinamoney.com.cn/english/bmkcpr/> (дата звернення: 15.01.2024).
14. *The People's Bank of China*. URL: <http://www.pbc.gov.cn/en/3688006/index.html> (дата звернення: 15.01.2024).
15. Ачкасова С.А., У Чао. Інфляційні процеси в контексті впливу на економічний ризик діяльності малих підприємств у Китаї. *Актуальні питання економіки, обліку та права в сучасних умовах: збірник тез доповідей Міжн. наук.-практ. конф. (Житомир, 30 грудня 2023 р.)*. Житомир: ЦФЕНД, 2023. С. 12–13.

### References

1. Achkasova, S., Wu, C., & Alfimova, A. (2022). Determining patterns of interest in the theme of state regulation of economic risk in small enterprises activity. *Development Management*, 20(1), 8–17.
2. Kuzmin, O., & Hlibchuk, V. (2019). Evoliutsiia pohliadiv na ryzyk v ekonomichnii nauksi [Evolution of views on risk in economic science]. *Visnyk TNEU*, 4, 92–101 [in Ukrainian].
3. Halasiuk, V., & Soroka, M. (2020). Poniattia ekonomichnoho ryzyku v konteksti kontseptsii CCF [The concept of economic risk in the context of the CCF concept]. *Rynok tsinnykh paperiv Ukrainy*, 5–6, 56–65 [in Ukrainian].
4. Strilets, V. Yu. (2019). Zabezpechennia rozvytku malykh pidpriemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia [Ensuring the development of small enterprises: theory, methodology, practice: a monograph]. Poltava: PUET [in Ukrainian].
5. Dankiewicz, R., Ostrowska-Dankiewicz, A., & Bulut, C. (2020). The attitudes of entrepreneurs of the small and medium-sized enterprises sector in Poland to key business risks. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 15 (3), 511–536. doi: <https://doi.org/10.24136/eq.2020.023>.
6. Karlin, M. I., Stashchuk, O. V., & Borysiuk, O. V. (2021). Finansovi aspekty vrakhuvannia novykh ekonomichnykh ryzykiv u diialnosti pidpriemstv [Financial aspects of taking into account new economic risks in the activities of enterprises]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii i praktyky*, 4, 39, 376–386 [in Ukrainian].
7. Kovshun, N. E. (2019). Stanovlennia maloho ta serednoho biznesu v transformatsiinyi period: dosvid Ukrainy ta Kytau [The formation of small and medium-sized businesses in the transformation period: the experience of Ukraine and China]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, 1, 4, 151–158 [in Ukrainian].
8. Gao, G. (2021). How to prevent and control the economic risks in the business development of enterprises. *Guide to Public Investment*, 7, 13, 438–446.
9. Kosovych, B. I., & Dmytruk, V. O. (2020). Ryzyky rozvytku maloho pidpriemnytstva v suchasnykh umovakh hlobalizatsii [Risks of small business development in modern conditions of globalization]. *Ekonomichna nauka. Ekonomika ta derzhava*, 5, 88–92 [in Ukrainian].
10. Chaliuk, Yu. O. (2021). Hlobalna konkurentospromozhnist Kytau [Global competitiveness of China]. *Ky-taieznavchi doslidzhennia*, 1, 137–149 [in Ukrainian].
11. Index of economic freedom 2023. Retrieved from <https://www.heritage.org/index/explore>.

12. Wright, L., Gloudeman, L., & Rosen, D.H. (2020). The China Economic Risk Matrix. *A Report of the CSIS Trustee Chair in Chinese Business and Economics*. Retrieved from [https://csis-website-prod.s3.amazonaws.com/s3fs-public/publication/200921\\_RiskMatrix\\_FullReport\\_0.pdf](https://csis-website-prod.s3.amazonaws.com/s3fs-public/publication/200921_RiskMatrix_FullReport_0.pdf).
13. *China Foreign Exchange Committee*. Retrieved from <https://www.chinamoney.com.cn/english/bmkcpr/>.
14. *The People's Bank of China*. Retrieved from <http://www.pbc.gov.cn/en/3688006/index.html>.
15. Achkasova, S.A., & U, Chao (2023). Infiatsiini protsesy v konteksti vplyvu na ekonomichniy ryzyk diialnosti malykh pidpriemstv u Kytai [Inflationary processes in the context of the impact on the economic risk of small enterprises in China]. *Aktualni pytannia ekonomiky, obliku ta prava v suchasnykh umovakh: zbirnyk tez dopovidei Mizhn. nauk.-prakt. konf.* (pp. 12–13). Zhytomyr: TsFEND [in Ukrainian].

**Баланюк Іван Федорович**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри обліку і оподаткування  
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника*

**Balaniuk Ivan**

*Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Head of the Department of Accounting and Taxation  
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University  
ORCID: 0000-0002-8320-6383*

**Шпикуняк Олександр Григорович**

*доктор економічних наук, професор,  
член-кореспондент НААН, учений секретар Інституту,  
завідувач відділу підприємництва, кооперації та агропромислової інтеграції  
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»*

**Shrykuliak Oleksandr**

*Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Corresponding Member of NAAS, Learned Secretary of the Institute,  
Head of the Department of Entrepreneurship,  
Cooperation and Agro-Industrial Integration  
National Scientific Centre «Institute of Agrarian Economics»  
ORCID: 0000-0001-5257-5517*

**Шеленко Діана Іванівна**

*доктор економічних наук, професор,  
професорка кафедри підприємництва, торгівлі та прикладної економіки  
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника*

**Shelenko Diana**

*Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor of the Department of Entrepreneurship, Trade and Applied Economics  
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University  
ORCID: 0000-0002-9214-7258*

**Семанюк Іван Миколайович**

*аспірант освітньої програми 051 «Економіка»  
Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника*

**Semaniuk Ivan**

*Postgraduate of the Educational Program 051 «Economics»  
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University  
ORCID: 0009-0008-5803-4525*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-1-9611

**ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД  
В УПРАВЛІННІ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ЗАСАДАХ  
СТИМУЛЮВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА**

**DEVELOPMENT PRIORITIES OF TERRITORIAL COMMUNITIES  
IN THE MANAGEMENT OF INVESTMENT POTENTIAL ON  
THE BASIS OF ENCOURAGING ENTREPRENEURSHIP**



**Анотація.** Доведено, що співпраця між територіальними громадами (ТГ) та суб'єктів підприємництва має базуватись на засадах соціального партнерства. Виокремлено, що підвищення інвестиційного потенціалу територіальних громад можливо саме через правильне застосування управлінської компоненти. Метою статті є теоретико-методичне окреслення науково-дослідницького бачення пріоритетів соціально-економічного розвитку в управлінні територіальними громадами на засадах стимулювання підприємництва в умовах сучасних викликів. Розроблено SWOT-аналіз впливу функціонування комунальних підприємств та суб'єктів підприємництва на інвестиційний потенціал територіальних громад. Здійснено перехресний аналіз для визначення взаємного впливу сильних і слабких сторін, можливостей та загроз із використанням методу SWOT-матриці експертного оцінювання взаємовпливу існуючої ситуації на події в майбутньому. Узагальнено матрицю SWOT-аналізу формування стратегії рівня задоволення населення ТГ функціонуванням комунальних підприємств та інших форм підприємництва. Розкрито напрямки функціонування комунальних підприємств (на прикладі КП «Опішня-Агро», КП «Франківськ АГРО», «Сади Перемоги»), які виконують соціальну місію і які є однією з форм організації соціального підприємництва, оскільки у пріоритеті – отримання доходів для наступного їх використання в організації системи формування гарантій продовольчої і навіть енергетичної безпеки на місцевому рівні. У статті доведено, що активізація заходів із впровадження критеріїв сталого розвитку ТГ формує їх соціальний капітал і економічний потенціал, забезпечує додаткові можливості для ефективного ведення підприємництва. Запропоновано такі сценарії подальшого ефективного розвитку територіальних громад: поширення на сусідні території позитивних наслідків економічного розвитку найбільш активних ТГ; залучення інвестицій та економічне зростання сприятимуть збільшенню добробуту жителів, які інвестують і зміцнюють місцеву економіку; віддалена сільська місцевість ТГ пропонує чисте повітря, відпочинок на природі та органічні місцеві продукти; активний розвиток економічної та туристичної діяльності, що і буде брендом впізнаваним ТГ; зростання інноваційного потенціалу ТГ (відпочинкові та курортні зони); забезпечення діяльності ключових комунікаційних інвестицій для розвитку мережевої інфраструктури.

**Ключові слова:** територіальні громади, управління інвестиційним потенціалом, суб'єкти підприємництва, комунальне підприємство.

**Summary.** It has been proven that cooperation between territorial communities (TC) and business entities should be based on the principles of social partnership. It is highlighted that increasing the investment potential of territorial communities is possible precisely because of the correct application of the management component. The purpose of the article is to outline the scientific-research vision of the priorities of socio-economic development in the management of territorial communities on the basis of stimulating entrepreneurship in the conditions of modern challenges. A SWOT analysis of the influence of the functioning of communal enterprises and business entities on the investment potential of territorial communities has been developed. A cross-analysis was carried out to determine the mutual influence of strengths and weaknesses, opportunities and threats using the SWOT-matrix method of expert assessment of the mutual influence of the existing situation on future events. The matrix of the SWOT analysis of the formation of the strategy of the level of satisfaction of the population of the TC with the functioning of communal enterprises and other forms of entrepreneurship is generalized. The directions of the functioning of communal enterprises (on the example of CE «Opishnia-Agro», CE «Frankivsk AGRO», «Gardens of Victory»), which fulfill a social mission and are one of the forms of organization of social entrepreneurship, because the priority is to receive income for their next the use in the organization of a system of forming guarantees of food and even energy security at the local level. The article proves that the activation of measures for the implementation of sustainable development criteria of TCs forms their social capital and economic potential, provides additional opportunities for effective entrepreneurship. The following scenarios for the further effective development of territorial communities are proposed: spread to neighboring territories of the positive consequences of the economic development of the most active TCs; investment attraction and economic growth will contribute to increasing the welfare of residents who invest and strengthen the local economy; the remote countryside of TC offers clean air, outdoor recreation and organic local produce; active development of economic and tourist activities, which will be a recognizable brand of TC; the growth of the innovative potential of TC (rest and resort areas); ensuring the operation of key communication investments for the development of network infrastructure.

**Key words:** territorial communities, management of investment potential, business entities, communal enterprise.

**Постановка проблеми.** В умовах наявності значних різносторонніх викликів для розвитку сучасної національної економіки в Україні набули поширення чимало деструктивів, трансформацій, видозмін. За останні кілька років інституціоналізованою постала модель децентралізованого управління за якої центри прийняття рішень перемістилися на рівень територіальних громад. Видозміна державної управлінської моделі і зокрема особливо теперішні воєнні ризики спричини-

ли значне усамостійнення територіальних громад у пошуку ефективних спроможностей вирішення соціально-економічних проблем з: підтримки розвитку підприємництва; інвестиційного потенціалу; реалізації програм гарантування продовольчої безпеки; розбудови інфраструктури та інституційної системи локальних ринків; активізації зайнятості і сприяння підвищенню доходів населення; створення нових виробництв й поновлення функціоналу релокованого бізнесу тощо.

Актуальними у зазначеному контексті постановки проблеми кваліфікуємо науково-практичні сенси реалізації потенціалу громад — через здійснення інституційного функціоналу активізації підприємництва, механізмів стимулювання його розвитку в усіх можливих секторах економіки, особливо в аграрному.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження тенденцій розвитку, структурних змін в управлінні та динаміки соціально-економічного розвитку територіальних громад, зокрема в частині акцентів на проблематиці виявлення засад стимулювання підприємництва, зокрема на селі, відповідають вимогам сьогодення, про що свідчать тематичні публікації цілого ряду авторів.

Проблематика формування пріоритетів розвитку територіальних громад в управлінні інвестиційним потенціалом на засадах стимулювання підприємництва розглядається різносторонньо і різноконтекстно, що вказує на її неабияку злободенність й практичну значущість. Зокрема варто уваги у цьому контексті вважаємо праці під проводом таких науковців як: М. Й. Малік [1; 8] та Ю. О. Лупенко [2; 8] (функціонування господарських структур підприємницької діяльності і аспекти кооперативного стимулювання розвитку підприємництва через механізми саморегулювання); В. С. Кравців [3] (розвитку територіальних громад в умовах децентралізації); П. В. Журик і З. О. Сірик [4] (формування інвестиційного потенціалу територіальних громад); С. Л. Шульц [5] (регулювання соціально-економічного розвитку регіонів); І. З. Старостянський [6] (методологія ідентифікації стимулювання розвитку територій і підприємництва); Г. В. Возняк [7] (характеризування фінансових детермінант економічного зростання регіонів і громад); П. В. Жук [9] (оцінка природно-економічного потенціалу розвитку територій як соціально-економічних систем); І. З. Сторонянська [10] (концепти реалізації напрямів смарт-спеціалізації регіонів); М. І. Пугачов та ін. [11] (методики розробки агроекономічного паспорту громади для прийняття управлінських рішень зі стимулювання розвитку підприємництва на селі); тематичні розвідки авторів статті [12–19] за напрямками: оцінювання результативності використання економічного потенціалу сільських територій регіону: аспекти сталого розвитку [12]; інституційних засад формування соціального капіталу в механізмі розвитку сільських територій [13]; контролю в системі розвитку сільських територій [14]; аналізування розвитку територіальних громад [15]; розбудови інноваційного механізму розвитку підприємництва на селі [16]; організації кадрового забезпечення розвитку аграрних підприємств і продуктивності зайнятості населення [17]; оцінювання організаційно-економічної ефективності сільськогосподарських підприємств у розвитку те-

риторій і громад [18]; означення характеристик-ролі організаційно-правових форм сільськогосподарських підприємств у соціально-економічних процесах на сільських територіях [19].

Проблеми, пізнання яких зпозиціоновано у контексті назви запропонованої нами публікації актуально представлені також в інформаційно-аналітичних повідомленнях пізнавального характеру, зокрема про практики управління розвитком територіальних громад [20–23].

Така широка гамма і різноманітність напрямів наукового пошуку в заявленому нами дослідницького сегменту означає актуальність удосконалення знаннєвих конструкцій щодо концептуалізації пріоритетів соціально-економічного розвитку в управлінні територіальними громадами на засадах стимулювання підприємництва.

**Мета статті** — теоретико-методичне окреслення науково-дослідницького бачення пріоритетів соціально-економічного розвитку в управлінні територіальними громадами на засадах стимулювання підприємництва в умовах сучасних викликів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Практично визнаним, доведеним, науково-обґрунтованим є факт того, що повсякчас і особливо натепер, в Україні зокрема — стимулювання підприємства має важливе значення. Практика показує, що ефективно функціонуючі організаційні форми, типи і способи організації підприємницького господарювання [1; 2; 8], забезпечує інституційно прийнятне узгодження пріоритетів соціально-економічного розвитку в управлінні територіальними громадами.

Розвинуте підприємництво забезпечує спроможність громад до результативного саморегулювання процесів створення додаткових вартостей, сприяння підвищенню добробуту населення у тому числі через дієві механізми використання інвестиційного потенціалу. Особливо важливими такі аспекти є для розвитку сільських територіальних громад, тим самим для якісного виокремлення пріоритетів, додаткових можливостей, ресурсів у нашій державі інституціоналізовано практику агроекономічної паспортизації [11].

Соціально-економічний розвиток громад залежить від моделі і системи управління в безумовному сенсі, а розбудова ефективної моделі господарських взаємодій логічно проєктована як наслідок прийняття відповідних управлінських рішень. Натепер важливо оптимізувати структуру виробництва на місцях, особливо в аграрному комплексі з огляду на наявні проблеми реалізації продукції, адже наша держава володіє унікальними сільськогосподарськими ресурсами, має працьовитих людей, розвинений соціальний капітал [1]. З попередніх досліджень [8] зауважуємо, що в контексті розробки-реалізації пріоритетів соціально-економічного розвитку для інституціоналізації в управлінні територіальними громадами

виявляються багато проблем, але наявні також перспективи: «сільська громада постає основою побудови громадянського суспільства і відродження національних традицій. Українське село і селянство були і залишаються носіями моралі, національної культури і забезпечення здорового способу життя» [8, с. 3]. Особливий сенс сучасних підприємницьких практик у тому, що: «підприємництво у післявоєнний час — це реальний шлях до підвищення добробуту кожного особистого селянського, фермерського господарства, урізноманітнення та стабілізації джерел їхніх доходів, збереження наявних і створення нових робочих місць, поповнення місцевого бюджету, підтримання в належному стані життєзабезпечуючої інфраструктури сільських територій» [8, с. 4].

В інституційному сенсі розвиток сільських територіальних громад натеper відбувається в рамках євроінтеграції, адже — «набуття Україною статусу кандидата у члени Європейського Союзу, що відбулося 23 червня 2022 р., вимагає адаптації вітчизняної аграрної політики до спільної аграрної політики Європейського Союзу (САП), в центрі уваги якої такі питання, як підтримка рівня доходів фермерів та їх добробут, раціональне використання природного потенціалу (земельного, водного, лісового), збереження і відтворення природних ресурсів, біоенергетичні технології, інвестиційна привабливість тощо» [11, с. 6].

Актуалізація наявних проблем стимулювання підприємництва на селі пов'язана як зі зміною ситуації щодо умов формування-реалізації потенціалу сільських територіальних громад, а також трансформацією моделі прийняття рішень в механізмі управління з акцентуванням на усамостійненні вирішення соціально-економічних проблем. Тим самим натеper актуально викристалізується модель «місцевих» організаційно-економічних, регулятивних, господарських взаємодій в інституціоналізації пріоритетів соціально-економічного розвитку в управлінні територіальними громадами з утвердження виключної важливості заходів з: підтримки малого і середнього підприємництва в усіх доступних для задіяння секторах економіки; стимулювання розвитку малих фермерських господарств сімейного типу і кооперативів; створення соціальних підприємств та інших суб'єктів залучення інвестицій; формування структур, зокрема комунального статусу, з організації переробки аграрної продукції та відходів від її виробництва, що створюються селянськими господарствами та іншими суб'єктами ринку тощо.

У зазначеній логіці відзначення засад концептуалізації пріоритетів соціально-економічного розвитку територіальних громад через наявні та інноваційні механізми управління, науково-практично викристалізовуються важливі аспекти інвестування. Зокрема натеper втілюються спроможності

всезагального як економічного, так і соціального розвитку громад на підприємницьких засадах. Активно застосовуються принципи фінансової децентралізації [3, с. 108–111] для впровадження дійових управлінських зусиль забезпечувати інвестиційні потреби [4, с. 18] місцевого розвитку підприємницької діяльності на селі.

Незважаючи на ризики воєнного часу, кардинальну зміну інституційних умов господарювання і соціальної взаємодії, актуальними до реалізації залишаються засади сталого розвитку, також робота з їх запровадження проводиться через втілення спроможностей зі стимулювання підприємницької діяльності. Активізація заходів з впровадження критеріїв сталого розвитку територіальних громад [12, с. 13] формує їх соціальний капітал і економічний потенціал, забезпечує додаткові можливості для ефективного ведення підприємництва. Зокрема формування соціального капіталу на селі залежить від ідеологічних принципів розвитку підприємницьких структур і регіональної політики, оскільки ці складові визначають подальше формування розвитку територіальної громади [13, с. 65].

Актуальні приклади розвитку місцевого підприємництва в територіальних громадах мають місце натеper в Україні, так як ситуація в економіці, соціумі і загалом в країні вимагає активізації у раціональному використанні наявних ресурсів.

Громади намагаються налагодити переробку продукції, яку виробляють фермерські господарства, щоб подолати у тому числі невизначеності, які сформувалися на ринку у зв'язку із порушенням логістичних ланцюгів. Переробка дає можливість для отримання фермерами додаткового доходу, а також створення умов для зайнятості (робочі місця) [20–23]. Наприклад Буцька громада [20] реалізовує спроможності фермерської підтримки, має позитивний досвід «Садів Перемоги» та орієнтується на організацію переробки [20]. КП «Опішня-Агро» [21] — господарство-користувач активами сільської громади (Полтавська область), активно виконує роль із збереження зайнятості населення і формування місцевої продовольчої безпеки. Особливо в умовах воєнного часу місцеві громади акумулюють і реалізують спроможності застосування функціоналу самозабезпечення продовольством. У даному підприємстві виробництво різнопланове, різнопродуктове — вирощують органічну продукцію (салат, кінза, цибуля, базилік тощо), а також традиційні сільгоспкультури неорганічного плану (соя, кукурудза, соняшник) [21]. КП «Франківськ АГРО» займається наданням якісних послуг (робіт, товарів) для реалізації інтересів Івано-Франківської міської територіальної громади та досягнення економічних і соціальних результатів діяльності. Основними видами діяльності якого є вирощування зернових культур, бобових культур, овочів, коренеплодів і бульбоплодів; діяльність у рослинництві та

тваринництві; діяльність у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами та ін. [22].

У період воєнного стану з'явилися нетипові донедавна, але перспективні в соціально-економічному плані розвитку сільських територій — форми організації підприємництва. Територіальні громади, у свою чергу, можуть покращити свої фінансово-інвестиційні можливості через об'єднання, тобто мова йде про формування нового інвестиційного потенціалу в умовах функціонування територіальних громад [4, с. 16].

Креативно виділяється розвиток комунального підприємництва. Комунальні підприємства виконують соціальну місію, як форми організації соціального підприємництва, адже в пріоритеті — отримання доходів для наступного їх використання в організації системи формування гарантій продовольчої і навіть енергетичної безпеки на місцевому рівні. Наприклад, КП «Франківськ АГРО» [22] для територіальної громади: передає крупи для забезпечення дошкільних виховних закладів громади; працює над реконструкцією складських приміщень у с. Радча, яка слугуватиме для зберігання вирощеної продукції, добрив, посівного матеріалу; продовжує реалізовувати заплановані заходи,

щодо розміщення теплиць; актуалізує виробничі потужності (закупило сільськогосподарську техніку для роботи із ширшим асортиментом сільськогосподарських культур); у 2023 р. залучило до обробітку 129,6 гектарів комунальних сільськогосподарських угідь в межах Івано-Франківської міської територіальної громади [22]. Таких типових прикладів чимало і це вказує на наявність значимих результатів у розвитку територіальних громад при правильній побудові системи управління й конструктивності рішень з вибору пріоритетів розвитку територій відповідно.

Наступним кроком в нашому дослідженні піднятої проблеми, який ми вважаємо доцільним, для надання результатам доказовості, а висновкам більшої достовірності є застосування спеціальної методології пізнання, зокрема SWOT-аналізу. Для того, щоб максимально використати сильні сторони та можливості, які виникають, чи мінімізувати або змінити слабкі сторони та загрози нами розроблено SWOT-аналіз впливу функціонування комунальних підприємств та суб'єктів підприємництва на інвестиційний розвиток територіальних громад (табл. 1).

Розуміння та врахування ризиків, які можуть завдати негативний вплив на формування інвестиційного потенціалу повинно дозволити

Таблиця 1

**SWOT-аналіз впливу функціонування комунальних підприємств та інших форм підприємництва на інвестиційний потенціал територіальних громад**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розвиток туризму.</li> <li>2. Розвиток існуючого економічного та інвестиційного потенціалу (включаючи місцеві спеціалізації, діяльність господарських, обслуговуючих та промислових підприємств).</li> <li>3. Бізнес-середовище.</li> <li>4. Побудова власного бренду, як інвестиційного потенціалу розвитку ТГ.</li> <li>5. Використання трудового потенціалу села.</li> <li>6. Зміцнення кооперації та інтеграції.</li> <li>7. Відкриття промислових парків.</li> <li>8. Налагодження місцевої переробки.</li> <li>9. Збереження національного генофонду.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недотримання плану соціально-економічного розвитку громади.</li> <li>2. Поглиблення конкуренції.</li> <li>3. Дефіцит інвестиційних зон.</li> <li>4. Ризики, пов'язані з депопуляцією населення ТГ.</li> <li>5. Нестача фінансових ресурсів та проблеми із залученням кредитних ресурсів.</li> <li>6. Недостатня кількість засобів стимулюючого характеру для інвесторів.</li> <li>7. Розбалансованість соціального капіталу.</li> <li>8. Нестача кваліфікованої робочої сили.</li> <li>9. Відсутність інфраструктури поширення інновацій.</li> <li>10. Неспроможність господарювати на підприємницьких засадах.</li> </ol>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання економічного добробуту та збагачення жителів ТГ.</li> <li>2. Ефективне використання умов розташування, природа та ландшафт, культурні традиції ТГ.</li> <li>3. Залучення до ведення діяльності внутрішньо переміщених осіб.</li> <li>4. Отримання коштів ЄС на інновації.</li> <li>5. Правильне використання інвестиційного, ресурсного та трудового потенціалу.</li> <li>6. Партнерство з країнами ЄС.</li> <li>7. Зростання обсягу капітальних інвестицій та власних доходів бюджетів ТГ.</li> <li>8. Впровадження засад Європейського Зеленого курсу.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростаючі темпи міграції.</li> <li>2. Низький рівень індивідуального підприємництва.</li> <li>3. Погіршення екологічних питань через воєнні дії.</li> <li>4. Недосконалості у реформах децентралізації.</li> <li>5. Втрати інвесторів через воєнні дії в Україні.</li> <li>6. Втрати коштів міжнародних фондів.</li> <li>7. Низька активність органів місцевого самоврядування у частині залучення інвестицій.</li> <li>8. Деструктивність прийнятих управлінських рішень в частині перерозподілу земельного капіталу.</li> <li>9. Утвердження моделі екологічно безвідповідального господарювання.</li> </ol>

Джерело: сформовано авторами на основі аналізу практик і методологічних узагальнень

трансформацію їх у сприятливі для реалізації потенціалу можливості. Також для важливості модернізації обраної бізнес-стратегії розвитку територіальних громад є підвищення якості пропонувананих ними послуг, зміцнення сильних та усунення слабких сторін в організації та управлінні [14, с. 85].

Співпраця між територіальними громадами та суб'єктами підприємництва має базуватись на засадах соціального партнерства, яке неможливе без об'єднання і координації зусиль всіх учасників процесу, а тому активна політика співпраці повинна займати важливе місце серед питань, які вирішуються з використанням механізму соціального партнерства [15]. Важливим завданням,

яке стоїть зараз перед територіальними громадами є вирішення питань зайнятості місцевого населення за допомогою стимулювання інвестицій та сприяння вирівнюванню фінансово-бюджетних можливостей у частині забезпечення умов життєдіяльності місцевого населення й територіальних громад [19, с. 60].

Спробуємо здійснити перехресний аналіз для визначення взаємного впливу сильних і слабких сторін, можливостей та загроз використовуючи метод SWOT-матриці експертного оцінювання взаємовпливу існуючої ситуації на події в майбутньому (табл. 2).

Виходячи із зазначених вище положень, нами сформована Матриця SWOT-аналізу формування

Таблиця 2

**Експертне оцінювання взаємовпливу сильних та слабких сторін, можливостей та загроз функціонування комунальних підприємств та інших форм підприємництва на інвестиційний потенціал територіальних громад**

Сильні сторони	Взаємний вплив																		
	Можливості									Загрози									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	++	++	+	++	+	++	+	++	+	+	++	+	+	+	+	+	+	0	22
2	++	+	+	++	++	++	++	+	+	++	+	++	+	+	+	+	+	+	24
3	+	++	++	++	+	+	++	+	+	++	+	++	+	+	+	+	+	++	24
4	+	++	-	+	+	0	++	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	14	
5	+	+	++	++	+	+	++	+	++	+	+	+	+	-	+	-	+	17	
6	+	+	+	+	+	+	+	0	0	++	+	0	+	+	+	-	-	11	
7	+	+	0	+	+	+	+	+	+	+	++	++	++	++	+	+	+	20	
8	+	+	+	++	+	+	+	+	+	+	0	+	0	+	++	+	+	17	
9	+	+	+	-	-	0	+	-	+	-	++	+	-	--	0	-	-	-1	
Слабкі сторони																			
1	-	+	+	-	++	0	++	+	-	-	+	++	++	+	+	+	+	12	
2	-	0	+	+	-	+	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+	0	7	
3	-	+	0	++	-	+	+	+	+	+	++	+	+	+	+	++	+	15	
4	+	-	-	--	-	--	+	-	++	0	+	+	-	--	-	0	+	-5	
5	--	+	-	++	+	0	+	-	-	+	+	+	++	+	+	++	+	10	
6	0	+	--	+	+	++	+	+	-	+	+	+	++	0	++	++	+	14	
7	0	+	-	-	-	-	0	-	+	+	-	+	+	0	+	-	+	0	
8	--	++	-	+	-	--	+	+	++	+	-	+	+	--	+	0	0	2	
9	-	+	--	++	+	-	++	+	-	++	+	+	+	+	+	+	+	11	
10	--	-	0	+	++	0	+	-	-	++	+	+	+	0	+	+	++	8	
	2	18	2	18	10	7	24	9	11	19	16	20	18	6	18	10	14	222	

Примітки: експертне оцінювання взаємного впливу: ++ високий взаємний вплив; + взаємно впливають; 0 нейтрально; - низький взаємний вплив; -- взаємний вплив відсутній

Джерело: складено за результатами SWOT-аналізу

Таблиця 3

**Матриця SWOT-аналізу формування стратегії рівня задоволення населення територіальних громад функціонуванням комунальних підприємств та інших форм підприємництва**

<p>Можливості і загрози →</p> <p>Сильні і слабкі сторони ↓</p>	<p><b>МОЖЛИВОСТІ</b></p> <p>1. Створення умов для подальшого розвитку капіталу соціальний, орієнтований на привабливість жителів, особливо молоді. 2. Збалансований соціальний та інвестиційний розвиток</p>	<p><b>ЗАГРОЗИ</b></p> <p>1. Неприятлива демографічна ситуація у ТГ. 2. Низький доступ до медичної допомоги та низька соціальна активність</p>
<p><b>СИЛЬНІ СТОРОНИ</b></p> <p>1. Підтримка розвитку сталої мережі поселень та бренду ТГ за прикладом «неймовірних сіл». 2. Залучення здібностей нових мешканців до інвестиційного розвитку ТГ. 3. Поліпшення стану навколишнього середовища ТГ.</p>	<p>Завдяки інвестиційному, кадровому потенціалу та сприятливій економічній ситуації в країні є підстави для економічного розвитку ТГ. Підвищення конкурентоспроможності та брендової пізнаваності ТГ.</p>	<p>Усунення перешкод для подальшого зростання інвестиційного потенціалу вирішення економічних проблеми, пов'язані з організаційно-фінансовими аспектами діяльності КП та суб'єктів підприємництва, урегулювання кадрового дефіциту на ринку праці (отримання коштів ЄС на інновації), дефіцит інвестиційних зон.</p>
<p><b>СЛАБКІ СТОРОНИ</b></p> <p>1. Поганий стан дорожньої інфраструктури, відсутність залізничного сполучення та невідгдане транспортне сполучення.</p>	<p>Активізація роботи до зміцнення вашого бренду, включаючи розмір залучення інвестицій (розвиток доріг і мереж залізниць), а також впровадження засад Європейського Зеленого курсу.</p>	<p>Формування стратегії розвитку ТГ, які базуватимуться на потенціалі існуючої мережі населених пунктів та послуг, які будуть зміцнені за рахунок покращення транспортної доступності до ТГ. Протидія несприятливому впливу явищ (соціально-демографічних, старіння та депопуляція населення ТГ).</p>

Джерело: сформовано авторами

стратегії рівня задоволення населення територіальних громад функціонуванням комунальних підприємств та інших форм підприємництва (табл. 3).

Зауважується [8, с. 39], що «територіальна громада має бути привабливою для економічно активних селян за допомогою усіх учасників сільського розвитку, які спроможні у забезпеченні ефективними інституційними механізмами взаємодії й об'єднанні бажанням жити у розвинутій громаді» [8, с. 39]. Також вітчизняні науковці [7] виділяють актуальні натеper напрямки економічного зростання територіальних громад [7, с. 35], які зокрема стосуються: пошуку та розвитку переваг і сильних сторін конкретної території; залучення інвестицій для розвитку місцевого підприємницького середовища; розвитку базової інфраструктури [7]; удосконалення інвестиційного забезпечення через механізм активізації транскордонного співробітництва як елементу стимулювання розвитку прикордонних територій з урахуванням сильних і слабких сторін, можливостей та загроз розвитку прикордонних територій України, що дозволить ефективно використовувати можливості транскордонного співробітництва для розвитку територій та підвищення рівня життя населення [6, с. 12].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Стратегія розвитку територіальних громад на засадах стимулювання підприємництва визначає різні сценарії розвитку, які можуть вказувати на вірогідні шляхи розвитку. Ці сценарії вказують на потребу у забезпеченні синергії розвитку територіальних громад та суб'єктів підприємництва. Передбачалося, що ключовим фактором успіху реалізації стратегії буде партнерська співпраця, яка враховуватиме інвестиційний потенціал територіальних громад. Отже, запропонуємо сценарії подальшого ефективного розвитку територіальних громад: позитивні наслідки економічного розвитку помітні в найбільш активних громадах які можуть бути поширені на сусідні території; залучення інвестицій та економічне зростання сприятимуть збільшенню добробуту жителів, які інвестують і зміцнюють місцеву економіку; віддалена сільська місцевість ТГ пропонує чисте повітря, відпочинок на природі та органічні місцеві продукти; активний розвиток економічної та туристичної діяльності, що і буде брендом впізнаваним ТГ; зростанням інноваційного потенціалу ТГ (відпочинкові та курортні зони); забезпечення діяльності ключових комунікаційних інвестицій для розвитку мережевої інфраструктури.

### Література

1. Розвиток сільськогосподарської кооперації в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови аграрної економіки. [М.Й. Малік, Ю.О. Лупенко, О.Г. Шпикуляк та ін.]; за ред. М.Й. Маліка. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2023. 196 с.
2. Сільськогосподарський кооператив: теорія, методика і практика організації та функціонування / Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки» [Лупенко Ю.О., Корінець Р.Я., Малік М.Й., Шпикуляк О.Г. та ін.]. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2023. 160 с.
3. Територіальні громади в умовах децентралізації: ризики та механізми розвитку: монографія / за ред. Кравціва В.С., Сторонянської І.З. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України», 2020. 531 с. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20200001.pdf> (дата звернення: 18.09.2023).
4. Жук П.В., Сірик З.О. Інвестиційний потенціал територіальних громад: суть поняття та питання управління. *Регіональна економіка*. 2017. № 2. С. 16–22.
5. Ексклюзивність регулювання соціально-економічного розвитку регіонів України: генеза та напрями протидії : монографія / НАН України, ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України»; наук. ред. д.е.н., проф. С.Л. Шульц. Львів, 2022. 290 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»). URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20220003.pdf> (дата звернення: 10.10.2023).
6. Функціональні типи територій як об'єкт державної регіональної політики: методологія ідентифікації та інструментарій стимулювання розвитку: монографія; наук. ред. І.З. Сторонянська / ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долишнього НАН України». Львів, 2022. 494 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»). URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20220007.pdf> (дата звернення: 25.11.2023).
7. Фінансові детермінанти економічного зростання регіонів і громад України в умовах нестабільності: погляд кризь призму поведінкової економіки: монографія / за ред. Г.В. Возняк. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України», 2023. 557 с. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20230002.pdf> (дата звернення: 15.12.2023).
8. Підприємницька діяльність в аграрній сфері економіки: монографія / [Ю.О. Лупенко, М.Й. Малік, О.Г. Шпикуляк та ін.]; за ред. М.Й. Маліка. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2023. 208 с. doi: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10026711>.
9. Жук П.В. Територіальний розвиток, природне довкілля, економіка: наукові розвідки: монографія. Львів, 2023. 257 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»). URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20230001.pdf> (дата звернення: 17.12.2023).
10. Смарт-спеціалізація регіонів України: методологія та прагматика реалізації: монографія; наук. ред. І.З. Сторонянська / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України». Львів, 2022. 424 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»). URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20220006.pdf> (дата звернення: 28.10.2023).
11. Розробка агроекономічного паспорта громади: методичні рекомендації / Пугачов М.І., Патица Н.І., Пасічник Ю.В. та інші. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2023. 48 с.
12. Шеленко Д.І., Шпикуляк О.Г., Баланюк І.Ф. Оцінювання результативності використання економічного потенціалу сільських територій регіону: аспекти сталого розвитку. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Вип. 8(08) С. 12–16. URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/217/203> (дата звернення: 17.12.2023).
13. Шпикуляк О.Г., Мазур Г.Ф. Інституційні засади формування соціального капіталу в механізмі розвитку сільських територій. *Економіка АПК*. 2014. № 8. С. 63–68.
14. Шеленко Д., Семанюк І., Стурко М. Контроль в системі управління сільськими територіями. *«Сталий розвиток аграрної сфери: інженерно-економічне забезпечення», матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, присвячені 125-річчю НУБіП України*. Запоріжжя : ФОП Однорог Т.В., 2023. С. 84–86. URL: <https://cutt.ly/XwL3VCS2> (дата звернення: 02.12.2023).
15. Balaniuk I., Kozak I., Balaniuk S., Kozak-Balaniuk I., Sas L., Shelenko D. The role of united territorial communities in the functioning of agricultural enterprises. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 43, No. 1. p. 52–66. URL: <https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/2148/1609> (дата звернення: 26.09.2023).
16. Шпикуляк О.Г., Мазур Г.Ф. Інноваційна діяльність у механізмі стимулювання агропромислового виробництва. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 4. С. 73–77.
17. Шпикуляк О.Г. Кадровий потенціал та його формування в аграрних підприємствах. *Економіка АПК*. 2004. № 1. С. 155–159.
18. Шеленко Д.І. Сільськогосподарські підприємства в системі розвитку сільських територій. *Економіка АПК*. 2005. № 6. С. 131–136.
19. Шеленко Д.І. Роль організаційно-правових форм сільськогосподарських підприємств у соціально-економічних процесах на сільських територіях. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 25. С. 128–132.

20. Громада на Черкащині на базі комунального підприємства запускає переробку. *AgroPortal.ua*. 2023. URL: <https://cutt.ly/ZwL3VuUg> (дата звернення: 29.12.2023).
21. Опішня-Агро реалізує органічну продукцію у великі торговельні мережі. *AgroPortal.ua*. 2023. URL: <https://cutt.ly/IwL3CVdi> (дата звернення: 24.12.2023).
22. Франківськ АГРО: вебсайт Комунального підприємства. URL: <https://frankivskagro.if.ua/> (дата звернення: 20.12.2023).
23. Громади Івано-Франківщини спільно працюватимуть задля підтримки малого та середнього бізнесу. *Асоціація міст України: вебсайт*. 2022. URL: <https://cutt.ly/twZhpt2P> (дата звернення: 17.11.2023).

### References

1. Malik, M. I., Lupenko, Yu. O., Shpykuliak O. H. et al. (2023). Rozvytok silskohospodarskoi kooperatsii v umovakh voiennoho stanu ta pisliavoiennoi vidbudovy ahrarnoi ekonomiky [Development of agricultural cooperation in the conditions of martial law and post-war reconstruction of the agrarian economy]. Malik M. I. (Eds.). Kyiv: NNTS "IAE" [in Ukrainian].
2. Lupenko, Yu. O., Korinets, R. Ia., Malik, M. I., Shpykuliak, O. H. et al. (2023). Silskohospodarskyi kooperativ: teoriia, metodyka i praktyka orhanizatsii ta funktsionuvannia [Agricultural cooperative: theory, methodology and practice of organization and functioning]. National Research Center "Institute of Agrarian Economics". Kyiv: NNTS "IAE" [in Ukrainian].
3. Kravtsiva, V. S., & Storoniaskoi, I. Z. (2020). Terytorialni hromady v umovakh detsentralizatsii: ryzyky ta mekhanizmy rozvytku: monohrafiia [Territorial communities in conditions of Mdecentralization: risks and mechanisms of development: a monograph]. Lviv: State University "Institute of Regional Studies named after M. I. Dolishnyi National Academy of Sciences of Ukraine, Retrieved from <https://ird.gov.ua/irdp/p20200001.pdf> [in Ukrainian].
4. Zhuk, P. V., Siryk, Z. O. (2017). Investytsiinyi potentsial terytorialnykh hromad: sut poniattia ta pytannia upravlinnia [Investment capacity of territorial communities: nature of the concept and management]. *Rehionalna ekonomika*, 2, 16–22 [in Ukrainian].
5. Ekskliuzyvni rehuliuвання sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehioniv Ukrainy: geneza ta napriamy proty-dii: monohrafiia [Exclusivity of the regulation of socio-economic development of the regions of Ukraine: genesis and countermeasures: a monograph]. (2022). Shults S. L. (Eds.). Lviv: State University "Institute of Regional Studies named after M. I. Dolishnyi National Academy of Sciences of Ukraine, (Series "Problems of regional development"). Retrieved from <https://ird.gov.ua/irdp/p20220003.pdf> [in Ukrainian].
6. Funktsionalni typy terytorii yak obiekt derzhavnoi rehionalnoi polityky: metodolohiia identyfikatsii ta instrumetarii stymuliuвання rozvytku: monohrafiia [Functional types of territories as an object of state regional policy: identification methodology and development stimulation tools: a monograph]. (2022). Storoniaska I. Z. (Eds.). Lviv: State University "Institute of Regional Studies named after M. I. Dolishnyi National Academy of Sciences of Ukraine, (Series "Problems of regional development"). Retrieved from <https://ird.gov.ua/irdp/p20220007.pdf> [in Ukrainian].
7. Finansovi determinanty ekonomichnoho zrostannia rehioniv i hromad Ukrainy v umovakh nestabilnosti: pohliad kriz pryzmu povedinkovoi ekonomiky: monohrafiia [Financial determinants of economic growth of regions and communities of Ukraine in conditions of instability: a view through the prism of behavioral economics: a monograph]. (2023). Vozniak H. V. (Eds.). Lviv: State University "Institute of Regional Studies named after M. I. Dolishnyi National Academy of Sciences of Ukraine. Retrieved from <https://ird.gov.ua/irdp/p20230002.pdf> [in Ukrainian].
8. Lupenko, Iu. O., Malik, M. Y., Shpykuliak, O. H. et al. (2023). Pidpriemnytska diialnist v ahrarnii sferi ekonomiky: monohrafiia [Entrepreneurial activity in the agrarian sphere of economy: a monograph]. Malik M. Y. (Eds.). Kyiv: NNTS "IAE". doi: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10026711> [in Ukrainian].
9. Zhuk, P. V. (2023). Terytorialnyi rozvytok, pryrodne dovkillia, ekonomika: naukovi rozvidky: monohrafiia [Territorial development, natural environment, economy: scientific explorations: a monograph]. Lviv, (Series "Problems of regional development"). Retrieved from <https://ird.gov.ua/irdp/p20230001.pdf> [in Ukrainian].
10. Smart-spetsializatsiia rehioniv Ukrainy: metodolohiia ta prahmatyka realizatsii: monohrafiia [Smart specialization of regions of Ukraine: methodology and pragmatics of implementation: a monograph]. (2022). I. Z. Storoniaska (Eds.). Lviv: State University "Institute of Regional Studies named after M. I. Dolishnyi National Academy of Sciences of Ukraine, (Series "Problems of regional development"). Retrieved from <https://ird.gov.ua/irdp/p20220006.pdf> [in Ukrainian].
11. Puhachov, M. I., Patyka, N. I., Pasichnyk, Yu. V. et al. (2023). Rozrobka ahroekonomichnoho pasporta hromady: metodychni rekomendatsii [Development of the agro-economic passport of the community: methodological recommendations]. Kyiv: NNC "IAE".
12. Shelenko, D. I., Shpykuliak, O. H., & Balaniuk, I. F. (2023). Otsiniuvannia rezultatyvnosti vykorystannia ekonomichnoho potentsialu silskykh terytorii rehionu: aspekty staloho rozvytku [Evaluation of the effectiveness of the use of the economic potential of rural areas of the region: aspects of sustainable development]. *Digital economy and economic security*, 8(08), 12–16. Retrieved from <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/217/203> [in Ukrainian].



13. Shpykuliak, O. H., & Mazur, H. F. (2014). Instytutsiini zasady formuvannia sotsialnoho kapitalu v mekhanizmi rozvytku silskykh terytorii [Institutional foundations of the formation of social capital in the mechanism of development of rural areas]. *Ekonomika APK*, 8, 63–68 [in Ukrainian].
14. Shelenko, D., Semaniuk, I., & Sturko, M. (2023). Kontrol v systemi upravlinnia silskymy terytoriiamy [Control in the management system of rural areas]. *Sustainable development of the agrarian sphere: engineering and economic support: materials of the VII International scientific and practical conference, dedicated to the 125th anniversary of NUBiP of Ukraine*. (pp. 84–86). Zaporizhzhia: FD-P Odnorog T. V. Retrieved from <https://cutt.ly/XwL3VCS2> [in Ukrainian].
15. Balaniuk, I., Kozak, I., Balaniuk, S., Kozak-Balaniuk, I., Sas, L., & Shelenko, D. (2021). The role of united territorial communities in the functioning of agricultural enterprises. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 43 (1), 52–66. Retrieved from <https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/2148/1609>.
16. Shpykuliak, O. H., & Mazur, H. F. (2014). Innovatsiina diialnist u mekhanizmi stymuliuvannia ahropromyslovoho vyrobnytstva [Innovative activity in the mechanism of stimulation of agro-industrial production]. *Collection of scientific works of Tavriyya State Agro-Technological University (Economic Sciences)*, 4, 73–77 [in Ukrainian].
17. Shpykuliak, O. H. (2004). Kadrovyi potentsial ta yoho formuvannia v ahrarnykh pidpriemstvakh [Personnel potential and its formation in agricultural enterprises]. *Ekonomika APK*, 1, 155–159 [in Ukrainian].
18. Shelenko, D. I. (2005). Silskohospodarski pidpriemstva v systemi rozvytku silskykh terytorii [Agricultural enterprises in the system of development of rural areas]. *Ekonomika APK*, 6, 131–136 [in Ukrainian].
19. Shelenko, D. I. (2018). Rol orhanizatsiino-pravovykh form silskohospodarskykh pidpriemstv u sotsialno-ekonomichnykh protsesakh na silskykh terytoriiakh [The role of organizational and legal forms of agricultural enterprises in socio-economic processes in rural areas]. *Black Sea Economic Studies*, 25, 128–132 [in Ukrainian].
20. Hromada na Cherkashchyni na bazi komunalnoho pidpriemstva zapuskaie pererobku [A community in Cherkassy starts recycling on the basis of a utility company]. (2023). *AgroPortal.ua*. Retrieved from <https://cutt.ly/ZwL3VuUg> [in Ukrainian].
21. Opishnia-Ahro realizuie orhanichnu produktsiiu u velyki torhovelni merezhi [Opishnya-Agro sells organic products to large retail chains]. (2023). *AgroPortal.ua*. Retrieved from <https://cutt.ly/IwL3CVdi> [in Ukrainian].
22. *Frankivsk AHRO: vebsait Komunalnoho pidpriemstva — Frankivsk AGRO: website of the Public Utility Company*. Retrieved from <https://frankivskagro.if.ua/> [in Ukrainian].
23. Hromady Ivano-Frankivshchyny spilno pratsiuvatymut zadlia pidtrymky maloho ta serednoho biznesu [Ivano-Frankivsk communities will work together to support small and medium-sized businesses]. (2022). *Asotsiatsiia mist Ukrainy*. Retrieved from <https://cutt.ly/twZhpt2P> [in Ukrainian].

УДК 334.012.63:338.245.4

**Воробйов Віктор Васильович**

*доктор технічних наук, професор,  
професор кафедри машинобудування*

*Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського*

**Vorobyov Viktor**

*Doctor of Technical Sciences, Professor,*

*Professor at the Department of Mechanical Engineering*

*Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyyi National University*

ORCID: 0000-0002-3446-4714

**Воробйова Лариса Дмитрівна**

*кандидат технічних наук, доцент,  
доцент кафедри машинобудування*

*Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського*

**Vorobyova Larysa**

*PhD, Associate Professor,*

*Associate Professor at the Department of Mechanical Engineering*

*Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyyi National University*

ORCID: 0000-0001-5333-6091

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-1-9612

## ОСОБЛИВОСТІ РОБОТИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

## PECULIARITIES OF THE WORK OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN UKRAINE IN THE CONDITIONS OF WAR

**Анотація.** Вступ. Війна корінним чином змінила стабільний виробничий процес наших підприємств. Постійні повітряні атаки ворожих безпілотників та ракет, відключення електропостачання, нестабільний зв'язок – все це вимагає змін в організації та управлінні підприємств малого і середнього бізнесу.

**Мета.** Метою дослідження є визначення нових і нестандартних заходів, які дають можливість більшості малих і середніх підприємств не тільки зберегти, а й здійснювати подальший розвиток свого бізнесу.

**Матеріали і методи.** Дослідження здійснювалось із застосуванням як загальнонаукових, так і спеціальних методів наукового пізнання: описово-аналітичний, аналізу і синтезу, методи кількісних та якісних порівнянь. Базою для статті стали періодичні наукові публікації вітчизняних і зарубіжних учених-економістів, матеріали й аналітичні звіти міжнародних організацій, міжнародних консалтингових компаній та аналітичних центрів.

Необхідно зазначити, що в умовах війни значення малого бізнесу для розвитку економіки країни суттєво зростає. За рахунок мобільності, гнучкості, інноваційного підходу такі підприємства здатні швидко пристосуватися до змін споживчого попиту, знаходити свою ринкову нішу, оперативно здійснювати виробництво нової продукції малими партіями. Особливо необхідно зазначити, що робота даних підприємств не потребує концентрації великої кількості людей та обладнання в одному місці, що дуже важливо в умовах постійної ракетної небезпеки нашої країни.

**Результати.** У теперішній час є суттєвим і важливим знайти шляхи для збереження та розвитку малого і середнього бізнесу в умовах військової агресії. Проведені дослідження і аналіз літератури дають можливість стверджувати, що основними заходами удосконалення структури та роботи малих і середніх підприємств є оптимізація витрат; підготовка декількох планів дії підприємства; відмова від дургорядних витрат; застосування цифрових технологій; створення оперативного штабу керування компанією; збереження колективу.

Перспективи. Водночас, на нашу думку, перелік цих заходів не є вичерпним, оскільки у межах даного дослідження ми не можемо виокремити безліч суб'єктивних показників, котрі є характерними і мають значний вплив для того чи іншого регіону країни. Все це необхідно врахувати у перспективі подальших досліджень.

**Ключові слова:** агресія, бізнес, війна, витрати, керівництво, персонал, підприємство, економіка, Україна, фінанси.

**Summary.** Introduction. War changed the stable productive process of our enterprises radically. Permanent air-strikes of hostile безпілотників and rockets, disconnecting of power supply, unstable connection is all requires changes in organization and management of enterprises of small and midsize businesses.

**Purpose.** A research aim are determinations of new and non-standard events, that give an opportunity to most small and middle enterprises not only to save but also carry out further development of the business.

**Materials and methods.** Research came true with application of both scientific and special methods of scientific cognition: descriptive-analytical, to the analysis and synthesis, methods of quantitative and quality comparisons. The periodic scientific publications of home and foreign scientists-economists, materials and analyst reports of international organizations, international consulting companies and analytical centers, became a base for the article.

It is necessary to mark that in the conditions of war of value of small business for development of economy of country grows substantially. Due to mobility, flexibility, innovative approach such enterprises are able quickly to adjust to the changes of consumer demand, find the market niche, operatively to carry out the production of new goods small batchwises. It is especially necessary to mark that work of these enterprises does not need the concentration of plenty of people and equipment one place, that it is very important in the conditions of permanent rocket danger of our country.

**Results.** In present tense is substantial and important to find ways for maintenance and development of малого і midsize business in the conditions of military aggression. Undertaken studies and analysis of literature give an opportunity to assert that the basic events of improvement of structure and work of small and middle enterprises is optimization of charges; preparation of a few plans of action of enterprise; abandonment is from second-rate charges; application of digital technologies; creation of operative staff of management a company; maintenance of collective.

**Discussion.** At the same time, to our opinion, the list of these events does not exhaust, as within the limits of this research we can not distinguish the enormous amount of subjective indexes that are characteristic and have considerable influence for the that or other region of country. All of it must be taken into account in the prospect of further researches.

**Key words:** aggression, business, war, expenses, leadership, personnel, enterprise, economy, Ukraine, finance.

**Постановка проблеми.** Російське вторгнення в Україну в 2022 р. дало початок одній з найбільш масштабних і руйнівних воєн у світі з часів II світової війни. Вартість збитків та потреб у відновленні вже сягають рекордних величин, а темпи падіння реального ВВП і промислового виробництва перевищують показники більшості країн під час воєн другої половини XX — початку XXI ст. Крім величезних людських жертв та безлічі поранених у результаті війни, близько семи мільйонів українців були переміщені всередині країни, а вісім мільйонів біженців перетнули кордон із сусідніми країнами. Це призвело до скорочення українського виробництва на 30 відсотків порівняно з довоєнним рівнем та збільшенням безробіття на 26 відсотків. Пошкоджено чи зруйновано понад 150000 житлових будинків (тобто понад 1,2 млн. домогосподарств), 170 навчальних закладів та 1216 медичних закладів — загальна шкода на березень 2023 року перевищує 143 млрд. доларів. Регулярні обстріли української енергетичної інфраструктури призвели до того, що українські потужності з виробництва електроенергії скоротилися вдвічі порівняно з довоєнним рівнем [1]. Порушені ланцюжки поставок палива та пошкоджені нафтопереробні заводи ускладнили логістику. Але нашій країні в 2022–2023 рр. вдалося уникнути макро-фінансової дестабілізації завдяки диверсифікації джерел фінансування видатків, що

утримує економіку від подальшого падіння й позитивно впливає на перспективи повоєнного відновлення. Велику роль у цьому відіграли підприємства малого та середнього бізнесу нашої країни. Аналіз дослідження [2] показує, що частка представників бізнесу, які повністю або частково припинили свою діяльність за перші три місяці війни зменшилася з 75,3% у березні 2022 р. до 49,0% у травні 2023 року, а це свідчить про поступове відновлення бізнесу в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зрозуміло, що бойові дії в нашій країні мають значний негативний вплив на економіку, геополітику та продовольчу безпеку. Економічні та екологічні руйнівні наслідки російського вторгнення вивчали такі вчені як Сак Т., Чалюк Ю. та інші, в працях яких зазначається, що через російське вторгнення до України глобальне економічне зростання упало з 4,1% до 3,2% у 2022–2023 роках і як наслідок — такі економічні витрати як пошкодження інфраструктури, скорочення працездатного населення, інфляція, дефіцит, невизначеність, зростання боргу та порушення нормальної економічної і екологічної діяльності [3–4].

В працях Симоненко Р. [5], Лошенюк І. [6], Стахович А. [7] підкреслюється, що війна в Україні в 2022 році призвела до втрат світового ВВП в розмірі 1,0 трлн. дол., а в 2023 році ця цифра

збільшилася до 2,8 трлн. дол. (втрата можливості експорту українського пального і електроенергії, втрата певної кількості сировини з південних регіонів України для переробних підприємств, пошкодження виробничих потужностей і зменшення обсягу виробництва відомих українських підприємств («Чумак», «Сандора» та ін.).

Але незважаючи на всі труднощі війни, українські підприємці проявляють стійкість і неймовірно швидке пристосування до сучасних мінливих умов. За даними журналу Форбс протягом 15 місяців з початку повномасштабного вторгнення Росії на території України з'явилися близько 41 тис. нових компаній і понад 300 тис. фізичних осіб-підприємців (ФОПів). Крім того, дослідження Saturday Team позначає, що за чотири місяці 2023 року компанії заплатили в бюджет країни на 15% більше, ніж за аналогічний період 2021 року [8, 9]. І все це відбувається на фоні таких негативних тенденцій, викликаних російською агресією, як зниження ділової активності, доходів та кількості замовлень через рух населення та зниження платоспроможності, різке збільшення витрат, відтік робочої сили у зв'язку з мобілізацією та міграцією, пошкодження енергетичної інфраструктури та часткова втрата обладнання. Тому вивчення і аналіз досвіду роботи в екстремальних умовах підприємств та фірм України, які не лише зберегли, а й покращили свої позиції на ринку є актуальним питанням на даному етапі.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета даної роботи — узагальнити досвід та основні етапи перетворення роботи тих українських підприємств і фірм, які змогли зберегти та

покращити показники своєї діяльності в умовах війни з Росією завдяки новим і нестандартним заходам, що дають можливість не тільки зберегти, а й здійснити подальший розвиток малого і середнього бізнесу.

**Виклад основного матеріалу.** Працювати в умовах війни для українського бізнесу — надскладне випробування. Зовнішні чинники — розбомблені чи захоплені окупантами підприємства, розірвана логістика, зростання курсу долара та підвищення цін, відтік споживачів за кордон, а працівників до лав ЗСУ — ставлять перед керівництвом компаній завдання, що потребують нових, нестандартних ходів. Допомагають подолати виклики часу влучні управлінські рішення та згуртованість команди. А ще — швидкість реагування на ситуацію, що змінюється, і досвід виживання в період криз.

Аналіз статистичних даних [23] показує, що незважаючи на всі негаразди, в Україні працює майже 262 тисячі підприємств, лєва доля серед яких (94%) складають малі та мікропідприємства (табл. 1). В 2022 році ці підприємства реалізували продукції на 2096273 млн.грн. (табл. 2). Необхідно зазначити, що в подальшому очікується зріст кількості малих підприємств за рахунок державної підтримки ветеранського бізнесу: для цього в 2024 році держава планує видати понад 12500 мікрогрантів через програми «Варта», «єРобота» та ін. [24].

Ситуацію з малим та середнім бізнесом у країні з початку війни можна умовно розбити на три основні етапи:

- 1-ий етап — етап шоку;
- другий — етап невизначеності;
- третій — етап зростання.

Таблиця 1

Динаміка зміни кількості підприємств в Україні [23]

Рік	Кількість підприємств			
	Усього, од	з них, %		
		великих	середніх	малих
2019	380597	0,1	4,7	95,2
2020	373822	0,1	4,7	95,2
2021	370834	0,2	4,7	95,1
2022	261924	0,2	5,6	94,2

Таблиця 2

Динаміка зміни обсягу реалізованої продукції підприємствами України [23]

Рік	Обсяг реалізованої продукції			
	усього, млн. грн	з них, %		
		великими	середніми	малими
2019	9639730,6	37,7	43,2	19,1
2020	10049870,8	36,1	43,4	20,5
2021	13616793,2	37,8	43,3	18,9
2022	11033018,1	36,5	44,5	19,0

Але незважаючи на шок, пов'язаний з війною, за кількістю закритих підприємств перший рік війни не став рекордним. Як свідчать дані Єдиного державного реєстру на початок квітня 2023 року кількість зареєстрованих ФОПів в Україні складала майже 2 мільйони, а компаній — понад 1,2 мільйона. Це красномовно підтверджує, що підприємства, які припинили свою діяльність були повністю компенсовані новими відкритими справами. А кількість нових зареєстрованих компаній у 5,6 раза перебиває чисельність бізнесів, що припинили роботу [25].

Багато малих і середніх підприємств нашої країни завдяки певним діям і крокам змогли вистояти у цих неймовірно тяжких умовах виробництва і реалізації продукції, тому аналізуючи їх досвід [10–23] ми узагальнили наступні рекомендації:

**1. Бережіть кадри. Допомогайте своїм працівникам.** Перше, що необхідно зробити — це забезпечити своїй команді працівників безпечною виробничою місцем, де люди зможуть адекватно функціонувати та продовжувати роботу. З'ясуйте, хто і на яких умовах готовий залишатися з вами, хто може бути призваний до ЗСУ. Обговоріть варіанти взаємозамінності працівників у непередбачених ситуаціях. Створіть фонд заробітної плати для своєчасного розрахунку та страховий резерв для екстреної допомоги (медицина, евакуація та ін.). Атаки на енергетичні об'єкти восени 2022 року стимулювали підприємства придбати генератори електроенергії, обігрівачі, павербанки, зробити запаси питної води, тощо. Як стверджує Сергій Гузенко (засновник WEZOM IT Company): «В умовах війни «бухгалтерське» мислення не застосовується, адже збереження робочих місць — це також внесок у перемогу України. Важливо продовжувати платити людям зарплати, щоб вони витрачали гроші та підтримували українську економіку. Без міцного тилу нам не перемогти» [15]. Також популярним стає віддалена робота, але у певних умовах частині працівників може бути зручніше працювати з офісу, де є потужний генератор чи добре обладнане укриття. Але для працівника може бути зручним і «гібридний» графік роботи, який він буде обирати самостійно, виходячи з особистих потреб.

**2. Оптимізуйте витрати.** Перегляньте всі витрати — можливо, варто розірвати договір оренди, перевезти виробниче обладнання і устаткування на недорогий склад. Якщо ви бачите, що скорочення персоналу неминуче — зробіть це якомога раніше. Поки що ви зможете сплатити людям вихідну допомогу і таким чином підтримаєте їх. Це краще, ніж за два-три місяці дійти до банкрутства. Перегляньте постачальників — можливо, що необхідну продукцію можна придбати на більш оптимальних умовах та за більш вигідними цінами. Проведіть інвентаризацію обладнання та устаткування, що допоможе виявити, яку техні-

ку підприємство тривалий час не використовує, і чому. Маючи на руках результати такої перевірки, можна заощадити на цій статті видатків. Необхідно провести контроль запасів, надлишок яких може привести до зайвих витрат через їхнє знецінення або зіпсування. Невикористані запаси можна продати або віддати на благодійність.

**3. Складіть фінансовий план з різними варіантами.** Необхідно ретельно проаналізувати поточну ситуацію в бізнесі та грамотно скласти фінансовий план. Природно, що про далекоглядні плани не йдеться — максимум місяць. Однак має бути розуміння, звідки брати гроші на базові потреби проекту на найближчі три місяці. Поспілкуйтеся з підрядниками і орендодавцями, щоб відмінити замовлення послуг, які зараз не життєво необхідні. Так ви анулюєте частину виплат та збережете свої кошти. Ті виплати, які неможливо скасувати, необхідно відстрочити і максимально розбити на частини, які будете здатні оплатити. Також необхідно визначити послуги, які готові надати вашому бізнесу на волонтерських засадах.

**4. Підготуйтеся до прийняття складних рішень.** До таких належать припинення інвестування у виробництво, скасування запуску нових проектів, звільнення працівників або навіть закриття цілих філій, відмова від випуску певних видів продукції.

**5. Цифровізація бізнесу.** Цифровізація (диджиталізація) як процес, який перетворює інформацію та послуги у цифровий формат, включає в себе використання комп'ютерних технологій для збільшення ефективності, доступності та обміну даними, відкриває нові можливості, а головне — допомагає оптимізувати та покращити діяльність підприємства, що особливо актуально для українського бізнесу під час війни. Результати багаточисельних опитувань та досвід підприємств показує, що з початком військових дій у країні бізнес почав активніше застосовувати digital-технології: 70% компаній та ФОП використовують для продажу цифрові канали, майже 40% учасників опитування визнали їх основним джерелом прибутків [14; 15; 22]. Подбайте про комунікацію всередині компанії, заздалегідь створіть альтернативні канали зв'язку, особливо при віддаленій роботі. Якщо ви залишаєтеся в офісі, дізнайтеся де знаходиться найближче укриття і проведіть туди інтернет, який стане в нагоді у разі тривалої повітряної тривоги.

**6. Створіть спеціальний орган управління.** Кожна компанія на період воєнних дій для прискорення прийняття рішень має організувати спеціальний орган управління, який буде миттєво реагувати на невідкладні проблеми, щоб оперативно розробити нову модель поведінки компанії.

Необхідно зазначити, що в умовах війни значення малого і середнього бізнесу для розвитку економіки країни суттєво зростає. Мале і середнє підприємництво є одним із основних джерел

податкових надходжень, відіграє важливу роль в соціально-економічній сфері, створюються нові робочі місця, завдяки чому збільшується рівень зайнятості та знижується безробіття. Завдяки малому і середньому бізнесу створюються нові види необхідної продукції та послуг для наших військових, поліції, територіальної оборони в гарячих точках країни, а також для населення, яке втратило або тимчасово залишило свої помешкання.

Отже, за рахунок мобільності, гнучкості, інноваційного підходу такі підприємства здатні швидко пристосуватися до змін споживчого попиту, знайти свою ринкову нішу, оперативно здійснювати виробництво нової продукції малими партіями, не потребують концентрації великої кількості людей та обладнання в одному місці, що дуже важливо в умовах постійних ракетних атак на міста і села України.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Таким чином, проведене дослідження, виходячи із результатів аналізу літератури [1–22], дало можливість висвітлити основні напрямки особливості роботи малих і середніх підприємств в умовах війни нашої країни. Серед основних необхідно відмітити: збереження колективу; оптимізація витрат; підготовка декількох планів дії підприємства; відмова від другорядних витрат; застосування цифрових технологій; створення оперативного штабу керування компанією.

Водночас, на нашу думку, перелік цих шляхів не є вичерпним, оскільки у межах даного дослідження ми не можемо виокремити безліч суб'єктивних показників, котрі є характерними для того чи іншого регіону. Все це необхідно врахувати у перспективі подальших досліджень.

### Література

1. Kravchenko O., Mysore M., Ostafiichuk D., Prihodko A. Ukrainian businesses that have survived and thrived in the face of an unforeseen Russian invasion offer lessons in resilience. *McKinsey & Company*. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/survival-through-purpose-how-ukrainian-businesses-endured-amid-extreme-uncertainty> (дата звернення: 12.08.2023).
2. Korneyev M., Berezhniuk I., Dzhyndzhoian V., Kubakh T., Horb K. Business marketing activities in Ukraine during wartime. *Innovative Marketing*. 2022. Vol. 18(3). P. 48–58.
3. Сак Т., Більо І., Ткачук Ю. Еколого-економічні наслідки російсько-української війни. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-6>.
4. Чалюк Ю. Глобальні соціально-економічні наслідки російсько-української війни. *Economy and Society. SSRN*. 2022. URL: <https://ssrn.com/abstract=4102451> (дата звернення: 12.08.2023).
5. Симоненко Р. С. Проблеми та перспективи постачання палива в Україну під час війни. *Раціональне використання енергії в техніці. TechEnergy 2022: Збірник тез доповідей XVIII Міжнар. наук. конф.* (17–19 травня 2022 року). Київ: Національний університет біоресурсів і природокористування України, 2022. С. 174–176.
6. Лошенко І. Р., Познанська І. В. Вплив війни в Україні на світову торгівлю та ланцюги постачання. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2023. № 4. С. 182–189. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-4-8826>.
7. Стахович А. С. До проблем ризиків сільськогосподарських підприємств в умовах війни. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2023. № 3. С. 160–167. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-3-8691>.
8. Понад 40 тисяч нових компаній з'явилося в Україні за час війни. *Мінфін*. 2023. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2023/07/30/109842362/> (дата звернення: 12.08.2023).
9. Федько І. В. Визначення стану розвитку малого та середнього бізнесу в сучасних економічних умовах. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2023. № 5. С. 92–98. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-5-8908>.
10. Ткачук М. Вживуть швидкі, гнучкі й наполегливі: досвід подолання криз IDS Ukraine. *Погляди*. 2023. URL: <https://thepage.ua/ua/experts/yak-biznesu-vizhiti-pid-chas-vijni-poradi-dlya-pidpriyemciv> (дата звернення: 12.08.2023).
11. Куйбіда С. 10 правил для виживання бізнесу в умовах війни. *ZAXID.NET*. 2022. URL: [https://zaxid.net/10\\_pravil\\_dlya\\_vizhivannya\\_biznesu\\_v\\_umovah\\_vijni\\_n1554225](https://zaxid.net/10_pravil_dlya_vizhivannya_biznesu_v_umovah_vijni_n1554225) (дата звернення: 28.01.24).
12. Лупашко А. Заощаджуємо та примножуємо. Як власникам бізнесу змусити гроші працювати в умовах війни. *Delo.ua*. 2022. URL: <https://delo.ua/realty/zaoshhadzujemo-ta-primnozujemo-yak-vlasnikam-biznesu-zmusiti-grosi-pracyuvati-v-umovah-viini-404867/> (дата звернення: 12.08.2023).
13. Шульга С. Що відбувається з бізнесом у воєнний час — дослідження Mastercard. *Portmone.com*. 2022. URL: <https://blog.portmone.com.ua/uk/blog-ua/shho-vidbuvayetsya-z-biznesom-u-voennyj-chas-doslidzhennya-mastercard> (дата звернення: 12.08.2023).
14. Гузенко С. «Одни разработчики работают по ночам, другие — из подвалов»: 6 советов, как сохранить бизнес в войну и оккупацию. *Онлайн-медиа MC.today*. 2022. URL: <https://mc.today/blogs/odni-razrabotchiki-rabotayut-po-nocham-drugie-iz-podvalov-6-sovetov-kak-sohranit-biznes-v-vojnu-i-okkupatsiyu/> (дата звернення: 12.08.2023).

15. Бадах Є. 4 поради для бізнесу під час війни. *Економічна правда*. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/columns/2022/04/29/686448/> (дата звернення: 12.08.2023).
16. Миронюк А. Діяти треба зараз. 10 кроків для росту бізнесу під час війни. *NV*. 2022. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/yak-vtrimati-zaraz-biznes-shcho-roboti-pidpriyemcyam-pid-chas-viyni-50242175.html> (дата звернення: 13.08.2023).
17. Требор І. Як український бізнес трансформується в умовах війни: досвід Intertop, Eurotrips та Rozetka. *Delo.ua*. 2022. URL: <https://delo.ua/ru/business/kak-ukrainskii-biznes-transformiruetsya-v-usloviyah-voiny-opyt-intertop-eurotrips-i-rozetka-395028/> (дата звернення: 13.08.2023).
18. Бражеик Ю. Як продовжувати вести дрібний бізнес під час війни, поради. *Tochka.net*. 2022. URL: <https://lady.tochka.net/ua/95462-kak-prodolzhat-vesti-melkiy-biznes-vo-vremya-voynu-10-prakticheskikh-sovetov/> (дата звернення: 13.08.2023).
19. Высоцкий А. Бизнес и война: как выжить и не потеряют всех сотрудников. *Netpeak Journal*. 2022. URL: <https://netpeak.net/ru/blog/biznes-i-voyna-kak-vyzhit-i-ne-poteryat-vsekh-sotrudnikov/> (дата звернення: 13.08.2023).
20. Сучасні герої в тилу: 6 історій про те, як великий бізнес працює в умовах війни. *УНН*. 2022. URL: <https://unn.ua/news/suchasni-geroyi-u-tilu-6-istoriy-pro-te-yak-velikiy-biznes-pratsyuje-v-umovakh-viyni> (дата звернення: 14.08.2023).
21. Антикризисні стратегії для бізнесу в умовах війни: поради від українських топ-менеджерів на BWS-2023. *UA.NEWS*. 2023. URL: <https://ua.news/ua/money/antikrizisnye-strategii-dlya-biznesa-v-usloviyah-vojny-sovety-ot-ukrainskih-top-menedzherov> (дата звернення: 14.08.2023).
22. Цифровізація бізнесу: як зростати в умовах війни: освітній проєкт. *Мінцифра; Офіс з розвитку підприємництва та експорту; Дія.Бізнес; ІАМРМ*. 2022. URL: <https://iampm.club/ua/events/cifrovizacziya-biznesu-yak-zrostati-v-umovah-vijni/> (дата звернення: 14.08.2023).
23. Статистичний щорічник України за 2022 рік. За ред. І. Є. Вернера. Київ : Державна служба статистики України, 2023. 387 с. URL: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2023/zb/11/year\\_22\\_u.pdf](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_22_u.pdf) (дата звернення: 28.01.2024).
24. Український бізнес під час війни: реальна аналітика та перспективи на майбутнє у 2024 році. *FinStream*. 2023. URL: <https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analotyka/> (дата звернення: 28.01.2024).
25. Михайлов Д. В Україні відкривається більше нових бізнесів, ніж закривається. *Суспільне новини*. 2023. URL: <https://susplne.media/469037-v-ukraini-vidkrivaetsa-bilse-novih-biznesiv-niz-zakrivaetsa-opendatabot/> (дата звернення: 28.01.2024).

#### References

1. Kravchenko, O., Mysore, M., Ostafiichuk, D., & Prihodko, A. (2023). Ukrainian businesses that have survived and thrived in the face of an unforeseen Russian invasion offer lessons in resilience. *McKinsey & Company*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/survival-through-purpose-how-ukrainian-businesses-endured-amid-extreme-uncertainty>.
2. Korneyev, M., Berezniuk, I., Dzhyndzhoian, V., Kubakh, T., & Horb, K. (2022). Business marketing activities in Ukraine during wartime. *Innovative Marketing*, 18(3), 48–58.
3. Sak, T., Bilo, I., & Tkachuk, Yu. (2022). Ekoloho-ekonomichni naslidky rosiisko-ukrainskoi viiny. *Ekonomika ta suspilstvo*, 38. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-6> [in Ukrainian].
4. Chaliuk, Yu. (2022). Hlobalni sotsialno-ekonomichni naslidky rosiisko-ukrainskoi viiny. *Economy and Society, SSRN*. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=4102451> [in Ukrainian].
5. Symonenko, R. (2022). Ye. Problemy ta perspektyvy postachannia palyva v Ukrainu pid chas viiny. *Ratsionalne vykorystannia enerhii v tekhnitsi. TechEnergy 2022: Zbirnyk tez dopovidei XVIII Mizhnar. nauk. konf.* (pp. 174–176). Kyiv: Natsionalnyi universytet bioresursiv i pryrodokorystuvannia Ukrainy [in Ukrainian].
6. Losheniuk, I. R., & Poznanska, I. V. (2023). Vplyv viiny v Ukraini na svitovu torhivliu ta lantsiuhy postachannia. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seria: "Ekonomichni nauky"*, 4, 182–189. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-4-8826> [in Ukrainian].
7. Stakhovych, A. S. (2023). Do problem ryzykiv silskohospodarskykh pidpriemstv v umovakh viiny. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seria: "Ekonomichni nauky"*, 3, 160–167. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-3-8691> [in Ukrainian].
8. Ponad 40 tysiach novykh kompanii znavylosia v Ukrainy za chas viiny. (2023). *Minfin*. Retrieved from <https://minfin.com.ua/ua/2023/07/30/109842362/> [in Ukrainian].
9. Fedko, I. V. (2023). Vyznachennia stanu rozvytku maloho ta serednoho biznesu v suchasnykh ekonomichnykh umovakh. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seria: "Ekonomichni nauky"*, 5, 92–98. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-5-8908> [in Ukrainian].
10. Tkachuk, M. (2023). Vyzyvut shvydki, hnuchki y napolehlyvi: dosvid podolannia kryz IDS Ukraine. *Pohlady*. Retrieved from <https://thepage.ua/ua/experts/yak-biznesu-vizhiti-pid-chas-vijni-poradi-dlya-pidpriyemciv> [in Ukrainian].

11. Kuibida, S. (2022). 10 pravyl dlia vyzhyvannia biznesu v umovakh viiny. *ZAXID.NET*. URL: [https://zaxid.net/10\\_pravil\\_dlya\\_vizhivannya\\_biznesu\\_v\\_umovah\\_viyni\\_n1554225](https://zaxid.net/10_pravil_dlya_vizhivannya_biznesu_v_umovah_viyni_n1554225) [in Ukrainian].
12. Lupashko, A. (2022). Zaoshchadzhuemo ta prymnozhuemo. Yak vlasnykam biznesu zmusyty hroshi pratsiuvaty v umovakh viiny. *Delo.ua*. Retrieved from <https://delo.ua/realty/zaoshhadzujemo-ta-primnozujemo-yak-vlasnikam-biznesu-zmusiti-grosi-pracyuvati-v-umovax-viini-404867/> [in Ukrainian].
13. Shulha, S. Shcho vidbuvaietsia z biznesom u voiennyi chas — doslidzhennia Mastercard. (2022). *Portmone.com*. Retrieved from <https://blog.portmone.com.ua/uk/blog-ua/shho-vidbuvayetsya-z-biznesom-u-voyennyj-chas-doslidzhennya-mastercard> [in Ukrainian].
14. Guzenko, S. (2022). “Odni razrabotchiki rabotayut po nocham, drugie — iz podvalov”: 6 sovetov, kak sokhranit biznes v vojnu i okkupatsiyu. *Onlain-media MC.today*. Retrieved from <https://mc.today/blogs/odni-razrabotchiki-rabotayut-po-nocham-drugie-iz-podvalov-6-sovetov-kak-sohranit-biznes-v-voynu-i-okkupatsiyu/> [in Russian].
15. Badakh, Ye. (2022). 4 porady dlia biznesu pid chas viiny. *Ekonomichna pravda*. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/rus/columns/2022/04/29/686448/> [in Ukrainian].
16. Myroniuk, A. (2022). Diiaty treba zaraz. 10 krokiv dlia rostu biznesu pid chas viiny. *NV*. Retrieved from <https://biz.nv.ua/ukr/experts/yak-vtrimati-zaraz-biznes-shcho-robiti-pidpriyemcyam-pid-chas-viyni-50242175.html> [in Ukrainian].
17. Trebor, I. (2022). Yak ukrainskyi biznes transformuietsia v umovakh viiny: dosvid Intertop, Eurotrips ta Rozetka. *Delo.ua*. Retrieved from <https://delo.ua/ru/business/kak-ukrainskii-biznes-transformiruetsya-v-usloviyax-voyny-opyt-intertop-eurotrips-i-rozetka-395028/> [in Ukrainian].
18. Brazheyk, Yu. (2022). Yak prodovzhuvaty vesti dribnyi biznes pid chas viiny, porady. *Tochka.net*. Retrieved from <https://lady.tochka.net/ua/95462-kak-prodolzhat-vesti-melkiy-biznes-vo-vremya-voyny-10-prakticheskikh-sovetov/> [in Ukrainian].
19. Vysotskiy, A. (2022). Biznes i vojna: kak vyzhit i ne poteryat vsekh sotrudnikov. *Netpeak Journal*. Retrieved from <https://netpeak.net/ru/blog/biznes-i-vojna-kak-vyzhit-i-ne-poteryat-vsekh-sotrudnikov/> [in Russian].
20. Suchasni heroi v tylu: 6 istorii pro te, yak velykyi biznes pratsiuie v umovakh viiny. (2022). *UNN*. Retrieved from <https://unn.ua/news/suchasni-geroyi-u-tilu-6-istoriy-pro-te-yak-velikiy-biznes-pratsyuye-v-umovakh-viyni> [in Ukrainian].
21. Antykrizovi stratehii dlia biznesu v umovakh viiny: porady vid ukrainskykh top-menedzheriv na BWS-2023. (2023). *UA.NEWS*. Retrieved from <https://ua.news/ua/money/antikrizisnye-strategii-dlya-biznesa-v-usloviyah-voyny-sovety-ot-ukrainskih-top-menedzherov> [in Ukrainian].
22. Tsyfrovizatsiia biznesu: yak zrostaty v umovakh viiny: osvittii projekt. (2022). *Mintsyfra; Ofis z rozvytku pidpriemnytstva ta eksportu; Dii.Biznes; IAMP.M*. Retrieved from <https://iampm.club/ua/events/czifrovizacziya-biznesu-yak-zrostati-v-umovah-viyni/> [in Ukrainian].
23. Verner, I. Ye. (Ed.). (2023). Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2022 rik. Kyiv: Derzhavna sluzhba statyky Ukrainy. Retrieved from [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2023/zb/11/year\\_22\\_u.pdf](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_22_u.pdf) [in Ukrainian].
24. Ukrainskyi biznes pid chas viiny: realna analityka ta perspektyvy na maibutnie u 2024 rotsi. (2023). *FinStream*. Retrieved from <https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analotyka/> [in Ukrainian].
25. Mykhailov, D. (2023). V Ukraini vidkryvaietsia bilshе novykh biznesiv, nizh zakryvaietsia. *Suspilne novyny*. Retrieved from <https://suspilne.media/469037-v-ukraini-vidkryvaetsia-bilse-novykh-biznesiv-niz-zakryvaetsia-opendatabot/> [in Ukrainian].



УДК 658:012.26(75.8)

**Головатий Орест-Мирослав Мирославович**  
*аспірант*  
*Львівського університету бізнесу та права*  
**Holovatyi Orest-Myroslav**  
*Postgraduate Student of the*  
*Lviv University of Business and Law*  
ORCID: 0000-0002-3975-7532

**Демчук Тарас Ігорович**  
*аспірант*  
*Львівського університету бізнесу та права*  
**Demchuk Taras**  
*Postgraduate Student of the*  
*Lviv University of Business and Law*  
ORCID: 0009-0006-9921-4560

**Добуш Тарас Ігорович**  
*аспірант*  
*Львівського університету бізнесу та права*  
**Dobush Taras**  
*Postgraduate Student of the*  
*Lviv University of Business and Law*  
ORCID: 0009-0003-3916-8505

**Стасюк Петро Володимирович**  
*аспірант*  
*Львівського університету бізнесу та права*  
**Stasiuk Petro**  
*Postgraduate Student of the*  
*Lviv University of Business and Law*  
ORCID: 0009-0000-2559-0770

**Цвик Володимир Романович**  
*аспірант*  
*Львівського університету бізнесу та права*  
**Tsvyk Volodymyr**  
*Postgraduate Student of the*  
*Lviv University of Business and Law*  
ORCID: 0000-0002-9604-2656

**Шиян Сергій Миколайович**  
*аспірант*  
*Львівського університету бізнесу та права*  
**Shyian Serhii**  
*Postgraduate Student of the*  
*Lviv University of Business and Law*  
ORCID: 0009-0003-5876-9656

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-1-9576

**УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ В СИСТЕМІ ПІДПРИЄМСТВА**  
**MANAGEMENT INNOVATIONS IN THE ENTERPRISE SYSTEM**

**Анотація.** Управлінські інновації, як відомо, є одним із ключових факторів успішного функціонування підприємства в умовах постійних змін у соціально-економічному середовищі. Ефективне і результативне впровадження новаторських підходів до управління на належному, відповідному рівні дозволяє не лише ефективно реагувати на зовнішні виклики, фактори впливу зовнішнього бізнес-середовища, але і створювати внутрішні умови для розвитку та зростання підприємства в сучасних умовах. За допомогою управлінських інновацій можна досягти оптимізації виробничих процесів, підвищення якості продукції, покращення взаємодії з клієнтами та партнерами, а також забезпечити більш ефективне управління ресурсами тощо. З огляду на це, метою статті є дослідити управлінські інновації, їх особливості в системі управління підприємством в сучасних умовах. За результатами дослідження теорії та практики ведення бізнесу визначено переваги та основні проблеми впровадження управлінських інновацій в системі підприємства в умовах ризику та невизначеності. Управлінські інновації є невід'ємною частиною успішного функціонування підприємства в умовах постійних змін; це впровадження новаторських підходів, методів та стратегій у сфері управління підприємством з метою покращення його ефективності та відповідності сучасним вимогам ринку в умовах ризику та невизначеності. З'ясовано, що ключовими аспектами для аналізу й оцінювання управлінських інновацій в системі підприємства є такі аспекти і практичні питання, а саме: технологічні рішення та цифрова трансформація; лідерство та корпоративна культура; організаційні структури підприємства підприємницького типу. Зроблено висновок про те, що впровадження новаторських стратегій управління, активне використання сучасних систем і технологій та підтримка корпоративної культури, спрямованої на інновації, дозволяють підприємствам не лише адаптуватися до викликів, але й виходити на новий рівень розвитку. Перспективою подальших досліджень є формування та розвиток ефективних стратегій управління змінами, а також удосконалення системи ідентифікації, аналізу та оцінки ризиків перед впровадженням інноваційних проектів на підприємстві.

**Ключові слова:** підприємство, інновації, управлінські інновації, бізнес-середовище, інноваційні стратегії, розвиток підприємства, ризику, невизначеність.

**Summary.** Managerial innovation, as is known, is one of the key factors for the successful functioning of an enterprise in conditions of constant changes in the socio-economic environment. Effective and efficient implementation of innovative approaches to management at the proper, appropriate level allows not only to effectively respond to external challenges and influence factors of the external business environment, but also to create internal conditions for the development and growth of an enterprise in modern conditions. With the help of management innovations, it is possible to optimize production processes, improve product quality, improve interaction with customers and partners, and also ensure more efficient resource management, etc. In this regard, the purpose of the article is to explore management innovations and their features in the enterprise management system in modern conditions. Based on the results of a study of the theory and practice of doing business, the advantages and main problems of introducing management innovations in the enterprise system under conditions of risk and uncertainty were identified. Management innovations are an integral part of the successful functioning of an enterprise in conditions of constant change; this is the introduction of innovative approaches, methods and strategies in the field of enterprise management in order to improve its efficiency and meet modern market requirements in conditions of risk and uncertainty. It has been established that the key aspects for the analysis and assessment of management innovations in the enterprise system are the following aspects and practical issues, namely: technological solutions and digital transformation; leadership and corporate culture; organizational structures of an entrepreneurial type company. It is concluded that the introduction of innovative management strategies, the active use of modern systems and technologies and the support of a corporate culture aimed at innovation allow enterprises not only to adapt to challenges, but also to reach a new level of development. The prospect for further research is the formation and development of effective change management strategies, as well as improving the system for identifying, analyzing and assessing risks before implementing innovative projects in the enterprise.

**Key words:** enterprise, innovations, management innovations, business environment, innovation strategies, enterprise development, risks, uncertainty.

**Постановка проблеми.** Управлінські інновації, як відомо, є одним із ключових факторів успішного функціонування підприємства в умовах постійних змін у соціально-економічному середовищі. Ефективне і результативне впровадження новаторських підходів до управління на належному, відповідному рівні дозволяє не лише ефективно реагувати на зовнішні виклики, фактори впливу зовнішнього бізнес-середовища, але і створювати внутрішні умови для розвитку та зростання підприємства. Наприклад, за допомогою управлінських інновацій можна досягти оптимізації виробничих процесів, підвищення якості продукції, покращення взаємодії

з клієнтами та партнерами, а також забезпечити більш ефективно управління ресурсами тощо.

В сучасних, складних умовах підприємства повинні бути готові до неперервного вдосконалення своєї управлінської стратегії відповідно до змін у соціально-економічному середовищі. Актуальність управлінських інновацій полягає в можливості адаптації до нових реалій ринку та збереженні чи підвищенні рівня конкурентоспроможності. Водночас недостатня готовність до інновацій в системі управління підприємством може призвести до втрати позицій на ринку та втрати конкурентоспроможності, тоді як активне впровадження управлінських

інновацій може стати ключовим фактором для стабільності, успіху і розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Все це обумовило актуальність і важливість теми дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні питання та практичні аспекти розробки, впровадження та реалізації інновацій, їх види, сутність, зміст і аспекти, управлінських інновацій на підприємстві є предметом досліджень багатьох вчених та практиків. В контексті цього з'ясовано, що ґрунтовні, важливі дослідження у цьому напрямі здійснили: А. Беспалов [1], А. Бистров [2], О. Божанова [3], Н. Дащенко [4], І. Кривов'язюк [5], Р. Майстро [6], А. Осокіна [7], Л. Прокопишин [8], Ю. Терлецька [9], З. Шацька [10], Т. Bardon, E. Josserand [11], Н. Lin, М. Chen, J. Su [12] та інші вчені-економісти та практики. Поряд з тим, враховуючи також окремі, інші наявні результати досліджень з питань економічної діагностики підприємства, менеджменту та дослідження операцій, у сукупності, зокрема, результати досліджень, представлених у працях вчених-економістів і практиків [13–74], з'ясовано, що сьогодні не до кінця вивченими залишаються питання, які стосуються управлінських інновацій в системі управління підприємством в сучасних умовах, в умовах змін. Додатково, важливим аспектом для розгляду є роль лідерства в контексті впровадження інноваційних підходів у підприємницьку діяльність. З практичної точки зору, дослідження також вказують на необхідність активної участі керівництва в формуванні відкритого інноваційного середовища, сприяючи тим самим створенню адаптивної системи управління, яка здатна ефективно реагувати на змінні умови ринку та гнучко реалізовувати новаторські підходи для досягнення стратегічних цілей підприємства. Ці практичні аспекти також потребують додаткового дослідження.

**Мета статті.** Метою статті є дослідити управлінські інновації, їх особливості в системі управління підприємством в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасному бізнес-середовищі, яке постійно змінюється та вдосконалюється, в умовах ризику та невизначеності управління підприємством стає надзвичайно складним і важливим завданням. Однак, на думку керівників бізнес-структур, завдяки впровадженню управлінських інновацій, підприємства можуть не тільки забезпечити свою конкурентоспроможність, а й виходити на новий рівень ефективності своєї діяльності в контексті розвитку підприємства. Рівень ефективності діяльності підприємства визначає його здатність до досягнення стратегічних цілей, оптимального використання ресурсів та адаптації до змін в економічному бізнес-середовищі [46; 68].

За результатами дослідження теорії та практики ведення бізнесу з'ясовано, що управлінські інновації — це впровадження новаторських підходів, методів та стратегій у сфері управління

підприємством з метою покращення його ефективності та відповідності сучасним вимогам ринку в умовах ризику та невизначеності. Умови ризику та невизначеності, що характеризують сучасний бізнес сьогодні, вимагають від підприємств постійної готовності до адаптації та інновацій. У цьому контексті управлінські інновації стають не лише стратегічним інструментом, але й ключовим фактором для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, як було вже зазначено вище. Застосування нових технологій, впровадження ефективних стратегій управління персоналом та постійний пошук можливостей для удосконалення бізнес-моделі — це лише декілька аспектів управлінських інновацій, які допомагають підприємствам стати лідерами в своїх галузях у складних умовах сучасного ринкового бізнес-середовища. В контексті цього з'ясовано, що ключовими аспектами для аналізу й оцінювання управлінських інновацій в системі підприємства є такі 3-и аспекти та практичні питання, а саме:

1. Технологічні рішення та цифрова трансформація.

Однією з головних складових управлінських інновацій є використання новітніх технологій для автоматизації бізнес-процесів, покращення ефективності системи прийняття управлінських рішень та впровадження цифрових стратегій. Сучасні системи бізнес-аналітики, інформаційні системи і технології можуть допомогти підприємствам пристосуватися до змін на ринку та швидко реагувати на виклики [69]. Цифрова трансформація на підприємстві охоплює різні області або сфери, спрямовані на впровадження систем і технологій для поліпшення ефективності та підвищення рівня конкурентоспроможності в контексті розвитку підприємства. Основні області (сфери) цифрової трансформації на підприємстві включають [69; 70]: цифрові операції (Digital Operations); клієнтський досвід (Customer Experience); аналітику та штучний інтелект (Analytics and Artificial Intelligence); цифрові платформи та інфраструктуру (Digital Platforms and Infrastructure); кібербезпеку та захист даних (Cybersecurity and Data Protection); інновації та дослідження (Innovation and Research); ланцюжок постачання (Supply Chain). Ці області (сфери) можуть змінюватися в залежності від конкретного підприємства, специфіки його діяльності та його стратегічних цілей. Додатково, важливо враховувати ефективне управління змінами, щоб забезпечити належний перехід до нових технологічних рішень, та розвиток компетентностей персоналу для успішного впровадження цифрових стратегій.

2. Лідерство та корпоративна культура.

Управлінські інновації потребують зміни не лише в технологічному плані, але і в організаційній культурі. Лідерство, що сприяє стимулюванню ініціативи та творчості серед працівників, є ключовим

чинником успішної реалізації інноваційних підходів. Корпоративна культура, що підтримує відкритість до нововведень, важлива для ефективного управління змінами, є стратегічним напрямом в системі управління підприємством [71]. В контексті цього, також необхідно зазначити, що важливим етапом впровадження управлінських інновацій є створення ефективної системи навчання та розвитку персоналу. Додатково, важливо акцентувати увагу на постійному моніторингу змін у сфері технологій та конкурентного середовища, щоб оперативно адаптуватися до нових можливостей та викликів в умовах ризику та невизначеності. Також важливо підтримувати активний обмін ідеями та знаннями на підприємстві, сприяючи тим самим появі нових ініціатив та інновацій у робочому процесі.

Узагальнюючи, впровадження управлінських інновацій вимагає не лише технологічних змін, але й стратегічного підходу до організаційної культури та лідерства. Висока відданість інноваціям, активний розвиток персоналу та гнучкість у реагуванні на зміни становлять основу успішного впровадження новаторських підходів у керівництві підприємства.

3. Організаційні структури підприємства підприємницького типу.

Традиційні підприємства здебільшого ґрунтуються на ієрархічних структурах, що може уповільнювати бізнес-процеси, які стосуються впровадження та реалізації певних видів інновацій. Гнучкі та адаптивні організаційні структури, на думку керівників підприємств, сприяють взаємодії між відділами або структурними підрозділами, полегшуючи впровадження нових ідей та стратегій [72]. Водночас можна стверджувати, що такий підхід дозволяє підприємствам ефективніше реагувати на зміни в ринкових умовах та швидше, ефективніше впроваджувати інновації, що є ключовим важливим, аспектом у діяльності підприємств в сучасному бізнес-середовищі. Гнучкість організаційних структур також сприяє розвитку творчого потенціалу працівників та підтримує культуру інновацій, що є важливим фактором для конкурентоспроможності підприємства. У підсумку, перехід до більш гнучких структур може стати стратегічним кроком для підприємства, сприяючи його успіху та розвитку в динамічному, складному і багатогранному бізнес-середовищі [73].

З огляду на вищезазначене та враховуючи думку керівників підприємств, впровадження управлінських інновацій мають такі переваги, а саме:

1. Підприємства, які активно впроваджують управлінські інновації, мають здатність адаптуватися до змін на ринку та швидко реагувати на фактори впливу зовнішнього бізнес-середовища. Це дозволяє покращити рівень конкурентоспроможності та зайняти відповідні позиції в своїй галузі, на ринку в сучасних умовах.

2. Використання новітніх інформаційних систем, технологій та методів дозволяє оптимізувати діяльність підприємства, зменшуючи витрати та збільшуючи продуктивність. Ефективне управління ресурсами стає ключовим фактором для досягнення успіху в сучасних умовах.

3. Впровадження управлінських інновацій стимулює творчість та ініціативу працівників. Сприяючи відкритому обміну ідей та підтримці новаторських проєктів, підприємства можуть створювати екосистему інновацій, що сприяє їхньому розвитку. В контексті цього нагадаємо, що «інноваційна екосистема — це синергія держави, підприємницького та дослідницького середовища з використанням організаційних, нормативних, навчально-методичних та фінансових ресурсів і запровадження механізму передачі знань з метою трансформації в інноваційні продукти» (Г. Лановська) [74, с. 258].

Практика ведення бізнесу доводить, що сьогодні основними проблемами впровадження управлінських інновацій в системі підприємства в умовах ризику та невизначеності є низька готовність персоналу до змін, нестабільна економічна ситуація, а також недостатні ресурси для впровадження нововведень. Тут доцільно розглянути такі аспекти і виклики:

По-перше, важливим аспектом є забезпечення підготовки та підтримки персоналу підприємства. Працівники підприємства сьогодні досить часто стикаються з відсутністю необхідної інформації та відповідних навичок щодо нововведень. Низька готовність персоналу до змін ускладнює бізнес-процес успішного впровадження інновацій.

По-друге, економічна нестабільність в бізнес-середовищі також суттєво ускладнює фінансову підтримку інноваційних проєктів. Наприклад, підприємство може стикатися з обмеженими ресурсами та необхідністю приймати стратегічні рішення, враховуючи непередбачувані обставини.

По-третє, невизначеність результатів інновацій може призвести до деяких економічних втрат. Деякі інноваційні ініціативи, особливо сьогодні, пов'язані з ризиками, невизначеністю стосовно їхнього впливу на ринок, конкурентоспроможність та внутрішні змінні, зокрема бізнес-процеси підприємства.

Загальною відповіддю на ці аспекти і виклики (1)–(3) може бути: а) розробка та впровадження ефективних стратегій управління змінами; б) підвищення рівня потенціалу і компетентності персоналу; в) ідентифікація, аналіз та оцінка ризиків перед впровадженням інноваційних проєктів на підприємстві.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Таким чином, за результатами дослідження літератури [1–74] та практики ведення бізнесу визначено переваги та основні проблеми впровадження

управлінських інновацій в системі підприємства в умовах ризику та невизначеності. Управлінські інновації є невід’ємною частиною успішного функціонування підприємства в умовах постійних змін; це впровадження новаторських підходів, методів та стратегій у сфері управління підприємством з метою покращення його ефективності та відповідності сучасним вимогам ринку в умовах ризику та невизначеності. Ключовими аспектами для аналізу й оцінювання управлінських інновацій в системі підприємства є такі аспекти і практичні питання, а саме: технологічні рішення та цифрова трансформація; лідерство та корпоративна культура;

організаційні структури підприємства підприємницького типу. Впровадження новаторських стратегій управління, активне використання сучасних систем і технологій та підтримка корпоративної культури, спрямованої на інновації, дозволяють підприємствам не лише адаптуватися до викликів, але й виходити на новий рівень розвитку.

Перспективою подальших досліджень є формування та розвиток ефективних стратегій управління змінами, а також удосконалення системи ідентифікація, аналіз та оцінка ризиків перед впровадженням інноваційних проектів на підприємстві.

### Література

1. Беспалов А., Горбаченко С. Управлінські інновації, як важіль забезпечення стратегічного розвитку // *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2018. № 1. С. 59–70.
2. Бистров А.Г. Особливості та зміст організаційно-управлінських інновацій // *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2011. № 2. С. 53–57.
3. Божанова О., Грицина О. Управлінські інновації: сутність, види класифікації та етапи впровадження // *Аграрна економіка*. 2021. Т. 14, № 1–2. С. 43–49.
4. Дащенко Н.М. Формування системи управлінських інновацій на промисловому підприємстві // *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. 7/1. С. 6–9.
5. Кривов’язюк І. Управлінські інновації в системі рішень сучасного бізнесу // *Економічний форум*. 2022. Том 1, № 1. С. 127–134. doi: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-1-16>.
6. Майстро Р., Назаренко Д. Управлінські інновації як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств // *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2021. № 1. С. 95–98. doi: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.1.95>.
7. Осокіна А., Сергієнко Н. Управлінські інновації: сутність, різновиди, механізм розробки // *Молодий вчений*. 2017. № 10(50). С. 973–977.
8. Прокопишин Л.П. Управлінські інновації та особливості їх використання на машинобудівних підприємствах в сучасних умовах // *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2008. № 628. С. 628–633.
9. Терлецька Ю. Вплив управлінських інновацій на ефективність функціонування підприємства // *Молодий вчений*. 2023. № 1(113). С. 175–178. doi: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-1-113-34>.
10. Шацька З.Я. Управлінські інновації в системі підприємства // *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 1. С. 176–182.
11. Bardon T., Josserand E. Management innovations from a foucauldian perspective: Time to take action // *M@nagement*. 2018. Vol. 21(4). P. 1244–1263. doi: <https://doi.org/10.3917/mana.214.1244>.
12. Lin H., Chen M., Su J. How management innovations are successfully implemented? An organizational routines’ perspective // *Journal of Organizational Change Management*. 2017. Vol. 30, No. 4. P. 456–486. doi: <https://doi.org/10.1108/jocm-07-2016-0124>.
13. Brych V., Skrynkovsky R., Shkvarchuk L., Liakhovych G., Slav’yuk R., Borysiak O. Portfolio Optimization of Equity Funds // *2022 12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Ruzomberok, Slovakia, 2022. P. 207–210. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT54803.2022.9913202>.
14. Chystokletov L., Khytra O., Ostapenko L., Skrynkovsky R. Concepts, Features and Content of Legal Regimes Introduced During Crisis Situations // *Path of Science*. 2018. Vol. 4, No. 3. P. 6001–6006. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.32-5>.
15. Khmyz M., Petkov S., Mylyanyk Z., Mazur Y., Kozziar R., Hudyma V., Prots I. Digitalisation of the Tax System and Tax Regulation as a Tool to Combat the Shadow Economy // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 9. P. 1008–1014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.96-13>.
16. Khmyz M., Sopilnyk R., Hudyma V., Semchuk Y., Sopilnyk L. Socio-political discourses on war-related damage to ukrainian citizens: Analysis of public policy in the context of court cases // *Revista Amazonia Investiga*. 2023. Vol. 12, No. 63. P. 319–329. doi: <https://doi.org/10.34069/ai/2023.63.03.30>.
17. Klyuvak A., Kliuvak O., Skrynkovsky R. Partial Motion Blur Removal // *2018 IEEE Second International Conference on Data Stream Mining & Processing (DSMP)*. Lviv, Ukraine, 2018, P. 483–487. doi: <https://doi.org/10.1109/dsmp.2018.8478595>.

18. Klyuvak O., Skrynkovskyy R. Diagnostics and Minimization of Business Risks and the State Customer in the System of Public e-Procurement // *Path of Science*. 2018. Vol. 4, No. 1. P. 1022–1032. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.30-4>.
19. Klyuvak O., Skrynkovskyy R. Diagnostics of enterprise selection criteria in the public e-procurement system // *Technology Audit and Production Reserves*. 2017. Vol. 3, No. 4(35). P. 40–44. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2017.103889>.
20. Kniaz S., Brych V., Heorhiadi N., Tyrkalo Y., Luchko H., Skrynkovskyy R. Data Processing Technology in Choosing the Optimal Management Decision System // *2023 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Wrocław, Poland, 2023. P. 372–375. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT58437.2023.10275581>.
21. Kniaz S., Brych V., Marhasova V., Tyrkalo Y., Skrynkovskyy R., Sumets A. Modeling of the Information System of Environmental Risk Management of an Enterprise // *2022 12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Ruzomberok, Slovakia, 2022. P. 215–218. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT54803.2022.9912743>.
22. Kniaz S., Farat O., Merezhko N., Kozhushko L. et al. Managing the Competitiveness of Innovation Clusters // *Proceedings of the 35th International Business Information Management Association (IBIMA)*, (Seville, 1–12 April 2020). P. 1257–1262.
23. Kniaz S., Skrynkovskyy R., Heorhiadi N., Sopilnyk L., Rusyn-Hrynyk R., Mainka M. Monitoring the Economic Efficiency of Implementation of the System-Functional Approach in the Management of Innovative Development of Construction Enterprises // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 3. P. 3020–3027. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.68-5>.
24. Kovaliv M., Petkov S., Koziar R., Yesimov S., Khmyz M. Correlation of Administrative and Information Legal Regulation of Relations in the Information Society // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 9. P. 1001–1007. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.96-3>.
25. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Krasnytskyi I., Yesimov S., Khmyz M., Brych V. State Regulatory Policy as a Legal Category and an Instrument of Public Administration in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 1. P. 1001–1008. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.78-1>.
26. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Yesimov S., Khmyz M., Yosyfovych D., Mykytiuk M., Kozoriz M. Legal Bases of Realization of the Law Enforcement Function of the State in the Sphere of Economy of Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 2–3. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.79-2>.
27. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Yesimov S., Krasnytskyi I., Kaydrovych K., Kniaz S., Kemska Y. Legal Support of Cybersecurity of Critical Information Infrastructure of Ukraine // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 4. P. 2011–2018. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.69-12>.
28. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Yesimov S., Khmyz M., Krasnytskyi I., Kniaz S., Khmyz V., Ogirko O. Strategic Planning as a Factor of Public Administration in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 4. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.80-1>.
29. Kucherov D., Kozub A., Sushchenko O., Skrynkovskyy R. Stabilizing the spatial position of a quadrotor by the backstepping procedure // *Indonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science*. 2021. Vol. 23, No. 2. P. 1188–1199. doi: <https://doi.org/10.11591/ijeecs.v23.i2.pp1188-1199>.
30. Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514. doi: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i3.1318>.
31. Pawlowski G., Rusyn-Hrynyk R., Sopilnyk L., Yankovska L., Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Petryk I., Batkovets N., Kataiev A. Regulation of the competitiveness of financial business structures // *Proceedings of the 34th International Business Information Management Association (IBIMA)*, (ISBN: 978-0-9998551-3-3, 13–14 November 2019, Madrid, Spain). 2019. P. 9976–9981.
32. Pawlowski G., Skrynkovskyy R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>.
33. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>.
34. Popova N., Kataiev A., Skrynkovskyy R., Nevertii A. Development of trust marketing in the digital society // *Economic Annals-XX I*. 2019. Vol. 176, Iss. 3–4. P. 13–25. doi: <https://doi.org/10.21003/ea.V176-02>.
35. Prots I., Petkov S., Khmyz M., Koziar R., Hudyma V., Yavnyy O., Chorniy B. Implementation of Digital Technologies in the Tax Sphere: Foreign Experience and Prospects for Ukraine in Combating the Shadow Economy // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 10. P. 5029–5037. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.97-22>.
36. Protsiuk T., Skrynkovskyy R. Significance of Differences among National Cultures in the Enterprise Management: A Literature Review with Observations on Ukraine // *Journal of Applied Management and Investments*. 2018. Vol. 7(3). P. 172–178.

37. Semchuk Z., Zharovskaya I., Merdova O. Corruption as a negative social phenomenon hindering the economic development of the state // *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. № 4(4). P. 295–300. doi: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-4-295-300>.
38. Serniak I., Serniak O., Mykhailyshyn L., Skrynkovskyy R., Kasian S. Evaluation of the level of the usage of social instruments for human resource management: example of agro-processing enterprises of Ukraine // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. № 7(4). P. 82–99. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.04.05>.
39. Skrynkovskyy R. Investment attractiveness evaluation technique for machine-building enterprises // *Actual Problems of Economics*. 2008. Issue 7(85). P. 228–240.
40. Skrynkovskyy R.M. An IT Audit as a Tool for Strategic Enterprise Management // *The Problems of Economy*. 2018. № 1. P. 231–236.
41. Skrynkovskyy R.M. Diagnosing the Maturity Level of IT Processes at the Enterprise // *Business Inform*. 2018. № 4. P. 377–383.
42. Skrynkovskyy R.M. Diagnostics of the Extent of Conflict Among Co-Workers and Ways to Overcome the Destabilization of Socio-Labor Relations at Enterprise // *Business Inform*. 2016. № 4. P. 268–273.
43. Skrynkovskyy R.M. Economic security of enterprise: nature, classification and system of diagnostics // *Global and national problems of economics*. 2015. № 3. P. 414–418.
44. Skrynkovskyy R.M., Maksymchuk I.S., Kharuk K.B. Diagnostics of the Enterprise Economic Security and the Role of Information and Communication in the Context of Sustainability of Dynamical Equilibrium, Operation and Development // *The Problems of Economy*. 2015. № 3. P. 162–168.
45. Skrynkovskyy R.M., Sopilnyk L.I., Hladun V.R. Improving the Model of Wages Regulation at Industrial Enterprises Depending on the Level of Productivity and Efficiency of Staff Work in the System of Production Management // *Business Inform*. 2019. № 4. P. 360–365. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-4-360-365>.
46. Skrynkovskyy R.M., Sopilnyk L.I., Tsyuh S.I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform*. 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>.
47. Skrynkovskyy R.M., Yuzevych L.V., Ogirko O.I., Pawlowski G. Big Data Approach Application for Steel Pipelines in the Conditions of Corrosion Fatigue // *Journal of Engineering Sciences*. 2018. Vol. 5(2). P. E27–E32. doi: [https://doi.org/10.21272/jes.2018.5\(2\).e6](https://doi.org/10.21272/jes.2018.5(2).e6).
48. Skrynkovskyy R.M., Yuzevych V.M., Kataev A.V., Pawlowski G., Protsiuk T.B. Analysis of the methodology of constructing a production function using quality criteria // *Journal of Engineering Sciences*. 2019. Vol. 6(1). P. B1–B5. doi: [https://doi.org/10.21272/jes.2019.6\(1\).b1](https://doi.org/10.21272/jes.2019.6(1).b1).
49. Skrynkovskyy R.M., Zaiats O.S. Improving the System of Indicators for Economic and Statistical Determination of Enterprise Efficiency with Regard to Legal Aspects of Management // *Business Inform*. 2020. № 3. P. 416–422. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-416-422>.
50. Skrynkovskyy R., Hladun V., Kramar M. Information Technologies in the Organization of Accounting at the Enterprise // *Path of Science*. 2019. Vol. 5, No. 2. P. 3001–3010. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.43-3>.
51. Skrynkovskyy R., Leskiv S., Yuzevych V. Development of Information Support of the Automated System for Monitoring the State of the Gas Transportation System's Industrial Safety // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 8. P. 3028–3035. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.25-8>.
52. Skrynkovskyy R., Nazar Y., Kovaliv M., Yesimov S., Pavlenchuk A. Measures of Administrative Coercion in the Field of Taxes and Fees in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 6. P. 2001–2008. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.82-4>.
53. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Leskiv S., Pawlowski G. The Improvements of Enterprise Anti-Crisis Management Diagnostics in the System of Managerial Diagnostics // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4001–4009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-5>.
54. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>.
55. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym L., Haleliuk M. Improvement of the Model of Enterprise Management Process on the Basis of General Management Functions // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 12. P. 4007–4014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.29-7>.
56. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym P., Koropetskyi O. Cybernetic Security and Business Intelligence in the System of Diagnostics of Economic Security of the Enterprise // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 10. P. 5001–5009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.27-6>.
57. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Ogirko O., Pavlenchuk N. Comprehensive Assessing the Enterprise Development Considering the Educational and Professional Potential of Employees in Management System // *Journal of Applied Management and Investments*. 2018. Vol. 7, No. 4. P. 246–255.

58. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Sytar L., Shpak O. Diagnostics of Objects of Innovative Work as a Tool for Improving the Innovation Activity of the Company's Personnel // *Path of Science*. Vol. 4, No. 3. P. 4001–4007. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.32-3>.

59. Skrynkovskyy R., Shpak O., Leskiv S., Sytar L. Diagnosis of the State of Socio-Psychological Climate at the Enterprise // *Path of Science*. 2018. Vol. 4, No. 2. P. 1024–1031. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.31-3>.

60. Skrynkovskyy R., Shpak O., Protsiuk T., Noga I. Formation of the Toolkit for Graphical Assessment of Enterprise Competitiveness // *Path of Science*. 2018. Vol. 4, No. 1. P. 1014–1021. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.30-1>.

61. Skrynkovskyy R., Sopilnyk L., Heorhiadi N., Kniaz S. Improvement of the model of the innovative development of the production system of industrial enterprises // *Technology Audit and Production Reserves*. 2019. Vol. 1, No. 4(45). P. 51–53. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2019.159227>.

62. Skrynkovskyy R., Sopilnyk R., Seliverstova L., Koropetskiy O., Protsiuk T. Improvement of the system of indicators for the efficiency evaluation of the production capacity of industrial enterprises // *Technology Audit and Production Reserves*. 2018. Vol. 2, No. 4(46). P. 49–51. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2019.162670>.

63. Skrynkovskyy R., Tyrkalo Y. Entrepreneurial Risks: Nature, Types, Assessment Methods and Ways to Reduce Them // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 12. P. 2015–2023. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.77-11>.

64. Sopilnyk L., Skrynkovskyy R., Kovaliv M., Zayats R., Malashko O., Yesimov S., Mykytiuk M. Development of Digital Economy in the Context of Information Security in Ukraine // *Path of Science*. 2020. Vol. 6, No. 5. P. 2023–2032. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.58-7>.

65. Sopilnyk L., Skrynkovskyy R., Lozovan V., Yuzevych V., Pawlowski G. Determination of Economic Losses of Gas Transportation Companies from Accidents on Gas Transmission Pipelines // *Path of Science*. 2019. Vol. 5, No. 1. P. 1008–1017. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.42-4>.

66. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Farat O., Skrynkovskyy R., Martyniuk V. Methodical approach to the selection of options for ensuring competitiveness of enterprises in the system of development of agricultural clusters // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. № 7(1). P. 192–210. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.01.10>.

67. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>.

68. Мельник О.Г. *Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій*: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 344 с.

69. Дергачова, Г. М., Колешня Я.О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології // *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2020. № 17. С. 280–290. doi: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.17.2020.216367>.

70. Digital transformation: online guide to digital business transformation // *I-SCOOP*. URL: <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation> (дата звернення: 05.01.2024).

71. Копитко М., Михаліцька Н., Верескля М. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів // *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 2(62). С. 92–99. doi: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99>.

72. Долгова Л.І. Застосування адаптивних організаційних структур в сучасному підприємстві // *Ефективна економіка*. 2021. № 3. doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.3.77>.

73. Кузьмін О.Є. *Сучасний менеджмент*. Львів: «Центр Європи», 1995. 176 с.

74. Лановська Г.І. Інноваційна екосистема: сутність та принципи // *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 11. С. 257–262.

## References

1. Bepalov A., Horbachenko S. Upravlinski innovatsii, yak vazhil zabezpechennia stratehichnoho rozvytku // *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*. 2018. № 1. S. 59–70.

2. Bystrov A.H. Osoblyvosti ta zmist orhanizatsiino-upravlinskykh innovatsii // *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva*. 2011. № 2. S. 53–57.

3. Bozhanova O., Hrytsyna O. Upravlinski innovatsii: sutnist, vydy klasyfikatsii ta etapy vprovadzhenia // *Aharna ekonomika*. 2021. Т. 14, № 1–2. S. 43–49.

4. Dashchenko N.M. Formuvannia systemy upravlinskykh innovatsii na promyslovomu pidpriemstvi // *Ekonomika. Finansy. Pravo*. 2019. 7/1. S. 6–9.

5. Kryvoviazuk I. Upravlinski innovatsii v systemi rishen suchasnoho biznesu // *Ekonomichni forum*. 2022. Том 1, № 1. S. 127–134. doi: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-1-16>.

6. Maistro R., Nazarenko D. Upravlinski innovatsii yak faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv // *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu “Kharkivskiy politekhnichnyi instytut” (ekonomichni nauky)*. 2021. № 1. S. 95–98. doi: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.1.95>.



7. Osokina A., Serhiienko N. Upravliniski innovatsii: sutnist, riznovydy, mekhanizm rozrobky // *Molodyi vchenyi*. 2017. № 10(50). S. 973–977.
8. Prokopyshyn L.P. Upravliniski innovatsii ta osoblyvosti yikh vykorystannia na mashynobudivnykh pidpriemstvakh v suchasnykh umovakh // *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*. 2008. № 628. S. 628–633.
9. Terletska Y. Vplyv upravlinskykh innovatsii na efektyvnist funktsionuvannia pidpriemstva // *Molodyi vchenyi*. 2023. № 1(113). S. 175–178. doi: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-1-113-34>.
10. Shatska Z.Y. Upravliniski innovatsii v systemi pidpriemstva // *Aktualni problemy ekonomiky*. 2012. № 1. S. 176–182.
11. Bardon T., Josserand E. Management innovations from a foucauldian perspective: Time to take action // *M@n@gement*. 2018. Vol. 21(4). P. 1244–1263. doi: <https://doi.org/10.3917/mana.214.1244>.
12. Lin H., Chen M., Su J. How management innovations are successfully implemented? An organizational routines' perspective // *Journal of Organizational Change Management*. 2017. Vol. 30, No. 4. P. 456–486. doi: <https://doi.org/10.1108/jocm-07-2016-0124>.
13. Brych V., Skrynkovskyy R., Shkvarchuk L., Liakhovych G., Slav'yuk R., Borysiak O. Portfolio Optimization of Equity Funds // *2022 12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Ruzomberok, Slovakia, 2022. P. 207–210. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT54803.2022.9913202>.
14. Chystokletov L., Khytra O., Ostapenko L., Skrynkovskyy R. Concepts, Features and Content of Legal Regimes Introduced During Crisis Situations // *Path of Science*. 2018. Vol. 4, No. 3. P. 6001–6006. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.32-5>.
15. Khmyz M., Petkov S., Mylyanyk Z., Mazur Y., Koziar R., Hudyma V., Prots I. Digitalisation of the Tax System and Tax Regulation as a Tool to Combat the Shadow Economy // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 9. P. 1008–1014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.96-13>.
16. Khmyz M., Sopilnyk R., Hudyma V., Semchuk Y., Sopilnyk L. Socio-political discourses on war-related damage to ukrainian citizens: Analysis of public policy in the context of court cases // *Revista Amazonia Investiga*. 2023. Vol. 12, No. 63. P. 319–329. doi: <https://doi.org/10.34069/ai/2023.63.03.30>.
17. Klyuvak A., Kliuvak O., Skrynkovskyy R. Partial Motion Blur Removal // *2018 IEEE Second International Conference on Data Stream Mining & Processing (DSMP)*. Lviv, Ukraine, 2018, P. 483–487. doi: <https://doi.org/10.1109/dsmp.2018.8478595>.
18. Klyuvak O., Skrynkovskyy R. Diagnostics and Minimization of Business Risks and the State Customer in the System of Public e-Procurement // *Path of Science*. 2018. Vol. 4, No. 1. P. 1022–1032. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.30-4>.
19. Klyuvak O., Skrynkovskyy R. Diagnostics of enterprise selection criteria in the public e-procurement system // *Technology Audit and Production Reserves*. 2017. Vol. 3, No. 4(35). P. 40–44. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2017.103889>.
20. Kniaz S., Brych V., Heorhiadi N., Tyrkalo Y., Luchko H., Skrynkovskyy R. Data Processing Technology in Choosing the Optimal Management Decision System // *2023 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Wrocław, Poland, 2023. P. 372–375. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT58437.2023.10275581>.
21. Kniaz S., Brych V., Marhasova V., Tyrkalo Y., Skrynkovskyy R., Sumets A. Modeling of the Information System of Environmental Risk Management of an Enterprise // *2022 12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Ruzomberok, Slovakia, 2022. P. 215–218. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT54803.2022.9912743>.
22. Kniaz S., Farat O., Merezhko N., Kozhushko L. et al. Managing the Competitiveness of Innovation Clusters // *Proceedings of the 35th International Business Information Management Association (IBIMA)*, (Seville, 1–12 April 2020). P. 1257–1262.
23. Kniaz S., Skrynkovskyy R., Heorhiadi N., Sopilnyk L., Rusyn-Hrynyk R., Mainka M. Monitoring the Economic Efficiency of Implementation of the System-Functional Approach in the Management of Innovative Development of Construction Enterprises // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 3. P. 3020–3027. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.68-5>.
24. Kovaliv M., Petkov S., Koziar R., Yesimov S., Khmyz M. Correlation of Administrative and Information Legal Regulation of Relations in the Information Society // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 9. P. 1001–1007. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.96-3>.
25. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Krasnytskyi I., Yesimov S., Khmyz M., Brych V. State Regulatory Policy as a Legal Category and an Instrument of Public Administration in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 1. P. 1001–1008. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.78-1>.
26. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Yesimov S., Khmyz M., Yosyfovych D., Mykytiuk M., Kozoriz M. Legal Bases of Realization of the Law Enforcement Function of the State in the Sphere of Economy of Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 2–3. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.79-2>.

27. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Yesimov S., Krasnytskyi I., Kaydrovych K., Kniaz S., Kemska Y. Legal Support of Cybersecurity of Critical Information Infrastructure of Ukraine // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 4. P. 2011–2018. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.69-12>.
28. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Yesimov S., Khmyz M., Krasnytskyi I., Kniaz S., Khmyz V., Ogirko O. Strategic Planning as a Factor of Public Administration in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 4. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.80-1>.
29. Kucherov D., Kozub A., Sushchenko O., Skrynkovskyy R. Stabilizing the spatial position of a quadrotor by the backstepping procedure // *Indonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science*. 2021. Vol. 23, No. 2. P. 1188–1199. doi: <https://doi.org/10.11591/ijeecs.v23.i2.pp1188-1199>.
30. Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514. doi: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i3.1318>.
31. Pawlowski G., Rusyn-Hrynyk R., Sopilnyk L., Yankovska L., Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Petryk I., Batkovets N., Kataiev A. Regulation of the competitiveness of financial business structures // *Proceedings of the 34th International Business Information Management Association (IBIMA)*, (ISBN: 978-0-9998551-3-3, 13–14 November 2019, Madrid, Spain). 2019. P. 9976–9981.
32. Pawlowski G., Skrynkovskyy R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>.
33. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>.
34. Popova N., Kataiev A., Skrynkovskyy R., Nevertii A. Development of trust marketing in the digital society // *Economic Annals-XX I*. 2019. Vol. 176, Iss. 3–4. P. 13–25. doi: <https://doi.org/10.21003/ea.V176-02>.
35. Prots I., Petkov S., Khmyz M., Koziar R., Hudyma V., Yavnyy O., Chorniy B. Implementation of Digital Technologies in the Tax Sphere: Foreign Experience and Prospects for Ukraine in Combating the Shadow Economy // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 10. P. 5029–5037. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.97-22>.
36. Protsiuk T., Skrynkovskyy R. Significance of Differences among National Cultures in the Enterprise Management: A Literature Review with Observations on Ukraine // *Journal of Applied Management and Investments*. 2018. Vol. 7(3). P. 172–178.
37. Semchuk Z., Zharovskaya I., Merdova O. Corruption as a negative social phenomenon hindering the economic development of the state // *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. № 4(4). P. 295–300. doi: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-4-295-300>.
38. Serniak I., Serniak O., Mykhailyshyn L., Skrynkovskyy R., Kasian S. Evaluation of the level of the usage of social instruments for human resource management: example of agro-processing enterprises of Ukraine // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. № 7(4). P. 82–99. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.04.05>.
39. Skrynkovskyy R. Investment attractiveness evaluation technique for machine-building enterprises // *Actual Problems of Economics*. 2008. Issue 7(85). P. 228–240.
40. Skrynkovskyy R. M. An IT Audit as a Tool for Strategic Enterprise Management // *The Problems of Economy*. 2018. № 1. P. 231–236.
41. Skrynkovskyy R. M. Diagnosing the Maturity Level of IT Processes at the Enterprise // *Business Inform.* 2018. № 4. P. 377–383.
42. Skrynkovskyy R. M. Diagnostics of the Extent of Conflict Among Co-Workers and Ways to Overcome the Destabilization of Socio-Labor Relations at Enterprise // *Business Inform.* 2016. № 4. P. 268–273.
43. Skrynkovskyy R. M. Economic security of enterprise: nature, classification and system of diagnostics // *Global and national problems of economics*. 2015. № 3. P. 414–418.
44. Skrynkovskyy R. M., Maksymchuk I. S., Kharuk K. B. Diagnostics of the Enterprise Economic Security and the Role of Information and Communication in the Context of Sustainability of Dynamical Equilibrium, Operation and Development // *The Problems of Economy*. 2015. № 3. P. 162–168.
45. Skrynkovskyy R. M., Sopilnyk L. I., Hladun V. R. Improving the Model of Wages Regulation at Industrial Enterprises Depending on the Level of Productivity and Efficiency of Staff Work in the System of Production Management // *Business Inform.* 2019. № 4. P. 360–365. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-4-360-365>.
46. Skrynkovskyy R. M., Sopilnyk L. I., Tsyuh S. I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform.* 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>.
47. Skrynkovskyy R. M., Yuzevych L. V., Ogirko O. I., Pawlowski G. Big Data Approach Application for Steel Pipelines in the Conditions of Corrosion Fatigue // *Journal of Engineering Sciences*. 2018. Vol. 5(2). P. E27–E32. doi: [https://doi.org/10.21272/jes.2018.5\(2\).e6](https://doi.org/10.21272/jes.2018.5(2).e6).

48. Skrynkovskyy R. M., Yuzevych V. M., Kataev A. V., Pawlowski G., Protsiuk T. B. Analysis of the methodology of constructing a production function using quality criteria // *Journal of Engineering Sciences*. 2019. Vol. 6(1). P. B1–B5. doi: [https://doi.org/10.21272/jes.2019.6\(1\).b1](https://doi.org/10.21272/jes.2019.6(1).b1).
49. Skrynkovskyy R. M., Zaiats O. S. Improving the System of Indicators for Economic and Statistical Determination of Enterprise Efficiency with Regard to Legal Aspects of Management // *Business Inform.* 2020. № 3. P. 416–422. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-416-422>.
50. Skrynkovskyy R., Hladun V., Kramar M. Information Technologies in the Organization of Accounting at the Enterprise // *Path of Science*. 2019. Vol. 5, No. 2. P. 3001–3010. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.43-3>.
51. Skrynkovskyy R., Leskiv S., Yuzevych V. Development of Information Support of the Automated System for Monitoring the State of the Gas Transportation System's Industrial Safety // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 8. P. 3028–3035. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.25-8>.
52. Skrynkovskyy R., Nazar Y., Kovaliv M., Yesimov S., Pavlenchuk A. Measures of Administrative Coercion in the Field of Taxes and Fees in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 6. P. 2001–2008. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.82-4>.
53. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Leskiv S., Pawlowski G. The Improvements of Enterprise Anti-Crisis Management Diagnostics in the System of Managerial Diagnostics // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4001–4009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-5>.
54. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>.
55. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym L., Haleliuk M. Improvement of the Model of Enterprise Management Process on the Basis of General Management Functions // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 12. P. 4007–4014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.29-7>.
56. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym P., Koropetskyi O. Cybernetic Security and Business Intelligence in the System of Diagnostics of Economic Security of the Enterprise // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 10. P. 5001–5009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.27-6>.
57. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Ogirko O., Pavlenchuk N. Comprehensive Assessing the Enterprise Development Considering the Educational and Professional Potential of Employees in Management System // *Journal of Applied Management and Investments*. 2018. Vol. 7, No. 4. P. 246–255.
58. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Sytar L., Shpak O. Diagnostics of Objects of Innovative Work as a Tool for Improving the Innovation Activity of the Company's Personnel // *Path of Science*. Vol. 4, No. 3. P. 4001–4007. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.32-3>.
59. Skrynkovskyy R., Shpak O., Leskiv S., Sytar L. Diagnosis of the State of Socio-Psychological Climate at the Enterprise // *Path of Science*. 2018. Vol. 4, No. 2. P. 1024–1031. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.31-3>.
60. Skrynkovskyy R., Shpak O., Protsiuk T., Noga I. Formation of the Toolkit for Graphical Assessment of Enterprise Competitiveness // *Path of Science*. 2018. Vol. 4, No. 1. P. 1014–1021. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.30-1>.
61. Skrynkovskyy R., Sopilnyk L., Heorhiadi N., Kniaz S. Improvement of the model of the innovative development of the production system of industrial enterprises // *Technology Audit and Production Reserves*. 2019. Vol. 1, No. 4(45). P. 51–53. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2019.159227>.
62. Skrynkovskyy R., Sopilnyk R., Seliverstova L., Koropetskyi O., Protsiuk T. Improvement of the system of indicators for the efficiency evaluation of the production capacity of industrial enterprises // *Technology Audit and Production Reserves*. 2018. Vol. 2, No. 4(46). P. 49–51. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2019.162670>.
63. Skrynkovskyy R., Tyrkalo Y. Entrepreneurial Risks: Nature, Types, Assessment Methods and Ways to Reduce Them // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 12. P. 2015–2023. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.77-11>.
64. Sopilnyk L., Skrynkovskyy R., Kovaliv M., Zayats R., Malashko O., Yesimov S., Mykytiuk M. Development of Digital Economy in the Context of Information Security in Ukraine // *Path of Science*. 2020. Vol. 6, No. 5. P. 2023–2032. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.58-7>.
65. Sopilnyk L., Skrynkovskyy R., Lozovan V., Yuzevych V., Pawlowski G. Determination of Economic Losses of Gas Transportation Companies from Accidents on Gas Transmission Pipelines // *Path of Science*. 2019. Vol. 5, No. 1. P. 1008–1017. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.42-4>.
66. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Farat O., Skrynkovskyy R., Martyniuk V. Methodical approach to the selection of options for ensuring competitiveness of enterprises in the system of development of agricultural clusters // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. № 7(1). P. 192–210. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.01.10>.
67. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>.

68. Melnyk O.H. *Systemy diahnostyky diialnosti mashynobudivnykh pidpriemstv: polikryterialna kontseptsia ta instrumentarii*: monohrafiia. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki, 2010. 344 s.
69. Derhachova, H. M., Koleshnia Y.O. Tsyfrova transformatsiia biznesu: sutnist, oznaky, vymohy ta tekhnolohii // *Ekonomichniy visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyivskiy politekhnichnyi instytut"*. 2020. № 17. S. 280–290. doi: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.17.2020.216367>.
70. Digital transformation: online guide to digital business transformation // *I-SCOOP*. URL: <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation> (date of access: 05.01.2024).
71. Kopytko M., Mykhalitska N., Vereskliia M. Korporatyvna kultura yak stratehichnyi napriam upravlinnia pidpriemstvom v umovakh suchasnykh vyklykiv // *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*. 2021. № 2(62). S. 92–99. doi: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99>.
72. Dolhova L.I. Zastosuvannia adaptyvnykh orhanizatsiinykh struktur v suchasnomu pidpriemnytstvi // *Efektivna ekonomika*. 2021. № 3. doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.3.77>.
73. Kuzmin O.Y. *Suchasnyi menedzhment*. Lviv: "Tsentri Yevropy", 1995. 176 s.
74. Lanovska H.I. Innovatsiina ekosystema: sutnist ta pryntsypy // *Ekonomika i suspilstvo*. 2017. Vyp. 11. S. 257–262.

**Далик Володимир Петрович**  
*кандидат економічних наук, доцент*  
*Національний університет «Львівська політехніка»*  
**Dalyk Volodymyr**  
*PhD in Economics, Associate Professor*  
*Lviv Polytechnic National University*  
ORCID: 0000-0003-0004-2270

**Запісоцький Іван Васильович**  
*аспірант*  
*Національного університету «Львівська політехніка»*  
**Zapisotskyi Ivan**  
*Postgraduate Student of the*  
*Lviv Polytechnic National University*  
ORCID: 0000-0001-9751-4195

**Ільчишин Микола Зіновійович**  
*аспірант*  
*Національного університету «Львівська політехніка»*  
**Ilychshyn Mykola**  
*Postgraduate Student of the*  
*Lviv Polytechnic National University*  
ORCID: 0000-0003-0781-5934

**Матвієвський Назар Анатолійович**  
*аспірант*  
*Національного університету «Львівська політехніка»*  
**Matviievskiy Nazar**  
*Postgraduate Student of the*  
*Lviv Polytechnic National University*  
ORCID: 0000-0002-9989-5689

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-1-9551

## СИСТЕМА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ THE SYSTEM OF ENSURING INVESTMENT AND INNOVATION ACTIVITIES OF ENTERPRISES

**Анотація.** У статті досліджуються особливості системи забезпечення інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств. Зазначено, що активна інвестиційна та інноваційна діяльність підприємств формує механізм інноваційного розвитку країни та сприяє загальному соціально-економічному розвитку. Визначено, що інноваційно-інвестиційну діяльність підприємства доцільно розглядати як складну, динамічну, стохастичну систему, що складається з процесів різних типів. Виявлено, що інноваційно-інвестиційний потенціал підприємства є важливою категорією економіки, оскільки він визначає ступінь готовності підприємства до певних видів діяльності та вирішення певного кола завдань. З'ясовано, що інноваційний потенціал підприємства відноситься до фактичної або очікуваної здатності підприємства виконувати цілеспрямовану роботу в області розробки, виробництва та впровадження інноваційних продуктів або процесів. Виділено характерні ознаки

інвестиційної та інноваційної діяльності. Акцентовано увагу на тому, що підвищення ефективності управління інвестиційною та інноваційною діяльністю підприємств може забезпечити інтенсивність техніко-технологічного оновлення виробництва, впровадження інновацій, підвищення якості виробленої продукції та стабільність регіонального та національного економічного зростання. Виділено основні механізми та інструменти підтримки інвестиційно-інноваційної діяльності як цілісної системи. Виявлено, що прийняття сучасної інноваційної стратегії потребує формування національної інноваційної політики, основним завданням якої є створення цілісної системи фінансового забезпечення на основі активізації та масової участі інвестиційно-інноваційної діяльності. Визначено завдання та методи управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства. З'ясовано, що одним із першочергових заходів посилення інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств є оцінка реальних можливостей підприємств інвестувати в процес впровадження інновацій. Перспективою подальших досліджень є дослідити особливості формування інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств в сучасних умовах.

**Ключові слова:** підприємство, бізнес-середовище, інвестиційно-інноваційна діяльність, управлінські рішення, потенціал підприємства, інноваційна стратегія підприємства.

**Summary.** The article examines the features of the system of ensuring investment and innovation activities of enterprises. It is noted that active investment and innovation activities of enterprises form the mechanism of innovative development of the country and contribute to overall socio-economic development. It has been determined that it is advisable to consider the innovation and investment activity of an enterprise as a complex, dynamic, stochastic system consisting of various types of processes. It has been established that the innovation and investment potential of an enterprise is an important category of the economy, since it determines the degree of readiness of the enterprise for certain types of activities and solving a certain range of problems. It has been established that the innovative potential of an enterprise refers to the actual or expected ability of an enterprise to carry out purposeful work in the field of development, production and implementation of innovative products or processes. The characteristic features of investment and innovation activities are highlighted. Attention is focused on the fact that increasing the efficiency of managing the investment and innovation activities of enterprises can ensure the intensity of technical and technological renewal of production, the introduction of innovations, improving the quality of products and the stability of regional and national economic growth. The main mechanisms and tools for supporting investment and innovation activities as an integral system are identified. It has been revealed that the adoption of a modern innovation strategy requires the formation of a national innovation policy, the main task of which is the creation of an integrated financial support system based on the activation and mass participation of investment and innovation activities. The tasks and methods of managing the innovation and investment activities of the enterprise are determined. It was found that one of the priority measures to strengthen the innovation and investment activities of enterprises is to assess the real capabilities of enterprises to invest in the process of introducing innovations. The prospect for further research is to study the features of the formation of investment and innovation potential of enterprises in modern conditions.

**Key words:** enterprise, business environment, investment and innovation activity, management decisions, enterprise potential, enterprise innovation strategy.

**Постановка проблеми.** З вичерпанням ресурсів економічного розвитку продовжує зростати інтерес до пошуку нових чинників прискорення економічної динаміки, що відповідають сучасному рівню розвитку світової економіки. Таким чином, запровадження інвестиційно-інноваційних моделей економічного зростання в Україні перетворюється з політичної мети на об'єктивну необхідність, альтернативою якій є занепад національної економіки, втрата економічного та державного суверенітету. Теоретичні питання наукової думки, пов'язані з важливою роллю інвестиційно-інноваційної діяльності в економічному середовищі, що визначається формуванням необхідних умов і механізмів реалізації інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств, завжди привертала увагу економістів. Інвестиції та інновації, які є предметом наукового аналізу, об'єднують теорію виведення інвестицій та теорію інновацій кількох поколінь вчених і формують особливу систему теоретичних знань. Представники більшості теорій інвестування та інновацій підкреслювали, що характер важливих

економічних процесів у довгостроковій перспективі багато в чому залежить від особливостей науково-технічного прогресу. Активна інвестиційна та інноваційна діяльність підприємств формує механізм інноваційного розвитку країни та сприяє загальному соціально-економічному розвитку. Щоб визначити інвестиційну та інноваційну політику в будь-якій країні, необхідно розуміти природу економічного спаду та зростання, а також причини постійних коливань ділової активності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні питання та практичні аспекти інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств є предметом досліджень багатьох вчених. В контексті цього з'ясовано, що ґрунтовні дослідження у цьому напрямку здійснили: І. Гріщенко [1; 2], А. Дискіна [3], Ю. Довгань [4], Т. Задніпряна [5], О. Кам'янська [6], І. Капітан [7], Н. Ковальчук [8], З. Литвин [9], П. Микитюк [10], О. Ткачук [11], А. Череп [12] та інші вчені-економісти та практики. Поряд з тим, враховуючи також окремі, інші наявні дослідження, які заслуговують на увагу, у сукупності,

зокрема, результати досліджень у працях вчених-економістів і практиків [13–73], з'ясовано, що сьогодні не до кінця вивченими залишаються питання, які стосуються системи забезпечення інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств.

**Мета статті.** Метою статті є дослідити особливості системи забезпечення інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасні умови розвитку економіки зумовлюють гостру потребу прискорення інвестиційних та інноваційних процесів. Для досягнення цього необхідно створити стабільний механізм розробки цілісної стратегії програмно-цілового управління із залученням усіх учасників виробничого процесу до реалізації інноваційно-інвестиційної політики підприємств. Найбільш прийнятним у сучасних умовах є створення системи стратегічного управління на принципах проблемно орієнтованого підходу, що передбачає організацію процесу розробки стратегії та дотримання методології складання стратегічного плану.

Інноваційно-інвестиційну діяльність підприємства доцільно розглядати як складну, динамічну, стохастичну систему, що складається з процесів різних типів, як правило, включаючи: інноваційні процеси, процес соціокультурного забезпечення економіки організації, інвестицій та інновацій [9].

Інвестиційно-інноваційна діяльність є формою власне інвестування і займає проміжне місце між інноваційною діяльністю та значними інвестиціями розвитку. Її мета є відповіддю підприємства на потреби ринку і здійснюється переважно у сфері виробництва. Формування інвестиційних фондів є найважливішою вихідною вимогою до здійснення інвестиційного процесу. Обсяг і джерела формування ресурсів початково визначаються з урахуванням перспектив розвитку інвестиційної діяльності підприємства та залежно від витрат на отримання ресурсів (капітальних витрат) при забезпеченні мінімізації витрат. Формування інвестиційних ресурсів з різних джерел та належного рівня самофінансування інвестиційної діяльності вимагають дослідження найбільш ефективних форм залучення позикового капіталу з різних джерел для інвестицій [12].

Інноваційно-інвестиційний потенціал підприємства є важливою категорією економіки, оскільки він визначає ступінь готовності підприємства до певних видів діяльності та вирішення певного кола завдань. У процесі стратегічного управління підприємством аналіз інвестиційно-інноваційного потенціалу займає одне з найважливіших місць, оскільки дає змогу визначити потенційну здатність підприємства здійснювати свою діяльність відповідно до сформованої стратегії. На етапі формування стратегії розвитку підприємства питання оцінки інвестиційно-інноваційного потенціалу є

дуже актуальним і потребує систематизації основних його складових.

Інноваційний потенціал підприємства відноситься до фактичної або очікуваної здатності підприємства виконувати цілеспрямовану роботу в області розробки, виробництва та впровадження інноваційних продуктів або процесів. Як показують приклади, стабільність і успішність інноваційної діяльності підприємства в основному залежить від його інноваційної діяльності, тобто постійного оновлення ідей, інновацій, розробок, виробництва та просування інноваційних продуктів [7].

Виходячи з такого підходу, при виборі джерел і форм фінансування інвестиційно-інноваційної діяльності важливо виділити передумови, що визначають саму інвестиційно-інноваційну діяльність та її результати. Основні завдання фінансової системи передбачають: створення необхідних умов для швидкого та ефективного впровадження технологічних інновацій в усіх галузях національної економіки та забезпечення структурної та технічної перебудови; збереження та розвиток стратегічного науково-технічного потенціалу в пріоритетних галузях економіки; створення необхідних матеріальних умов для збереження кадрового потенціалу науки і техніки. Тому вибір методів фінансування інвестиційно-інноваційної діяльності слід здійснювати з урахуванням класифікаційних ознак, притаманних інвестиціям та інноваціям: вид, сфера впливу, глибина та масштаб впровадження, ступінь новизни, джерело ідей, типи новинок і шляхи заміни існуючих аналогів [2].

Особливу увагу слід приділити вивченню основних форм фінансової підтримки (державної підтримки) інвестиційної та інноваційної діяльності підприємства, оскільки фінансування повинно здійснюватися за рахунок позикових коштів.

Основними характеристиками інвестиційної діяльності є: вкладення наявних ресурсів з метою отримання прибутку або досягнення соціального впливу; впровадження заходів щодо перетворення заощаджень в інвестиції; пошук інвестиційних ресурсів та вибір ефективних інвестиційних цілей. Водночас для інноваційної діяльності основними характеристиками є: впровадження науково-технічних інновацій; проведення наукової діяльності з відкриття нових властивостей навколишнього середовища; інновації мають бути результатом виробничих і невиробничих процесів і тому мають бути застосовними; інновації та інноваційні процеси мають бути економічно вигідними та ефективними [8].

У сучасних умовах швидкозмінних вимог споживачів та посилення конкуренції успішне функціонування підприємства потребує своєчасної та ефективної роботи з оновлення асортименту та покращення якісних показників продукції, модернізації та розширення виробництва, освоєння

нових напрямків та сфер діяльності. Це неможливо без ефективних дій. Реалізація заходів щодо вдосконалення внутрішньокорпоративних параметрів функціонування підприємства, включаючи системи управління, організаційну структуру, інформаційне забезпечення управлінських та виробничих процесів потребують фінансових ресурсів і не можуть бути здійснені спонтанно, а мають бути ретельно сплановані та оцінені з точки зору доцільності та економічної ефективності. Це призводить до необхідності для компаній планувати інноваційну діяльність.

Підвищення ефективності управління інвестиційною та інноваційною діяльністю підприємств може забезпечити інтенсивність техніко-технологічного оновлення виробництва, впровадження інновацій, підвищення якості виробленої продукції та стабільність регіонального та національного економічного зростання.

Аналізуючи інвестиційну та інноваційну діяльність, доцільно виділити основні механізми та інструменти її підтримки як цілісної системи з урахуванням: 1) державних важелів впливу, суб'єктів господарювання (особливо корпоративного сектору), національних фінансових ринків, міжнародних фінансових ринків; 2) зв'язки між окремими елементами та методами доставки в системних контекстах, перерахованих вище; 3) обґрунтування необхідності інвестицій та інноваційної діяльності як фундаментального напрямку, що забезпечує розвиток інноваційних моделей економіки України. Виходячи з такого підходу, актуальним стає виділення передумов, що визначають інвестиційний процес і саму інноваційну діяльність, а також їх результати, і які необхідно враховувати при виборі джерел і форм фінансування інвестиційної та інноваційної діяльності. Таким чином, з'являється можливість визначити основні завдання фінансової системи. Тобто це створює необхідні умови для швидкого та ефективного впровадження технологічних інновацій в усіх галузях національної економіки та забезпечує структурну та технічну перебудову, збереження та розвиток стратегічного науково-технічного потенціалу в пріоритетних галузях економіки, створення необхідних матеріальних умов для збереження кадрового потенціалу науки і техніки [1].

Метою інноваційної діяльності підприємства є досягнення результату шляхом впровадження інновацій. Організація інноваційної діяльності завжди повинна бути спрямована на впорядкування процесу генерування нових творчих ідей, пошук і розробку науково-технологічних та організаційних управлінських рішень, постійне впровадження інновацій на підприємстві. При цьому механізми організації зосереджені на проектуванні та реорганізації структур, які здійснюють інноваційні процеси.

І інноваційна, і інвестиційна діяльність мають фундаментальну мотивацію. Іншими словами, для збереження існуючого стану або подальшого розвитку в зовнішньому середовищі необхідно поповнювати ресурси підприємства (інвестора). Ця мотивація реалізується шляхом пошуку та встановлення зв'язків з об'єктами (реальними або ще не створеними), які, на думку інвестора, можуть забезпечити необхідні ресурси. Отже, процес інноваційного інвестування можна визначити як діяльність суб'єктів — фізичних осіб, підприємств, інших інституційних об'єднань — спрямовану на пошук, зміну або створення об'єктів, здатних забезпечити необхідні ресурси для досягнення стану динамічної рівноваги із зовнішнім середовищем. Інвестиційні та інноваційні процеси виконують всі сутнісні характеристики системоутворення і є системними об'єктами. Це показує, що інноваційні процеси слід аналізувати, оцінювати, прогнозувати та контролювати лише в нерозривному зв'язку з інвестиційним процесом. Центральним системним елементом інвестиційно-інноваційного процесу є інформація [9].

Варто зауважити, що комплексна система оцінки ефективності інвестиційно-інноваційних проектів повинна включати п'ять основних етапів: відбір та оцінка підприємств з інвестиційно-інноваційною привабливістю; інвестиційний відбір та оцінка інноваційних та привабливих проектів; оцінка загальної ефективності проекту; оцінка ефективності проекту кожного учасника, контроль реалізації проекту; вибір та оцінка інноваційно-привабливих підприємств та проектів для інвестування, комплексне визначення стратегічного напрямку інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств через найбільш доцільну оцінку ефективності всього проекту та кожного індивідуального проекту [10].

Прийняття сучасної інноваційної стратегії потребує формування національної інноваційної політики, основним завданням якої є створення цілісної системи фінансового забезпечення на основі активізації та масової участі інвестиційно-інноваційної діяльності. При цьому доцільно використовувати різні методи як основу для вивчення теорії інноваційного розвитку та узагальнення методичних підходів, що визначають сутність інноваційної діяльності як основи інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств.

З метою підвищення ефективності державного регулювання інвестиційно-інноваційних процесів доцільно виділити систему заходів щодо покращення інвестиційного середовища шляхом системного зниження інвестиційних ризиків. Загалом інвестиційна діяльність на корпоративному рівні ще має багато проблем. Ці проблеми заважають більш інтенсивному економічному зростанню. Серед них: нерозвиненість фондового ринку; низький



рівень фінансового управління; високі кредитні зобов'язання; технологічна відсталість підприємств-виробників; неефективна амортизаційна політика, яка обмежує права підприємств і організацій на створення та використання власних амортизаційних фондів [3].

Доцільно відзначити, що зміст управлінських аспектів інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства треба розглядати з точки зору його основних управлінських функцій. Через це здійснюється взаємодія між суб'єктом та керованим об'єктом, зокрема такі функції: планування, організація, мотивація, координація, облік, контроль, оцінка, аналіз, прогнозування, розробка стратегії, прийняття управлінських рішень у сфері інноваційної та інвестиційної діяльності. Основними завданнями та методами управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства повинні бути: розробка процедур прийняття науково обґрунтованих управлінських рішень в інноваційно-інвестиційній сфері; вибір методів для дослідження, оцінки, запобігання або зменшення інноваційних та інвестиційних ризиків; вибір найбільш вигідних і надійних джерел інвестування для фінансування інноваційної діяльності; формування оптимального інноваційного інвестиційного портфеля; розробка та застосування методів економічної перевірки інноваційних інвестицій; інноваційне інвестиційне планування тощо [4].

Можливості підприємства щодо здійснення інноваційної діяльності значною мірою залежать від кількісних і якісних характеристик інноваційного потенціалу підприємства, відповідності стратегічного напрямку розвитку обраної інновації та перспектив реалізації інновації в певних економічних умовах. Тому одним із першочергових заходів посилення інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств є оцінка реальних можливостей підприємств інвестувати в процес впровадження інновацій.

Основою розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності є безперервне циклічне повторення інвестиційно-інноваційних проектів. При цьому рішення про ефективність проекту необхідно приймати на операційній та передінвестиційній фазах. Інтегральні показники ефективності інвестицій підприємства та розвитку інноваційної діяльності базуються на показниках ефективності інноваційної діяльності та ефективності діяльності підприємства на етапі проведення науково-дослідних робіт та впровадження інновацій [6].

Комплексна система заходів державного регулювання, спрямованих на зниження основних ризиків інвестицій в інноваційні проекти підприємств повинна включати такі блоки: 1) покращення інвестиційного середовища: створення ефективної системи митних зборів, податків і валютних преференцій; надання державних гарантій за

зобов'язаннями перед інвесторами; лібералізація умов здійснення інвестиційної діяльності; 2) підвищення ефективності реалізації інноваційних та інвестиційних проектів: підвищення ефективності фондового ринку; побудова ефективної інноваційної інфраструктури; збалансування ресурсів в бізнес-планах інвестиційних та інноваційних проектів [3].

Основними цілями управління інноваційною діяльністю є створення механізмів ефективної взаємодії всіх складових науково-технічного розвитку підприємства, збалансованості та пропорційності, забезпечення високих темпів інноваційного розвитку за наявності необхідних інвестиційних ресурсів та підвищення ефективності їх використання. Лише посилення інвестиційного процесу в інноваційний розвиток може внести якісні зміни в технології виробничої бази підприємств та покращити кінцеві економічні результати їх діяльності на основі підвищення якості управління інвестиційними ризиками. На національному рівні необхідно повною мірою використовувати всі засоби та стимули для активізації процесу інноваційного інвестування та створення сприятливих умов для сталого розвитку підприємств та збільшення частки власних заощаджень. Необхідно вжити заходів для підвищення зацікавленості підприємств в активізації інноваційно-інвестиційного процесу та створити можливості для фінансової підтримки. Основними напрямками удосконалення управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств на національному рівні слід визначити: активізацію розгортання діяльності; розробку заходів щодо збільшення обсягів експорту шляхом стимулювання виробництва наукомісткої продукції; сприяння імпорту нових і перспективних товарів; запровадження тарифної політики, яка обмежує імпорт певних видів товарів, щоб захистити вітчизняних виробників [11].

Управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства включає управління інвестиціями у процесі впровадження науково-технічних розробок, спрямованих на освоєння виробництва інноваційної, конкурентоспроможної продукції, підвищення її якості та постійне вдосконалення технологій виробництва. Основними завданнями управління інноваційно-інвестиційною діяльністю є створення механізму ефективної взаємодії всіх складових науково-технічного розвитку підприємства, збалансованості та пропорційності, забезпечення високих темпів інноваційного розвитку за наявності необхідних інвестиційних ресурсів та підвищення ефективності. Лише посилення інвестиційного процесу для інноваційних розробок може внести якісні зміни в технології виробничої бази підприємств та покращити кінцеві економічні результати діяльності на основі підвищення якості управління інвестиційними ризиками [5].

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Таким чином, проведене дослідження, виходячи із результатів аналізу літератури [1–73], дає можливість стверджувати, що інноваційно-інвестиційну діяльність підприємства доцільно розглядати як складну, динамічну, стохастичну систему, що складається з процесів різних типів. Інноваційно-інвестиційний потенціал підприємства є важливою категорією економіки, оскільки він визначає ступінь готовності підприємства до певних видів діяльності та вирішення певного кола завдань. Проведені дослідження дозволили відзначити, що підвищення ефективності управління інвестиційною та інноваційною діяльністю підприємств може забезпечити інтенсивність техніко-технологічного

оновлення виробництва, впровадження інновацій, підвищення якості виробленої продукції та стабільність регіонального та національного економічного зростання. Аналіз засвідчує, що в основі системи забезпечення інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств лежить створення механізму ефективної взаємодії всіх складових науково-технічного розвитку підприємства, збалансованості та пропорційності, забезпечення високих темпів інноваційного розвитку за наявності необхідних інвестиційних ресурсів та підвищення ефективності.

Перспективою подальших досліджень є дослідити особливості формування інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств в сучасних умовах.

### Література

1. Гріщенко І.В. Теоретико-методологічні основи інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2009. № 1. С. 142–145.
2. Гріщенко І.В., Балахонова О.В. Система забезпечення інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств // Шляхи активізації інноваційної діяльності в освіті, науці, економіці: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Вінниця, 12.04.2016 р.): у 2-х т. Вінниця: ВНИЕ ТНЕУ, 2016. Т. 1. С. 145–147.
3. Дискаїна А.А., Чучуменко Р.О. Інноваційно-інвестиційна діяльність як основа підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2015. Вип. 12. С. 86–89.
4. Довгань Ю.В. Теоретичні аспекти управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств // *Modern Economics*. 2022. № 36(2022). С. 38–44. doi: [https://doi.org/10.31521/modecon.V36\(2022\)-06](https://doi.org/10.31521/modecon.V36(2022)-06).
5. Задніпрянна Т.С. Управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства // Економічний вісник Донбасу. 2011. № 1(23). С. 203–205.
6. Кам'янська О. В., Шкіль Ю.М. Визначення ефективності інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства // Інвестиції: практика та досвід. 2013. № 1. С. 61–65.
7. Капітан І.Б. Формування структури інноваційного потенціалу підприємств і управління його розвитком // Актуальні проблеми економіки. 2006. № 12(66). С. 130–137.
8. Ковальчук Н.О., Смольнікова К.А., Жалоба К.І. Значення та зміст інвестиційно-інноваційної діяльності вітчизняних підприємств // Бізнес Інформ. 2020. № 10. С. 89–95. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-89-95>.
9. Литвин З.Б. Необхідність аналізу інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання // Економічний аналіз. 2016. Т. 25, № 2. С. 99–107.
10. Микитюк П.П. Аналіз інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств: монографія. Тернопіль: Економічна думка ТНЕУ, 2009. 304 с.
11. Ткачук О.М., Германюк Н.В. Сучасне удосконалення інноваційної діяльності підприємства // Економіка і організація управління. 2020. № 4 (40). С. 90–99. doi: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.9>.
12. Череп А.В., Ясир А.М. Інвестиційно-інноваційна діяльність як фактор ефективного розвитку підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2009. № 1. С. 159–161.
13. Babych M., Korobka S., Skrynkovsky R., Korobka S., Krygul R. Substantiation of economic efficiency of using a solar dryer under conditions of personal peasant farms // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2016. Vol. 6. No. 8(84). P. 41–47.
14. Beztelesna L., Pliashko O., Shevchuk L., Semchuk Z., Petryk I. Ensuring the productivity of human resources: evaluation of financing and partnership models between households, state and business // *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2021. № 6(41). P. 350–359. doi: <https://doi.org/10.18371/fcaptop.v6i41.237565>.
15. Brych V., Skrynkovsky R., Shkvarchuk L., Liakhovych G., Slav'yuk R., Borysiak O. Portfolio Optimization of Equity Funds // *2022 12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Ruzomberok, Slovakia, 2022. P. 207–210. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT54803.2022.9913202>.
16. Chystokletov L., Khytra O., Ostapenko L., Skrynkovsky R. Concepts, Features and Content of Legal Regimes Introduced During Crisis Situations // *Path of Science*. 2018. Vol. 4, No. 3. P. 6001–6006. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.32-5>.

17. Horbonos F., Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R. Study of cooperation in agribusiness as a socio-economic phenomenon // *Technology Audit and Production Reserves*. 2017. Vol. 1, No. 5(39). P. 14–21. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.124670>.
18. Horbonos F., Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Ogirko I. Improvement of the Toolkit for Diagnosing the Enterprise's Production Program // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 12. P. 4015–4022. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.29-8>.
19. Khmyz M., Petkov S., Mylyanyk Z., Mazur Y., Kozziar R., Hudyma V., Prots I. Digitalisation of the Tax System and Tax Regulation as a Tool to Combat the Shadow Economy // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 9. P. 1008–1014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.96-13>.
20. Khmyz M., Sopilnyk R., Hudyma V., Semchuk Y., Sopilnyk L. Socio-political discourses on war-related damage to ukrainian citizens: Analysis of public policy in the context of court cases // *Revista Amazonia Investiga*. 2023. Vol. 12, No. 63. P. 319–329. doi: <https://doi.org/10.34069/ai/2023.63.03.30>.
21. Klyuvak A., Kliuvak O., Skrynkovskyy R. Partial Motion Blur Removal // *2018 IEEE Second International Conference on Data Stream Mining & Processing (DSMP)*. Lviv, Ukraine, 2018, P. 483–487. doi: <https://doi.org/10.1109/dsmp.2018.8478595>.
22. Klyuvak O., Skrynkovskyy R. Diagnostics and Minimization of Business Risks and the State Customer in the System of Public e-Procurement // *Path of Science*. 2018. Vol. 4, No. 1. P. 1022–1032. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.30-4>.
23. Klyuvak O., Skrynkovskyy R. Diagnostics of enterprise selection criteria in the public e-procurement system // *Technology Audit and Production Reserves*. 2017. Vol. 3, No. 4(35). P. 40–44. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2017.103889>.
24. Kniaz S., Brych V., Heorhiadi N., Tyrkalo Y., Luchko H., Skrynkovskyy R. Data Processing Technology in Choosing the Optimal Management Decision System // *2023 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Wrocław, Poland, 2023. P. 372–375. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT58437.2023.10275581>.
25. Kniaz S., Brych V., Marhasova V., Tyrkalo Y., Skrynkovskyy R., Sumets A. Modeling of the Information System of Environmental Risk Management of an Enterprise // *2022 12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Ruzomberok, Slovakia, 2022. P. 215–218. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT54803.2022.9912743>.
26. Kniaz S., Farat O., Merezhko N., Kozhushko L. et al. Managing the Competitiveness of Innovation Clusters // *Proceedings of the 35th International Business Information Management Association (IBIMA)*, (Seville, 1–12 April 2020). P. 1257–1262.
27. Kniaz S., Skrynkovskyy R., Heorhiadi N., Sopilnyk L., Rusyn-Hrynyk R., Mainka M. Monitoring the Economic Efficiency of Implementation of the System-Functional Approach in the Management of Innovative Development of Construction Enterprises // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 3. P. 3020–3027. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.68-5>.
28. Kovaliv M., Petkov S., Kozziar R., Yesimov S., Khmyz M. Correlation of Administrative and Information Legal Regulation of Relations in the Information Society // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 9. P. 1001–1007. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.96-3>.
29. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Krasnytskyi I., Yesimov S., Khmyz M., Brych V. State Regulatory Policy as a Legal Category and an Instrument of Public Administration in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 1. P. 1001–1008. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.78-1>.
30. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Yesimov S., Khmyz M., Yosyfovych D., Mykytiuk M., Kozoriz M. Legal Bases of Realization of the Law Enforcement Function of the State in the Sphere of Economy of Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 2–3. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.79-2>.
31. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Yesimov S., Krasnytskyi I., Kaydrovych K., Kniaz S., Kemska Y. Legal Support of Cybersecurity of Critical Information Infrastructure of Ukraine // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 4. P. 2011–2018. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.69-12>.
32. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Yesimov S., Khmyz M., Krasnytskyi I., Kniaz S., Khmyz V., Ogirko O. Strategic Planning as a Factor of Public Administration in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 4. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.80-1>.
33. Kucherov D., Kozub A., Sushchenko O., Skrynkovskyy R. Stabilizing the spatial position of a quadrotor by the backstepping procedure // *Indonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science*. 2021. Vol. 23, No. 2. P. 1188–1199. doi: <https://doi.org/10.11591/ijeecs.v23.i2.pp1188-1199>.
34. Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514. doi: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i3.1318>.
35. Pawlowski G., Rusyn-Hrynyk R., Sopilnyk L., Yankovska L., Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Petryk I., Batkovets N., Kataiev A. Regulation of the competitiveness of financial business structures // *Proceedings of the*

34th International Business Information Management Association (IBIMA), (ISBN: 978-0-9998551-3-3, 13-14 November 2019, Madrid, Spain). 2019. P. 9976-9981.

36. Pawlowski G., Skrynkovskyy R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010-4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>.

37. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>.

38. Popova N., Kataiev A., Skrynkovskyy R., Nevertii A. Development of trust marketing in the digital society // *Economic Annals-XX I*. 2019. Vol. 176, Iss. 3-4. P. 13-25. doi: <https://doi.org/10.21003/ea.V176-02>.

39. Prots I., Petkov S., Khmyz M., Koziar R., Hudyma V., Yavnyy O., Chorniy B. Implementation of Digital Technologies in the Tax Sphere: Foreign Experience and Prospects for Ukraine in Combating the Shadow Economy // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 10. P. 5029-5037. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.97-22>.

40. Protsiuk T., Skrynkovskyy R. Significance of Differences among National Cultures in the Enterprise Management: A Literature Review with Observations on Ukraine // *Journal of Applied Management and Investments*. 2018. Vol. 7(3). P. 172-178.

41. Semchuk Z., Zharovskaya I., Merdova O. Corruption as a negative social phenomenon hindering the economic development of the state // *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. № 4(4). P. 295-300. doi: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-4-295-300>.

42. Serniak I., Serniak O., Mykhailyshyn L., Skrynkovskyy R., Kasian S. Evaluation of the level of the usage of social instruments for human resource management: example of agro-processing enterprises of Ukraine // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. № 7(4). P. 82-99. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.04.05>.

43. Skrynkovskyy R. Investment attractiveness evaluation technique for machine-building enterprises // *Actual Problems of Economics*. 2008. Issue 7(85). P. 228-240.

44. Skrynkovskyy R. M. An IT Audit as a Tool for Strategic Enterprise Management // *The Problems of Economy*. 2018. № 1. P. 231-236.

45. Skrynkovskyy R. M. Diagnosing the Maturity Level of IT Processes at the Enterprise // *Business Inform.* 2018. № 4. P. 377-383.

46. Skrynkovskyy R. M. Diagnostics of the Extent of Conflict Among Co-Workers and Ways to Overcome the Destabilization of Socio-Labor Relations at Enterprise // *Business Inform.* 2016. № 4. P. 268-273.

47. Skrynkovskyy R. M. Economic security of enterprise: nature, classification and system of diagnostics // *Global and national problems of economics*. 2015. № 3. P. 414-418.

48. Skrynkovskyy R. M., Maksymchuk I. S., Kharuk K. B. Diagnostics of the Enterprise Economic Security and the Role of Information and Communication in the Context of Sustainability of Dynamical Equilibrium, Operation and Development // *The Problems of Economy*. 2015. № 3. P. 162-168.

49. Skrynkovskyy R. M., Sopilnyk L. I., Hladun V. R. Improving the Model of Wages Regulation at Industrial Enterprises Depending on the Level of Productivity and Efficiency of Staff Work in the System of Production Management // *Business Inform.* 2019. № 4. P. 360-365. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-4-360-365>.

50. Skrynkovskyy R. M., Sopilnyk L. I., Tsyuh S. I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform.* 2020. № 4. P. 191-199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>.

51. Skrynkovskyy R. M., Yuzevych L. V., Ogirko O. I., Pawlowski G. Big Data Approach Application for Steel Pipelines in the Conditions of Corrosion Fatigue // *Journal of Engineering Sciences*. 2018. Vol. 5(2). P. E27-E32. doi: [https://doi.org/10.21272/jes.2018.5\(2\).e6](https://doi.org/10.21272/jes.2018.5(2).e6).

52. Skrynkovskyy R. M., Yuzevych V. M., Kataev A. V., Pawlowski G., Protsiuk T. B. Analysis of the methodology of constructing a production function using quality criteria // *Journal of Engineering Sciences*. 2019. Vol. 6(1). P. B1-B5. doi: [https://doi.org/10.21272/jes.2019.6\(1\).b1](https://doi.org/10.21272/jes.2019.6(1).b1).

53. Skrynkovskyy R. M., Zaiats O. S. Improving the System of Indicators for Economic and Statistical Determination of Enterprise Efficiency with Regard to Legal Aspects of Management // *Business Inform.* 2020. № 3. P. 416-422. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-416-422>.

54. Skrynkovskyy R., Hladun V., Kramar M. Information Technologies in the Organization of Accounting at the Enterprise // *Path of Science*. 2019. Vol. 5, No. 2. P. 3001-3010. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.43-3>.

55. Skrynkovskyy R., Leskiv S., Yuzevych V. Development of Information Support of the Automated System for Monitoring the State of the Gas Transportation System's Industrial Safety // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 8. P. 3028-3035. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.25-8>.

56. Skrynkovskyy R., Nazar Y., Kovaliv M., Yesimov S., Pavlenchuk A. Measures of Administrative Coercion in the Field of Taxes and Fees in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 6. P. 2001-2008. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.82-4>.

57. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Horbonos F., Protsiuk T. Improvement of the express diagnostics of the production activity of the enterprise taking into account the method of determining the optimal production programs in the operational management system // *Technology Audit and Production Reserves*. 2018. Vol. 6, No. 4(44). P. 4–10. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.147968>.
58. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Leskiv S., Pawlowski G. The Improvements of Enterprise Anti-Crisis Management Diagnostics in the System of Managerial Diagnostics // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4001–4009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-5>.
59. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>.
60. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym L., Haleliuk M. Improvement of the Model of Enterprise Management Process on the Basis of General Management Functions // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 12. P. 4007–4014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.29-7>.
61. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym P., Koropetskyi O. Cybernetic Security and Business Intelligence in the System of Diagnostics of Economic Security of the Enterprise // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 10. P. 5001–5009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.27-6>.
62. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Ogirko O., Pavlenchuk N. Comprehensive Assessing the Enterprise Development Considering the Educational and Professional Potential of Employees in Management System // *Journal of Applied Management and Investments*. 2018. Vol. 7, No. 4. P. 246–255.
63. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Sytar L., Shpak O. Diagnostics of Objects of Innovative Work as a Tool for Improving the Innovation Activity of the Company's Personnel // *Path of Science*. Vol. 4, No. 3. P. 4001–4007. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.32-3>.
64. Skrynkovskyy R., Shpak O., Leskiv S., Sytar L. Diagnosis of the State of Socio-Psychological Climate at the Enterprise // *Path of Science*. 2018. Vol. 4, No. 2. P. 1024–1031. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.31-3>.
65. Skrynkovskyy R., Shpak O., Protsiuk T., Noga I. Formation of the Toolkit for Graphical Assessment of Enterprise Competitiveness // *Path of Science*. 2018. Vol. 4, No. 1. P. 1014–1021. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.30-1>.
66. Skrynkovskyy R., Sopilnyk L., Heorhiadi N., Kniaz S. Improvement of the model of the innovative development of the production system of industrial enterprises // *Technology Audit and Production Reserves*. 2019. Vol. 1, No. 4(45). P. 51–53. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2019.159227>.
67. Skrynkovskyy R., Sopilnyk R., Seliverstova L., Koropetskyi O., Protsiuk T. Improvement of the system of indicators for the efficiency evaluation of the production capacity of industrial enterprises // *Technology Audit and Production Reserves*. 2018. Vol. 2, No. 4(46). P. 49–51. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2019.162670>.
68. Skrynkovskyy R., Tyrkalo Y. Entrepreneurial Risks: Nature, Types, Assessment Methods and Ways to Reduce Them // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 12. P. 2015–2023. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.77-11>.
69. Sopilnyk L., Skrynkovskyy R., Kovaliv M., Zayats R., Malashko O., Yesimov S., Mykytiuk M. Development of Digital Economy in the Context of Information Security in Ukraine // *Path of Science*. 2020. Vol. 6, No. 5. P. 2023–2032. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.58-7>.
70. Sopilnyk L., Skrynkovskyy R., Lozovan V., Yuzevych V., Pawlowski G. Determination of Economic Losses of Gas Transportation Companies from Accidents on Gas Transmission Pipelines // *Path of Science*. 2019. Vol. 5, No. 1. P. 1008–1017. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.42-4>.
71. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Farat O., Skrynkovskyy R., Martyniuk V. Methodical approach to the selection of options for ensuring competitiveness of enterprises in the system of development of agricultural clusters // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. № 7(1). P. 192–210. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.01.10>.
72. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>.
73. Sumets A., Serbov M., Skrynkovskyy R., Faldyna V., Satusheva, K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. № 6(4). P. 211–231. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.04.11>.

## References

1. Hrishchenko I. V. Teoretyko-metodolohichni osnovy investytsiino-innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv // *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2009. № 1. S. 142–145.
2. Hrishchenko I. V., Balakhonova O. V. Systema zabezpechennia investytsiino-innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv // *Shliakhy aktyvizatsii innovatsiinoi diialnosti v osviti, nautsi, ekonomitsi: Materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii (m. Vinnytsia, 12.04.2016 r.): u 2-kh t. Vinnytsia: VNNIE TNEU, 2016. T. 1. S. 145–147.*

3. Dyskina A. A., Chuchumenko R. O. Innovatsiino-investytsiina diialnist yak osnova pidvyschennia konkurento-spromozhnosti promyslovykh pidpriemstv // *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seria: Ekonomika i menedzhment*. 2015. Vyp. 12. S. 86–89.
4. Dovhan Y. V. Teoretychni aspekty upravlinnia innovatsiino-investytsiinoiu diialnistiu pidpriemstv // *Modern Economics*. 2022. № 36(2022). S. 38–44. doi: [https://doi.org/10.31521/modecon.V36\(2022\)-06](https://doi.org/10.31521/modecon.V36(2022)-06).
5. Zadnyprianna T. S. Upravlinnia innovatsiino-investytsiinoiu diialnistiu pidpriemstva // *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*. 2011. № 1(23). S. 203–205.
6. Kamianska O. V., Shkil Y. M. Vyznachennia efektyvnosti investytsiino-innovatsiinoi diialnosti pidpriemstva // *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2013. № 1. S. 61–65.
7. Kapitan I. B. Formuvannia struktury innovatsiinoho potentsialu pidpriemstv i upravlinnia yoho rozvytkom // *Aktualni problemy ekonomiky*. 2006. № 12(66). S. 130–137.
8. Kovalchuk N. O., Smolnikova K. A., Zhaloba K. I. Znachennia ta zmist investytsiino-innovatsiinoi diialnosti vitchyznianykh pidpriemstv // *Biznes Inform.* 2020. № 10. S. 89–95. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-89-95>.
9. Lytvyn Z. B. Neobkhidnist analizu investytsiino-innovatsiinoi diialnosti pidpriemstva v suchasnykh umovakh hospodariuvannia // *Ekonomichnyi analiz*. 2016. T. 25, № 2. S. 99–107.
10. Mykytiuk P. P. *Analiz investytsiino-innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv: monohrafiia*. Ternopil: Ekonomichna dumka TNEU, 2009. 304 s.
11. Tkachuk O. M., Hermaniuk N. V. Suchasne udoskonalennia innovatsiinoi diialnosti pidpriemstva // *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*. 2020. № 4 (40). S. 90–99. doi: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.9>.
12. Cherep A. V., Yasyr A. M. Investytsiino-innovatsiina diialnist yak faktor efektyvnoho rozvytku pidpriemstva // *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2009. № 1. S. 159–161.
13. Babych M., Korobka S., Skrynkovskyy R., Korobka S., Krygul R. Substantiation of economic efficiency of using a solar dryer under conditions of personal peasant farms // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2016. Vol. 6. No. 8(84). P. 41–47.
14. Beztelesna L., Pliashko O., Shevchuk L., Semchuk Z., Petryk I. Ensuring the productivity of human resources: evaluation of financing and partnership models between households, state and business // *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2021. № 6(41). P. 350–359. doi: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.237565>.
15. Brych V., Skrynkovskyy R., Shkvarchuk L., Liakhovych G., Slav'yuk R., Borysiak O. Portfolio Optimization of Equity Funds // *2022 12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Ruzomberok, Slovakia, 2022. P. 207–210. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT54803.2022.9913202>.
16. Chystokletov L., Khytra O., Ostapenko L., Skrynkovskyy R. Concepts, Features and Content of Legal Regimes Introduced During Crisis Situations // *Path of Science*. 2018. Vol. 4, No. 3. P. 6001–6006. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.32-5>.
17. Horbonos F., Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R. Study of cooperation in agribusiness as a socio-economic phenomenon // *Technology Audit and Production Reserves*. 2017. Vol. 1, No. 5(39). P. 14–21. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.124670>.
18. Horbonos F., Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Ogirko I. Improvement of the Toolkit for Diagnosing the Enterprise's Production Program // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 12. P. 4015–4022. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.29-8>.
19. Khmyz M., Petkov S., Mylyanyk Z., Mazur Y., Koziar R., Hudyma V., Prots I. Digitalisation of the Tax System and Tax Regulation as a Tool to Combat the Shadow Economy // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 9. P. 1008–1014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.96-13>.
20. Khmyz M., Sopilnyk R., Hudyma V., Semchuk Y., Sopilnyk L. Socio-political discourses on war-related damage to ukrainian citizens: Analysis of public policy in the context of court cases // *Revista Amazonia Investiga*. 2023. Vol. 12, No. 63. P. 319–329. doi: <https://doi.org/10.34069/ai/2023.63.03.30>.
21. Klyuvak A., Kliuvak O., Skrynkovskyy R. Partial Motion Blur Removal // *2018 IEEE Second International Conference on Data Stream Mining & Processing (DSMP)*. Lviv, Ukraine, 2018, P. 483–487. doi: <https://doi.org/10.1109/dsmp.2018.8478595>.
22. Klyuvak O., Skrynkovskyy R. Diagnostics and Minimization of Business Risks and the State Customer in the System of Public e-Procurement // *Path of Science*. 2018. Vol. 4, No. 1. P. 1022–1032. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.30-4>.
23. Klyuvak O., Skrynkovskyy R. Diagnostics of enterprise selection criteria in the public e-procurement system // *Technology Audit and Production Reserves*. 2017. Vol. 3, No. 4(35). P. 40–44. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2017.103889>.
24. Kniaz S., Brych V., Heorhiadi N., Tyrkalo Y., Luchko H., Skrynkovskyy R. Data Processing Technology in Choosing the Optimal Management Decision System // *2023 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Wrocław, Poland, 2023. P. 372–375. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT58437.2023.10275581>.

25. Kniaz S., Brych V., Marhasova V., Tyrkalo Y., Skrynkovskyy R., Sumets A. Modeling of the Information System of Environmental Risk Management of an Enterprise // *2022 12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Ruzomberok, Slovakia, 2022. P. 215–218. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT54803.2022.9912743>.
26. Kniaz S., Farat O., Merezhko N., Kozhushko L. et al. Managing the Competitiveness of Innovation Clusters // *Proceedings of the 35th International Business Information Management Association (IBIMA)*, (Seville, 1–12 April 2020). P. 1257–1262.
27. Kniaz S., Skrynkovskyy R., Heorhiadi N., Sopilnyk L., Rusyn-Hrynyk R., Mainka M. Monitoring the Economic Efficiency of Implementation of the System-Functional Approach in the Management of Innovative Development of Construction Enterprises // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 3. P. 3020–3027. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.68-5>.
28. Kovaliv M., Petkov S., Koziar R., Yesimov S., Khmyz M. Correlation of Administrative and Information Legal Regulation of Relations in the Information Society // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 9. P. 1001–1007. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.96-3>.
29. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Krasnytskyi I., Yesimov S., Khmyz M., Brych V. State Regulatory Policy as a Legal Category and an Instrument of Public Administration in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 1. P. 1001–1008. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.78-1>.
30. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Yesimov S., Khmyz M., Yosyfovych D., Mykytiuk M., Kozoriz M. Legal Bases of Realization of the Law Enforcement Function of the State in the Sphere of Economy of Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 2–3. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.79-2>.
31. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Yesimov S., Krasnytskyi I., Kaydrovych K., Kniaz S., Kemska Y. Legal Support of Cybersecurity of Critical Information Infrastructure of Ukraine // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 4. P. 2011–2018. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.69-12>.
32. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Yesimov S., Khmyz M., Krasnytskyi I., Kniaz S., Khmyz V., Ogirko O. Strategic Planning as a Factor of Public Administration in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 4. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.80-1>.
33. Kucherov D., Kozub A., Sushchenko O., Skrynkovskyy R. Stabilizing the spatial position of a quadrotor by the backstepping procedure // *Indonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science*. 2021. Vol. 23, No. 2. P. 1188–1199. doi: <https://doi.org/10.11591/ijeecs.v23.i2.pp1188-1199>.
34. Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514. doi: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i3.1318>.
35. Pawlowski G., Rusyn-Hrynyk R., Sopilnyk L., Yankovska L., Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Petryk I., Batkovets N., Kataiev A. Regulation of the competitiveness of financial business structures // *Proceedings of the 34th International Business Information Management Association (IBIMA)*, (ISBN: 978–0–9998551–3–3, 13–14 November 2019, Madrid, Spain). 2019. P. 9976–9981.
36. Pawlowski G., Skrynkovskyy R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>.
37. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>.
38. Popova N., Kataiev A., Skrynkovskyy R., Nevertii A. Development of trust marketing in the digital society // *Economic Annals-XX I*. 2019. Vol. 176, Iss. 3–4. P. 13–25. doi: <https://doi.org/10.21003/ea.V176-02>.
39. Prots I., Petkov S., Khmyz M., Koziar R., Hudyma V., Yavnyy O., Chorniy B. Implementation of Digital Technologies in the Tax Sphere: Foreign Experience and Prospects for Ukraine in Combating the Shadow Economy // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 10. P. 5029–5037. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.97-22>.
40. Protsiuk T., Skrynkovskyy R. Significance of Differences among National Cultures in the Enterprise Management: A Literature Review with Observations on Ukraine // *Journal of Applied Management and Investments*. 2018. Vol. 7(3). P. 172–178.
41. Semchuk Z., Zharovskaya I., Merdova O. Corruption as a negative social phenomenon hindering the economic development of the state // *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. № 4(4). P. 295–300. doi: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-4-295-300>.
42. Serniak I., Serniak O., Mykhailyshyn L., Skrynkovskyy R., Kasian S. Evaluation of the level of the usage of social instruments for human resource management: example of agro-processing enterprises of Ukraine // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. № 7(4). P. 82–99. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.04.05>.
43. Skrynkovskyy R. Investment attractiveness evaluation technique for machine-building enterprises // *Actual Problems of Economics*. 2008. Issue 7(85). P. 228–240.

44. Skrynkovskyy R.M. An IT Audit as a Tool for Strategic Enterprise Management // *The Problems of Economy*. 2018. № 1. P. 231–236.
45. Skrynkovskyy R.M. Diagnosing the Maturity Level of IT Processes at the Enterprise // *Business Inform.* 2018. № 4. P. 377–383.
46. Skrynkovskyy R.M. Diagnostics of the Extent of Conflict Among Co-Workers and Ways to Overcome the Destabilization of Socio-Labor Relations at Enterprise // *Business Inform.* 2016. № 4. P. 268–273.
47. Skrynkovskyy R.M. Economic security of enterprise: nature, classification and system of diagnostics // *Global and national problems of economics*. 2015. № 3. P. 414–418.
48. Skrynkovskyy R.M., Maksymchuk I.S., Kharuk K.B. Diagnostics of the Enterprise Economic Security and the Role of Information and Communication in the Context of Sustainability of Dynamical Equilibrium, Operation and Development // *The Problems of Economy*. 2015. № 3. P. 162–168.
49. Skrynkovskyy R.M., Sopilnyk L.I., Hladun V.R. Improving the Model of Wages Regulation at Industrial Enterprises Depending on the Level of Productivity and Efficiency of Staff Work in the System of Production Management // *Business Inform.* 2019. № 4. P. 360–365. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-4-360-365>.
50. Skrynkovskyy R.M., Sopilnyk L.I., Tsyuh S.I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform.* 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>.
51. Skrynkovskyy R.M., Yuzevych L.V., Ogirko O.I., Pawlowski G. Big Data Approach Application for Steel Pipelines in the Conditions of Corrosion Fatigue // *Journal of Engineering Sciences*. 2018. Vol. 5(2). P. E27–E32. doi: [https://doi.org/10.21272/jes.2018.5\(2\).e6](https://doi.org/10.21272/jes.2018.5(2).e6).
52. Skrynkovskyy R.M., Yuzevych V.M., Kataev A.V., Pawlowski G., Protsiuk T.B. Analysis of the methodology of constructing a production function using quality criteria // *Journal of Engineering Sciences*. 2019. Vol. 6(1). P. B1–B5. doi: [https://doi.org/10.21272/jes.2019.6\(1\).b1](https://doi.org/10.21272/jes.2019.6(1).b1).
53. Skrynkovskyy R.M., Zaiats O.S. Improving the System of Indicators for Economic and Statistical Determination of Enterprise Efficiency with Regard to Legal Aspects of Management // *Business Inform.* 2020. № 3. P. 416–422. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-416-422>.
54. Skrynkovskyy R., Hladun V., Kramar M. Information Technologies in the Organization of Accounting at the Enterprise // *Path of Science*. 2019. Vol. 5, No. 2. P. 3001–3010. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.43-3>.
55. Skrynkovskyy R., Leskiv S., Yuzevych V. Development of Information Support of the Automated System for Monitoring the State of the Gas Transportation System's Industrial Safety // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 8. P. 3028–3035. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.25-8>.
56. Skrynkovskyy R., Nazar Y., Kovaliv M., Yesimov S., Pavlenchuk A. Measures of Administrative Coercion in the Field of Taxes and Fees in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 6. P. 2001–2008. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.82-4>.
57. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Horbonos F., Protsiuk T. Improvement of the express diagnostics of the production activity of the enterprise taking into account the method of determining the optimal production programs in the operational management system // *Technology Audit and Production Reserves*. 2018. Vol. 6, No. 4(44). P. 4–10. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.147968>.
58. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Leskiv S., Pawlowski G. The Improvements of Enterprise Anti-Crisis Management Diagnostics in the System of Managerial Diagnostics // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4001–4009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-5>.
59. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>.
60. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym L., Haleliuk M. Improvement of the Model of Enterprise Management Process on the Basis of General Management Functions // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 12. P. 4007–4014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.29-7>.
61. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym P., Koropetskyi O. Cybernetic Security and Business Intelligence in the System of Diagnostics of Economic Security of the Enterprise // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 10. P. 5001–5009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.27-6>.
62. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Ogirko O., Pavlenchuk N. Comprehensive Assessing the Enterprise Development Considering the Educational and Professional Potential of Employees in Management System // *Journal of Applied Management and Investments*. 2018. Vol. 7, No. 4. P. 246–255.
63. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Sytar L., Shpak O. Diagnostics of Objects of Innovative Work as a Tool for Improving the Innovation Activity of the Company's Personnel // *Path of Science*. Vol. 4, No. 3. P. 4001–4007. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.32-3>.
64. Skrynkovskyy R., Shpak O., Leskiv S., Sytar L. Diagnosis of the State of Socio-Psychological Climate at the Enterprise // *Path of Science*. 2018. Vol. 4, No. 2. P. 1024–1031. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.31-3>.



65. Skrynkovskyy R., Shpak O., Protsiuk T., Noga I. Formation of the Toolkit for Graphical Assessment of Enterprise Competitiveness // *Path of Science*. 2018. Vol. 4, No. 1. P. 1014–1021. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.30-1>.
66. Skrynkovskyy R., Sopilnyk L., Heorhiadi N., Kniaz S. Improvement of the model of the innovative development of the production system of industrial enterprises // *Technology Audit and Production Reserves*. 2019. Vol. 1, No. 4(45). P. 51–53. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2019.159227>.
67. Skrynkovskyy R., Sopilnyk R., Seliverstova L., Koropetskyi O., Protsiuk T. Improvement of the system of indicators for the efficiency evaluation of the production capacity of industrial enterprises // *Technology Audit and Production Reserves*. 2018. Vol. 2, No. 4(46). P. 49–51. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2019.162670>.
68. Skrynkovskyy R., Tyrkalo Y. Entrepreneurial Risks: Nature, Types, Assessment Methods and Ways to Reduce Them // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 12. P. 2015–2023. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.77-11>.
69. Sopilnyk L., Skrynkovskyy R., Kovaliv M., Zayats R., Malashko O., Yesimov S., Mykytiuk M. Development of Digital Economy in the Context of Information Security in Ukraine // *Path of Science*. 2020. Vol. 6, No. 5. P. 2023–2032. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.58-7>.
70. Sopilnyk L., Skrynkovskyy R., Lozovan V., Yuzevych V., Pawlowski G. Determination of Economic Losses of Gas Transportation Companies from Accidents on Gas Transmission Pipelines // *Path of Science*. 2019. Vol. 5, No. 1. P. 1008–1017. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.42-4>.
71. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Farat O., Skrynkovskyy R., Martyniuk V. Methodical approach to the selection of options for ensuring competitiveness of enterprises in the system of development of agricultural clusters // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. № 7(1). P. 192–210. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.01.10>.
72. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>.
73. Sumets A., Serbov M., Skrynkovskyy R., Faldyna V., Satusheva, K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. № 6(4). P. 211–231. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.04.11>.

**Далик Володимир Петрович**  
*кандидат економічних наук, доцент*  
*Національний університет «Львівська політехніка»*  
**Dalyk Volodymyr**  
*PhD in Economics, Associate Professor*  
*Lviv Polytechnic National University*  
ORCID: 0000-0003-0004-2270

**Ключук Роман Володимирович**  
*аспірант*  
*Львівського університету бізнесу та права*  
**Kliuchuk Roman**  
*Postgraduate Student of the*  
*Lviv University of Business and Law*  
ORCID: 0009-0000-1682-8994

**Ткач Степан Володимирович**  
*аспірант*  
*Львівського університету бізнесу та права*  
**Tkach Stepan**  
*Postgraduate Student of the*  
*Lviv University of Business and Law*  
ORCID: 0000-0001-7025-5373

**Коник Олександр Володимирович**  
*аспірант*  
*Львівського університету бізнесу та права*  
**Konyk Oleksandr**  
*Postgraduate Student of the*  
*Lviv University of Business and Law*  
ORCID: 0009-0000-7882-4016

**Неведров Володимир Олександрович**  
*аспірант*  
*Львівського університету бізнесу та права*  
**Nieviedrov Volodymyr**  
*Postgraduate Student of the*  
*Lviv University of Business and Law*  
ORCID: 0009-0004-7861-1052

**Шиманович Павло Олегович**  
*аспірант*  
*Львівського університету бізнесу та права*  
**Shymanovych Pavlo**  
*Postgraduate Student of the*  
*Lviv University of Business and Law*  
ORCID: 0000-0001-8622-5726

**Крільк Богдан Богданович**  
*аспірант*  
*Львівського університету бізнесу та права*  
**Krilyk Bohdan**  
*Postgraduate Student of the*  
*Lviv University of Business and Law*  
ORCID: 0000-0002-4042-9843

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-1-9470

## АНАЛІЗ РИЗИКІВ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

### ANALYSIS OF MANAGEMENT RISKS IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

**Анотація.** У статті здійснено аналіз ризиків управління в системі менеджменту підприємства. Виявлено, що одним із найважливіших етапів управління ризиками є аналіз ризиків, мета якого полягає в отриманні необхідної інформації про структуру та характеристики об'єкта ризику та визначенні основних видів ризиків, що впливають на цей об'єкт. Встановлено, що аналіз ризику складається з ідентифікації та оцінки ризику. Виявлено, що управління ризиками включає основні елементи підприємства: розробку та реалізацію програми управління ризиками, що вимірює його основні напрями, а також рекомендації, економічно обґрунтовані для підприємства. Встановлено, що ефективна система управління ризиками підвищує ймовірність довгострокового успіху управління. З'ясовано, що у сучасній ситуації характеристиками ризику є сукупність, повнота та об'єктивність, наслідки яких найчастіше виражаються у зниженні ефективності організаційної діяльності, втраті репутації підприємства, фінансових втратах, загрозах безпеці тощо. Розглянуто принципи, яких потрібно дотримуватися для успішного управління бізнес-ризиками. Визначено, що наявність на підприємстві системи управління ризиками дозволяє ідентифікувати діючі ризики, визначити ступінь ризику та застосовувати конкретні методи та прийоми управління ризиками для зменшення їх негативного впливу на фінансово-господарську діяльність підприємства. Визначено, що важливу роль у системі управління ризиками відіграє правильний вибір заходів із запобігання та мінімізації ризиків, що зазвичай визначає її ефективність. Виділено основні чинники, що визначають ефективність впровадженої системи управління ризиками. З'ясовано, що комплексна система управління ризиками має стати важливою складовою загальної системи управління підприємством, здатною підвищити ефективність господарської діяльності в умовах невизначеності внутрішнього та зовнішнього середовища. Розглянуто основні завдання управління ризиками. Перспективою подальших досліджень є удосконалення системи та інструментарію діагностики ризиків підприємства в сучасних умовах.

**Ключові слова:** підприємство, система менеджменту, бізнес-цілі, ефективність, управлінські рішення, ризики бізнесу.

**Summary.** The article analyzes management risks in the enterprise management system. It has been established that one of the most important stages of risk management is risk analysis, the purpose of which is to obtain the necessary information about the structure and characteristics of the risk object and to determine the main types of risks affecting this object. It has been established that risk analysis consists of risk identification and assessment. It has been established that risk management includes the main elements of the enterprise: the development and implementation of a risk management program that measures its main directions, as well as recommendations that are economically justified for the enterprise. It has been established that an effective risk management system increases the possibility of long-term management success. It has been established that in the modern situation the characteristics of risk are totality, completeness and objectivity, the consequences of which are most often expressed in a decrease in the efficiency of organizational activities, loss of enterprise reputation, financial losses, security threats, etc. The principles that must be followed for successful business risk management are considered. It has been determined that the presence of a risk management system at an enterprise allows one to identify existing risks, determine the degree of risk and apply specific methods and techniques of risk management to reduce the negative impact on the financial and economic activities of the enterprise. It has been determined that an important role in the risk management system is played by the correct choice of measures to prevent and minimize risks, which usually determines its effectiveness. The main factors determining the effectiveness of the implemented risk management system are identified. It has been established that a comprehensive risk management system should become an important component of the overall enterprise management system, capable of increasing the efficiency of business activities in conditions of uncertainty in the internal and external environment. The main tasks of risk management are considered. The prospect for further research is to improve the system and tools for diagnosing enterprise risks in modern conditions.

**Key words:** enterprise, management system, business goals, efficiency, management decisions, business risks.

**Постановка проблеми.** Більшість підприємств сьогодні стикаються з питанням значного впливу бізнес-ризиків на ефективність бізнесу, можливості модернізації та розширення діяльності. Як показує практика, для виникнення ризиків у підприємницькій діяльності є вагомі причини,

оскільки результати неможливо підрахувати та не можна врахувати вплив на результати різних чинників. Методи, моделі та підходи повинні постійно оновлюватися з метою зменшення впливу ризиків, визначення можливих наслідків для підприємств у ризикових ситуаціях та нейтралізації

негативних наслідків таких впливів на діяльність підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні і практичні питання стосовно ризиків управління в менеджменті підприємств є предметом досліджень багатьох вчених та практиків. Зокрема, актуальні і важливі як теоретичні, так і практичні аспекти у цьому напрямі досліджували такі науковці та практики: зокрема І. Башинська [1], І. Вербіцька [2], Д. Дячков [3], Т. Попович [4], М. Прокопенко [5], В. Проскура [6], К. Семенова [7], Н. Скопенко [8; 9], Т. Цвігун [10], А. Чайкіна [11], Л. Черчик [12; 13] та інші. Результати дослідження наукової літератури [1–13], враховуючи інформацію у працях науковців і практиків [14–65], дає можливість стверджувати, що сьогодні не до кінця розкритими є питання, які стосуються аналізування ризиків управління в системі менеджменту підприємства в сучасних і складних умовах.

**Мета статті.** Метою статті є дослідження і аналіз ризиків управління в системі менеджменту підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління є невід’ємною частиною будь-якої діяльності. Це вміння формулювати цілі, планувати, приймати рішення, організовувати, управляти, контролювати та керувати. Управління підприємством має конкретні цілі: підвищення загального добробуту власників підприємств, збільшення прибутку, збереження досягнутої конкурентоспроможності, розвиток підприємств, набуття нових якостей, виконання громадських обов’язків, ведення державних справ. Проте головним завданням, без якого неможливо досягти інших цілей, є збереження позицій на ринку. Для реалізації цього завдання підприємства повинні постійно здійснювати низку заходів для забезпечення виконання основних функцій на належному рівні, забезпечення стабільності системи та, головне, управління ризиками.

Одним із найважливіших етапів управління ризиками є аналіз ризиків. Мета — отримати необхідну інформацію про структуру та характеристики об’єкта ризику та визначити основні види ризиків, що впливають на цей об’єкт. Зручніше заздалегідь виявити, запобігти або уникнути ризику, ніж впливати на його результат пізніше. Аналіз ризику складається з ідентифікації та оцінки ризику. Виявлення небезпек включає два етапи: збір інформації про структуру та властивості об’єктів та ідентифікацію небезпек.

Так, аналіз ризиків — це комплексний етап, який включає діагностику або ідентифікацію ризиків (аналіз спостережень під час виробничої діяльності, аналіз заяв співробітників, аналіз документів, що стосуються діяльності підприємства тощо):

- 1) оцінка ризиків кількісними методами (максимальний розмір збитку, ймовірність виникнення інциденту);

- 2) визначення послідовності наступних дій на основі загальної оцінки ризику в конкретній ситуації [2].

Головна мета ризик-менеджменту — зробити управління бізнесом більш ефективним шляхом врахування ризиків. Деякі ризики, можливо, потрібно зменшити, інші можуть бути прийнятними, і навпаки, деякі ризики можуть бути збільшені. На цьому етапі можна сказати, що саме управління ризиками включає основні елементи підприємства: розробку та реалізацію програми управління ризиками, що вимірює його основні напрями, а також рекомендації, економічно обґрунтовані для підприємства. Це знижує загальний бізнес-ризик до прийнятного рівня. Управління ризиками — це системний підхід до виявлення, аналізу, мінімізації та моніторингу ризиків.

Управління ризиками як вид управлінської діяльності полягає у здійсненні своєчасного й адекватного реагування на різноманітні загрози та свідомого й цілеспрямованого впливу на них керованих об’єктів з метою сталого розвитку в умовах невизначеності. Ефективна система управління ризиками підвищує ймовірність довгострокового успіху управління [12].

Тому при розробці та реалізації управлінських рішень формується ризик помилок «1 типу» або «2 типу» з метою мінімізації впливу чинників невизначеності. Помилки «першого типу» полягають у недосягненні планових показників діяльності підприємства, виражених у запланованих витратах, але не отриманні достатнього доходу. Помилки «другого типу» полягають у перевищенні планових показників підприємницької діяльності, які виражаються в непропорційному збільшенні витрат порівняно зі збільшенням доходів. Помилки «1 типу» виникають через зміну ринкової кон’юнктури, помилки «2 типу» виникають через непрофесіоналізм системи управління підприємством [5].

Управління ризиками вимагає п’яти кроків: визначення та встановлення параметрів (спочатку необхідно зрозуміти, де полягають проблеми та де вразливі місця в технології, процесах чи людських ресурсах); збирання команди експертів, щоб допомогти розробити план дій для мінімізації або усунення ризику; розробка плану дій з оцінки ризику з використанням спеціальних інструментів і методів (наприклад, методи експертної оцінки, матриці оцінки ризику, дерева рішень, SWOT-аналіз тощо); і останнім кроком є реалізація плану та дій із постійним модифікуванням відповідно до мінливих умов [1].

У сучасній ситуації характеристиками ризику є сукупність, повнота та об’єктивність, наслідки яких найчастіше виражаються у зниженні ефективності організаційної діяльності, втраті репутації підприємства, фінансових втратах, загрозах

безпеці тощо. Це вимагає, щоб вище керівництво вміло працювати в умовах невизначеності, приймати раціональні рішення з набору можливих альтернативних варіантів, брати на себе відповідальність за ризики в прийнятних межах, запроваджувати в систему управління принципи орієнтації на ризик і вживати превентивних заходів, мінімізувати негативні наслідки небезпечних ситуацій і постійно вдосконалювати системи управління та діяльність всього підприємства.

Для успішного управління бізнес-ризиками необхідно дотримуватись таких принципів:

- 1) принцип максимальної вигоди, який полягає у виборі серед можливих варіантів ризикованих капітальних вкладень того, який забезпечує найбільш ефективний результат при мінімальном або прийнятному для підприємства рівні ризику;
- 2) принцип оптимальної ймовірності результату: серед усіх можливих рішень обрання рішення, ймовірність результату якого є прийнятним для підприємства;
- 3) принцип оптимального співвідношення прибутку та рівня ризику полягає в наступному: який варіант має найбільше співвідношення прибутку та збитку серед усіх варіантів, що становлять прийнятний ризик для підприємства;
- 4) принцип оптимальної варіації результату полягає в тому, що ймовірність виграшу або програшу ризикованого проекту сама вибирає одне з можливих рішень з найменшою різницею;
- 5) принцип мінімізації обсягу можливих ризиків і ступеня їх впливу на діяльність підприємства;
- 6) принцип адекватності реагування зводиться до необхідності правильного та швидкого реагування на зміни, які можуть призвести до створення ризиків;
- 7) принцип прийняття — підприємства можуть приймати лише відповідні ризики [7].

Наявність на підприємстві системи управління ризиками дозволяє ідентифікувати діючі ризики, визначати ступінь ризику та застосовувати конкретні методи та прийоми управління ризиками для зменшення їх негативного впливу на фінансово-господарську діяльність підприємства. В цей час підходи організацій до оцінки ризиків і створення систем запобігання ризикам зміщуються від фінансового фокуса до фокуса на людях, що підкреслює вирішальну роль людини у всій системі управління [6].

Важливу роль у системі управління ризиками відіграє правильний вибір заходів із запобігання та мінімізації ризиків, що зазвичай визначає її ефективність. У всьому світі існує багато різноманітних і креативних способів і методів зниження ризику. Упорядковуючи наведені вище підходи, доцільно зауважити, що основними ефективними напрямками регулювання ступеня ризику є уникнення, вирівнювання, збереження, зменшення та

передача ризику. Ці методи не виключають один одного і можуть використовуватися одночасно. Коротко розглянемо основні напрямки та способи впливу на ризик. Процес уникнення ризику передбачає вжиття заходів для запобігання виникненню ризикованих ситуацій. Заходи превентивного страхування поділяються на дві групи: універсальні та специфічні. Універсальні заходи включають небезпеки, характерні для різних типів небезпек і мають по суті однаковий ефект [9].

У рамках впровадження системи управління ризиками на підприємстві рекомендується розробити комплекс заходів, на яких має бути закладено основу для: підвищення ефективності системи управління ризиками; узгодження системи управління підприємством; управління ризиками з цілями та завданнями стратегічного розвитку у сфері якості; формування інтегрованої моделі управління підприємством [4].

Можна виділити основні чинники, що визначають ефективність впровадженої системи управління ризиками:

1. Інтегрувати оцінку ризиків у стратегічні та операційні процеси. Оскільки процеси управління ризиками стали невід'ємною частиною операційного менеджменту, менеджери стали більш обережними при прийнятті рішень.

2. Впровадити більш ефективні методи аналізу. Визначивши ризики на рівні бізнес-процесів, можна приймати більш зважені управлінські рішення.

3. Підвищення ефективності вимірювання та моніторингу конкретних ризиків. Створюючи звіти про ключові ризики, можна обмінюватися знаннями про різні аспекти управління ризиками.

4. Зменшення кількості негативних інцидентів порівняно із середнім показником по галузі.

5. Зменшення капітальних закупівельних витрат. Ефективна система управління ризиками забезпечує підприємству можливість залучення коштів на більш вигідних умовах і позитивно впливає на капіталізацію [3].

Якщо ризик-менеджеру необхідно провести комплексний аналіз ризику та вибрати оптимальний метод боротьби з ним, керівник підприємства повинен прийняти рішення про впровадження обраного методу. Так, керівник підприємства повинен відігравати ключову роль у розв'язанні проблем управління ризиками, а висновки ризик-менеджера повинні мати рекомендаційний характер [10].

Комплексна система управління ризиками має стати важливою складовою загальної системи управління підприємством, здатною підвищити ефективність господарської діяльності в умовах невизначеності внутрішнього та зовнішнього середовища. В цілому склад комплексної системи управління ризиками покликаний забезпечити високу ефективність управлінських рішень для

досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Ця робота вказує на те, що створення та функціонування комплексної системи управління ризиками вимагає дотримання певних вимог і принципів для дотримання ключових елементів успіху. Успіх і додатковий функціонал впровадження комплексної системи управління ризиками залежить від наявності та ефективності складних допоміжних елементів. Однією з передумов ефективності запропонованої системи управління ризиками є використання детальних, перевірених і високоприйнятних підходів до оцінки ризиків та їх впливу на їх серйозність. Використання комплексної системи управління ризиками у бізнес-практиці підприємства дозволяє коригувати стратегію розвитку з урахуванням рівня ризику та підвищувати ефективність роботи [8].

Основними завданнями управління ризиками є:

1. Формулювання об'єктів управління для конкретного підприємства: розробка «реєстру ризиків» і «карти ризиків», яка включає ідентифікацію всіх внутрішніх і зовнішніх ризиків підприємства, включаючи інформацію про причинно-наслідкові зв'язки між ризиками, визначення рівня ризику та ймовірності, можливих результатів та розміру збитку.

2. Оцінка «порогу терпимості» або схильності до ризику (скільки ризику підприємство може прийняти). Толерантність до ризику означає, наскільки серйозним є ризик і чи можуть інші підприємства прийняти його, протистояти йому та ефективно його оптимізувати. Класичне визначення толерантності до ризику — це рівень збитків, які підприємство може витримати без серйозних фінансових наслідків. Як правило, схильність до ризику вимірюється за допомогою якісних методів (високий, середній, низький), але кількісні підходи також можуть використовуватися для визначення балансу між прибутковістю та ризиком. Незнання власної толерантності до ризику може призвести до невідомих рішень керівництва щодо використання коштів підприємства, що може призвести до неприпустимо високого рівня ризику і, як наслідок, до кризи та банкрутства підприємства.

3. Формування пріоритетної системи реагування на той чи інший ризик. Розуміння того, які ризики на підприємстві перевищують його толерантність до ризику, має заохочувати підприємство правильно визначити пріоритети в управлінні цими ризиками — вартість яких, за оцінками, перевищує толерантність підприємства до ризику.

4. Розробка механізмів управління ризиками (планування та фінансування діяльності з управління ризиками, оцінка ефективності систем управління ризиками, моніторинг динаміки змін ризиків, звітність з управління ризиками, регулярне навчання персоналу з управління ризиками тощо) [2].

Комплексну оцінку рівня управління ризиками підприємства необхідно здійснювати на основі спеціально розробленої або адаптованої системи показників, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства, з урахуванням таких фактів: на кожну одиницю витрат і використаних ресурсів; від тих самих засобів виробництва має бути отримано більший дохід, що призводить до зниження витрат на збут. Існують такі типи втрат, як збитки, пошкодження фізичної власності, виниклі борги, пошкоджені запаси та прості обладнання через зниження ефективності бізнесу.

Стратегічний напрямок управління ризиками для підвищення ефективності діяльності підприємства рекомендовано здійснювати в системі управління підприємством на основі:

- при розробці стратегії управління ризиками особливу увагу слід приділяти моніторингу управління ризиками та наданню відповідної звітності вищому керівництву;
- інтеграція управління ризиками в бізнес-процеси, оскільки впровадження управління ризиками в бізнес-планування та оцінка ефективності може допомогти підприємствам досягти своїх стратегічних і операційних цілей;
- покращені можливості управління для зменшення витрат, розширення покриття ризиків і підвищення ефективності бізнесу;
- удосконалення процесів і заходів контролю: зосередившись на ключових бізнес-процесах і використовуючи автоматизовані засоби контролю, можна зменшити витрати та підвищити ефективність розробки процесу контролю;
- оптимізувати управління ризиками та надати зацікавленим сторонам інформацію про ризиковий тиск, проактивні заходи реагування на ризики та можливості для забезпечення сталого розвитку підприємства [11].

Для забезпечення стабільної діяльності та досягнення цілей в умовах постійної невизначеності та ризику керівництво підприємства має бути готовим до збільшення витрат на управління ризиками. Це забезпечує стабільність позиції підприємства на завойованому ринку не тільки зараз, але і в довгостроковій перспективі. Якщо порівняти збитки, які підприємство зазнає через ризики, якщо ризики не контролюються, з витратами, понесеними на управління ризиками, ця сума буде значно більшою. Часті зміни в політичному, економічному та соціальному середовищі породжують ризики, які постійно впливають на діяльність підприємства.

Надійною передумовою ефективною роботи підприємства є створення внутрішньої системи управління ризиками. Управління ризиками має бути невід'ємною частиною всієї системи управління підприємством. Прийняття стратегічних та інноваційних рішень вимагає ретельного аналізу,

ідентифікації, оцінки та подальшого коригування рівня ризику, а також прогнозування кон'юнктури ринку та дослідження ринку тощо.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Таким чином, проведене дослідження, виходячи із результатів аналізу літератури [1–65], дає можливість стверджувати, що аналіз ризиків управління в системі менеджменту підприємства — це процес, який складається з діагностики або ідентифікації ризиків. У ході дослідження розкрито основні принципи, яких слід дотримуватися з метою досягнення успішного управління бізнес-ризиками, зокрема це принцип максимальної вигоди, принцип оптималь-

ної ймовірності результату, принцип оптимального співвідношення прибутку та рівня ризику, принцип оптимальної варіації результату, принцип мінімізації обсягу можливих ризиків, принцип адекватності реагування та принцип прийняття. Вивчення окресленої у статті проблематики дало можливість зауважити, що комплексну оцінку рівня управління ризиками підприємства необхідно здійснювати на основі спеціально розробленої або адаптованої системи показників.

Перспективою дадальших досліджень є удосконалення системи та інструментарію діагностики ризиків підприємства в сучасних умовах.

### Література

1. Башинська І.О., Полецук А.А., Мотова А.В. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві // *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 17. С. 91–94.
2. Вербіцька І.І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур // *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 5. С. 282–291.
3. Дячков Д.В., Германчук О.О. Формування системи ризик-менеджменту підприємства // *Економічний форум*. 2015. № 4. С. 235–241.
4. Попович Т., Галько Л. Ідентифікація та управління ризиками в процесі впровадження системи управління якістю в організації // *Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки: матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю* (м. Тернопіль, 17 квітня 2019 р.); відп. за вип. М.М. Шкільняк. Тернопіль, 2019. С. 193–197.
5. Прокопенко М.В. Шляхи удосконалення системи управління ризиками підприємства в сучасних умовах господарювання // *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 3(2). С. 109–113.
6. Проскура В.Ф., Білак Р.Г. Методологічні підходи до управління ризиками // *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 599–607.
7. Семенова К.Д., Тарасова К.І. Організація системи управління ризиками на підприємстві // *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. Вип. 3(58). С. 221–227.
8. Скопенко Н.С. Особливості формування комплексної системи ризик-менеджменту // *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2016. Вип. 1. С. 32–42.
9. Скопенко Н.С., П'янкова О.В. Теоретико-методологічні засади ризик-менеджменту як інструменту управління господарським ризиком підприємства // *Економіка і організація управління*. 2014. № 1–2. С. 238–245.
10. Цвігун Т.В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством // *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 23(2). С. 9–13.
11. Чайкіна А.О. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством // *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5>.
12. Черчик Л.М., Бегун С.І., Івашкевич І.М. Система ризик-менеджменту підприємства: сутність та складові // *Економічний форум*. 2017. № 1. С. 178–182.
13. Черчик Л.М., Марців Т.Ю. Сутність та інструменти антикризового менеджменту // *Економічний форум*. 2017. № 2. С. 231–238.
14. Horbonos F., Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovsky R. Study of cooperation in agribusiness as a socio-economic phenomenon // *Technology Audit and Production Reserves*. 2017. Vol. 1, No. 5(39). P. 14–21. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.124670>.
15. Horbonos F., Skrynkovsky R., Protsiuk T., Ogirko I. Improvement of the Toolkit for Diagnosing the Enterprise's Production Program // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 12. P. 4015–4022. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.29-8>.
16. Khmyz M., Petkov S., Mylyanyk Z., Mazur Y., Koziar R., Hudyma V., Prots I. Digitalisation of the Tax System and Tax Regulation as a Tool to Combat the Shadow Economy // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 9. P. 1008–1014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.96-13>.
17. Kniaz S., Brych V., Heorhiadi N., Tyrkalo Y., Luchko H., Skrynkovsky R. Data Processing Technology in Choosing the Optimal Management Decision System // *2023 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Wrocław, Poland, 2023. P. 372–375. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT58437.2023.10275581>.

18. Kniaz S., Brych V., Marhasova V., Tyrkalo Y., Skrynkovskyy R., Sumets A. Modeling of the Information System of Environmental Risk Management of an Enterprise // *2022 12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Ruzomberok, Slovakia, 2022. P. 215–218. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT54803.2022.9912743>.
19. Kniaz S., Farat O., Merezhko N., Kozhushko L. et al. Managing the Competitiveness of Innovation Clusters // *Proceedings of the 35th International Business Information Management Association (IBIMA)*, (Seville, 1–12 April 2020). P. 1257–1262.
20. Kovaliv M., Petkov S., Koziar R., Yesimov S., Khmyz M. Correlation of Administrative and Information Legal Regulation of Relations in the Information Society // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 9. P. 1001–1007. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.96-3>.
21. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Yesimov S., Khmyz M., Yosyfowych D., Mykytiuk M., Kozoriz M. Legal Bases of Realization of the Law Enforcement Function of the State in the Sphere of Economy of Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 2–3. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.79-2>.
22. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Yesimov S., Krasnytskyi I., Kaydrovych K., Kniaz S., Kemska Y. Legal Support of Cybersecurity of Critical Information Infrastructure of Ukraine // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 4. P. 2011–2018. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.69-12>.
23. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Yesimov S., Khmyz M., Krasnytskyi I., Kniaz S., Khmyz V., Ogirko O. Strategic Planning as a Factor of Public Administration in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 4. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.80-1>.
24. Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514. doi: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i3.1318>.
25. Pawlowski G., Rusyn-Hrynyk R., Sopilnyk L., Yankovska L., Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Petryk I., Batkovets N., Kataiev A. Regulation of the competitiveness of financial business structures // *Proceedings of the 34th International Business Information Management Association (IBIMA)*, (ISBN: 978-0-9998551-3-3, 13–14 November 2019, Madrid, Spain). 2019. P. 9976–9981.
26. Pawlowski G., Skrynkovskyy R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>.
27. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>.
28. Popova N., Kataiev A., Skrynkovskyy R., Nevertii A. Development of trust marketing in the digital society // *Economic Annals-XX I*. 2019. Vol. 176, Iss. 3–4. P. 13–25. doi: <https://doi.org/10.21003/ea.V176-02>.
29. Prots I., Petkov S., Khmyz M., Koziar R., Hudyma V., Yavnyy O., Chorniy B. Implementation of Digital Technologies in the Tax Sphere: Foreign Experience and Prospects for Ukraine in Combating the Shadow Economy // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 10. P. 5029–5037. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.97-22>.
30. Serniak I., Serniak O., Mykhailyshyn L., Skrynkovskyy R., Kasian S. Evaluation of the level of the usage of social instruments for human resource management: example of agro-processing enterprises of Ukraine // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. № 7(4). P. 82–99. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.04.05>.
31. Skrynkovskyy R. Investment attractiveness evaluation technique for machine-building enterprises // *Actual Problems of Economics*. 2008. Issue 7(85). P. 228–240.
32. Skrynkovskyy R.M. An IT Audit as a Tool for Strategic Enterprise Management // *The Problems of Economy*. 2018. № 1. C. 231–236.
33. Skrynkovskyy R.M. Diagnosing the Maturity Level of IT Processes at the Enterprise // *Business Inform*. 2018. № 4. P. 377–383.
34. Skrynkovskyy R.M. Diagnostics of the Extent of Conflict Among Co-Workers and Ways to Overcome the Destabilization of Socio-Labor Relations at Enterprise // *Business Inform*. 2016. № 4. P. 268–273.
35. Skrynkovskyy R.M. Economic security of enterprise: nature, classification and system of diagnostics // *Global and national problems of economics*. 2015. № 3. P. 414–418.
36. Skrynkovskyy R.M., Sopilnyk L.I., Tsyuh S.I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform*. 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>.
37. Skrynkovskyy R.M., Yuzevych V.M., Kataiev A.V., Pawlowski G., Protsiuk T.B. Analysis of the methodology of constructing a production function using quality criteria // *Journal of Engineering Sciences*. 2019. Vol. 6(1). P. B1–B5. doi: [https://doi.org/10.21272/jes.2019.6\(1\).b1](https://doi.org/10.21272/jes.2019.6(1).b1).
38. Skrynkovskyy R., Hladun V., Kramar M. Information Technologies in the Organization of Accounting at the Enterprise // *Path of Science*. 2019. Vol. 5, No. 2. P. 3001–3010. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.43-3>.



39. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Horbonos F., Protsiuk T. Improvement of the express diagnostics of the production activity of the enterprise taking into account the method of determining the optimal production programs in the operational management system // *Technology Audit and Production Reserves*. 2018. Vol. 6, No. 4(44). P. 4–10. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.147968>.
40. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Leskiv S., Pawlowski G. The Improvements of Enterprise Anti-Crisis Management Diagnostics in the System of Managerial Diagnostics // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4001–4009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-5>.
41. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>.
42. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym L., Haleliuk M. Improvement of the Model of Enterprise Management Process on the Basis of General Management Functions // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 12. P. 4007–4014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.29-7>.
43. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym P., Koropetskyi O. Cybernetic Security and Business Intelligence in the System of Diagnostics of Economic Security of the Enterprise // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 10. P. 5001–5009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.27-6>.
44. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Ogirko O., Pavlenchuk N. Comprehensive Assessing the Enterprise Development Considering the Educational and Professional Potential of Employees in Management System // *Journal of Applied Management and Investments*. 2018. Vol. 7, No. 4. P. 246–255.
45. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Sytar L., Shpak O. Diagnostics of Objects of Innovative Work as a Tool for Improving the Innovation Activity of the Company's Personnel // *Path of Science*. Vol. 4, No. 3. P. 4001–4007. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.32-3>.
46. Skrynkovskyy R., Sopilnyk R., Seliverstova L., Koropetskyi O., Protsiuk T. Improvement of the system of indicators for the efficiency evaluation of the production capacity of industrial enterprises // *Technology Audit and Production Reserves*. 2018. Vol. 2, No. 4(46). P. 49–51. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2019.162670>.
47. Sopilnyk L., Skrynkovskyy R., Kovaliv M., Zayats R., Malashko O., Yesimov S., Mykytiuk M. Development of Digital Economy in the Context of Information Security in Ukraine // *Path of Science*. 2020. Vol. 6, No. 5. P. 2023–2032. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.58-7>.
48. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Farat O., Skrynkovskyy R., Martyniuk V. Methodical approach to the selection of options for ensuring competitiveness of enterprises in the system of development of agricultural clusters // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. № 7(1). P. 192–210. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.01.10>.
49. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>.
50. Sumets A., Serbov M., Skrynkovskyy R., Faldyna V., Satusheva, K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. № 6(4). P. 211–231. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.04.11>.
51. Yuzevych L., Skrynkovskyy R., Koman B. Development of information support of quality management of underground pipelines // *EUREKA: Physics and Engineering*. 2017. № 4. P. 49–60. doi: <https://doi.org/10.21303/2461-4262.2017.00392>.
52. Yuzevych V., Skrynkovskyy R., Koman B. Intelligent Analysis of Data Systems for Defects in Underground Gas Pipeline // *2018 IEEE Second International Conference on Data Stream Mining & Processing (DSMP)*. Lviv, Ukraine, 2018. P. 134–138. doi: <https://doi.org/10.1109/DSMP.2018.8478560>.
53. Скриньковський Р.М. Діагностика рівня конфліктності в колективі та шляхи подолання дестабілізації соціально-трудових відносин на підприємстві // *Бізнес Інформ*. 2016. № 4. С. 268–273.
54. Скриньковський Р.М. Методичний підхід до економічного оцінювання інвестиційної привабливості підприємств машинобудування // *Регіональна економіка*. 2008. № 4. С. 185–192.
55. Скриньковський Р.М. Освітньо-фаховий потенціал персоналу: сутність і роль у формуванні інвестиційної привабливості підприємства // *Бізнес Інформ*. 2013. № 4. С. 121–126.
56. Скриньковський Р.М., Горбонос Ф.В., Цюх С.І., Хмиз М.В., Процевят О.С., Князь С.В. Тенденції і питання продовольчої безпеки України в умовах війни // *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2022. № 8(64). С. 38–48. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-8-8196>.
57. Скриньковський Р.М., Крамар Р.І., Гарасим П.С. Діагностика ефективності системи захисту інформації на підприємстві та відповідальність за порушення законодавства про комерційну таємницю // *Порівняльно-аналітичне право*. 2016. № 1. С. 225–228.
58. Скриньковський Р.М., Павловські Г., Воробйов В.В. Діагностика ефективності контролінгу бізнес-процесів підприємства // *Бізнес Інформ*. 2016. № 8. С. 154–159.

59. Скриньковський Р.М., Петков С.В., Хмиз М.В., Далик В.П., Катаєв А.В., Ільчишин С.М. Вплив російсько-української війни на туристичну галузь в Україні та світі // *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2023. № 9. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-9-9075>.

60. Скриньковський Р.М., Процюк Т.Б., Костюк Н.Р. Внутрішній аудит системи корпоративного управління та діагностика ринкової вартості підприємства // *Бізнес Інформ*. 2015. № 9. С. 180–187.

61. Скриньковський Р.М., Процюк Т.Б., Леськів С.Р. Моніторинг фінансової, виробничої, маркетингової і продуктової сфер діяльності та експрес-діагностика матеріально-технічного забезпечення підприємства // *Бізнес Інформ*. 2015. № 10. С. 250–256.

62. Скриньковський Р.М., Цюх С.І., Процевят О.С., Тиркало Ю.Є., Горбонос Ф.В. Тенденції і проблеми у сфері будівництва України в умовах війни // *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2022. № 7(63). С. 63–71. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-7-8146>.

63. Скриньковський Р., Крамар Р. Діагностика формування і використання прибутку підприємства та відповідальність керівника за порушення податкового законодавства // *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 6. С. 130–134.

64. Скриньковський Р., Чубенко А. Діагностика конкурентного потенціалу підприємства та відповідальність за порушення законодавства про захист економічної конкуренції // *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 7. С. 49–54.

65. Скриньковський Р.М., Павловські Г. Діагностика в системі менеджменту підприємства // *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 199–205.

### References

1. Bashynska I.O., Poleshchuk A.A., Motova A.V. Udoskonalennia systemy upravlinnia ryzykamy na pidpriemstvi // *Prychornomorski ekonomichni studii*. 2017. Vyp. 17. S. 91–94.

2. Verbitska I.I. Ryzyk-menedzhment yak suchasna systema upravlinnia ryzykamy pidpriemnytskykh struktur // *Stalyi rozvytok ekonomiky*. 2013. № 5. S. 282–291.

3. Diachkov D.V., Hermanchuk O.O. Formuvannia systemy ryzyk-menedzhmentu pidpriemstva // *Ekonomichnyi forum*. 2015. № 4. S. 235–241.

4. Popovych T., Halko L. Idenyfikatsiia ta upravlinnia ryzykamy v protsesi vprovadzhennia systemy upravlinnia yakistiu v orhanizatsii // *Aktualni problemy menedzhmentu v umovakh innovatsiinoho rozvytku ekonomiky: Materialy dopovidei Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii z mizhnarodnoiu uchastiu* (m. Ternopil, 17 kvitnia 2019 r.); vidp. za vyp. M.M. Shkilniak. Ternopil, 2019. S. 193–197.

5. Prokopenko M.V. Shliakhy udoskonalennia systemy upravlinnia ryzykamy pidpriemstva v suchasnykh umovakh hospodariuvannia // *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva*. 2016. № 3(2). S. 109–113.

6. Proskura V.F., Bilak R.H. Metodolohichni pidkhody do upravlinnia ryzykamy // *Ekonomika i suspilstvo*. 2017. Vyp. 9. S. 599–607.

7. Semenova K.D., Tarasova K.I. Orhanizatsiia systemy upravlinnia ryzykamy na pidpriemstvi // *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*. 2015. Vyp. 3(58). S. 221–227.

8. Skopenko N.S. Osoblyvosti formuvannia kompleksnoi systemy ryzyk-menedzhmentu // *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky*. 2016. Vyp. 1. S. 32–42.

9. Skopenko N.S., Piankova O.V. Teoretyko-metodolohichni zasady ryzyk-menedzhmentu yak instrumentu upravlinnia hospodarskyim ryzykom pidpriemstva // *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*. 2014. № 1–2. S. 238–245.

10. Tsvihun T.V. Mekhanizm upravlinnia ryzykamy v systemi upravlinnia pidpriemstvom // *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii: Ekonomika i menedzhment*. 2017. Vyp. 23(2). S. 9–13.

11. Chaikina A.O. Osoblyvosti intehratsii ryzyk-menedzhmentu v systemi upravlinnia pidpriemstvom // *Ekonomika ta suspilstvo*. 2022. Vyp. 39. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5>.

12. Cherchuk L.M., Behun S.I., Ivashkevych I.M. Systema ryzyk-menedzhmentu pidpriemstva: sutnist ta skladovi // *Ekonomichnyi forum*. 2017. № 1. S. 178–182.

13. Cherchuk L.M., Martsiv T.Y. Sutnist ta instrumenty antykrizovoho menedzhmentu // *Ekonomichnyi forum*. 2017. № 2. S. 231–238.

14. Horbonos F., Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R. Study of cooperation in agribusiness as a socio-economic phenomenon // *Technology Audit and Production Reserves*. 2017. Vol. 1, No. 5(39). P. 14–21. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.124670>.

15. Horbonos F., Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Ogirko I. Improvement of the Toolkit for Diagnosing the Enterprise's Production Program // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 12. P. 4015–4022. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.29-8>.

16. Khmyz M., Petkov S., Mylyanyk Z., Mazur Y., Koziar R., Hudyma V., Prots I. Digitalisation of the Tax System and Tax Regulation as a Tool to Combat the Shadow Economy // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 9. P. 1008–1014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.96-13>.

17. Kniaz S., Brych V., Heorhiadi N., Tyrkalo Y., Luchko H., Skrynkovskyy R. Data Processing Technology in Choosing the Optimal Management Decision System // *2023 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Wrocław, Poland, 2023. P. 372–375. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT58437.2023.10275581>.
18. Kniaz S., Brych V., Marhasova V., Tyrkalo Y., Skrynkovskyy R., Sumets A. Modeling of the Information System of Environmental Risk Management of an Enterprise // *2022 12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Ruzomberok, Slovakia, 2022. P. 215–218. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT54803.2022.9912743>.
19. Kniaz S., Farat O., Merezhko N., Kozhushko L. et al. Managing the Competitiveness of Innovation Clusters // *Proceedings of the 35th International Business Information Management Association (IBIMA)*, (Seville, 1–12 April 2020). P. 1257–1262.
20. Kovaliv M., Petkov S., Koziar R., Yesimov S., Khmyz M. Correlation of Administrative and Information Legal Regulation of Relations in the Information Society // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 9. P. 1001–1007. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.96-3>.
21. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Yesimov S., Khmyz M., Yosyfovych D., Mykytiuk M., Kozoriz M. Legal Bases of Realization of the Law Enforcement Function of the State in the Sphere of Economy of Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 2–3. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.79-2>.
22. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Yesimov S., Krasnytskyi I., Kaydrovych K., Kniaz S., Kemska Y. Legal Support of Cybersecurity of Critical Information Infrastructure of Ukraine // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 4. P. 2011–2018. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.69-12>.
23. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Yesimov S., Khmyz M., Krasnytskyi I., Kniaz S., Khmyz V., Ogirko O. Strategic Planning as a Factor of Public Administration in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 4. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.80-1>.
24. Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514. doi: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i3.1318>.
25. Pawlowski G., Rusyn-Hrynyk R., Sopilnyk L., Yankovska L., Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Petryk I., Batkovets N., Kataiev A. Regulation of the competitiveness of financial business structures // *Proceedings of the 34th International Business Information Management Association (IBIMA)*, (ISBN: 978-0-9998551-3-3, 13–14 November 2019, Madrid, Spain). 2019. P. 9976–9981.
26. Pawlowski G., Skrynkovskyy R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>.
27. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>.
28. Popova N., Kataiev A., Skrynkovskyy R., Nevertii A. Development of trust marketing in the digital society // *Economic Annals-XX I*. 2019. Vol. 176, Iss. 3–4. P. 13–25. doi: <https://doi.org/10.21003/ea.V176-02>.
29. Prots I., Petkov S., Khmyz M., Koziar R., Hudyma V., Yavnyy O., Chorniy B. Implementation of Digital Technologies in the Tax Sphere: Foreign Experience and Prospects for Ukraine in Combating the Shadow Economy // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 10. P. 5029–5037. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.97-22>.
30. Serniak I., Serniak O., Mykhailyshyn L., Skrynkovskyy R., Kasian S. Evaluation of the level of the usage of social instruments for human resource management: example of agro-processing enterprises of Ukraine // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. № 7(4). P. 82–99. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.04.05>.
31. Skrynkovskyy R. Investment attractiveness evaluation technique for machine-building enterprises // *Actual Problems of Economics*. 2008. Issue 7(85). P. 228–240.
32. Skrynkovskyy R.M. An IT Audit as a Tool for Strategic Enterprise Management // *The Problems of Economy*. 2018. № 1. C. 231–236.
33. Skrynkovskyy R.M. Diagnosing the Maturity Level of IT Processes at the Enterprise // *Business Inform*. 2018. № 4. P. 377–383.
34. Skrynkovskyy R.M. Diagnostics of the Extent of Conflict Among Co-Workers and Ways to Overcome the Destabilization of Socio-Labor Relations at Enterprise // *Business Inform*. 2016. № 4. P. 268–273.
35. Skrynkovskyy R.M. Economic security of enterprise: nature, classification and system of diagnostics // *Global and national problems of economics*. 2015. № 3. P. 414–418.
36. Skrynkovskyy R.M., Sopilnyk L.I., Tsyuh S.I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform*. 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>.

37. Skrynkovskyy R. M., Yuzevych V. M., Kataev A. V., Pawlowski G., Protsiuk T. B. Analysis of the methodology of constructing a production function using quality criteria // *Journal of Engineering Sciences*. 2019. Vol. 6(1). P. B1–B5. doi: [https://doi.org/10.21272/jes.2019.6\(1\).b1](https://doi.org/10.21272/jes.2019.6(1).b1).
38. Skrynkovskyy R., Hladun V., Kramar M. Information Technologies in the Organization of Accounting at the Enterprise // *Path of Science*. 2019. Vol. 5, No. 2. P. 3001–3010. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.43-3>.
39. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Horbonos F., Protsiuk T. Improvement of the express diagnostics of the production activity of the enterprise taking into account the method of determining the optimal production programs in the operational management system // *Technology Audit and Production Reserves*. 2018. Vol. 6, No. 4(44). P. 4–10. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.147968>.
40. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Leskiv S., Pawlowski G. The Improvements of Enterprise Anti-Crisis Management Diagnostics in the System of Managerial Diagnostics // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4001–4009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-5>.
41. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>.
42. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym L., Haleliuk M. Improvement of the Model of Enterprise Management Process on the Basis of General Management Functions // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 12. P. 4007–4014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.29-7>.
43. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym P., Koropetskyi O. Cybernetic Security and Business Intelligence in the System of Diagnostics of Economic Security of the Enterprise // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 10. P. 5001–5009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.27-6>.
44. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Ogirko O., Pavlenchuk N. Comprehensive Assessing the Enterprise Development Considering the Educational and Professional Potential of Employees in Management System // *Journal of Applied Management and Investments*. 2018. Vol. 7, No. 4. P. 246–255.
45. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Sytar L., Shpak O. Diagnostics of Objects of Innovative Work as a Tool for Improving the Innovation Activity of the Company's Personnel // *Path of Science*. Vol. 4, No. 3. P. 4001–4007. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.32-3>.
46. Skrynkovskyy R., Sopilnyk R., Seliverstova L., Koropetskyi O., Protsiuk T. Improvement of the system of indicators for the efficiency evaluation of the production capacity of industrial enterprises // *Technology Audit and Production Reserves*. 2018. Vol. 2, No. 4(46). P. 49–51. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2019.162670>.
47. Sopilnyk L., Skrynkovskyy R., Kovaliv M., Zayats R., Malashko O., Yesimov S., Mykytiuk M. Development of Digital Economy in the Context of Information Security in Ukraine // *Path of Science*. 2020. Vol. 6, No. 5. P. 2023–2032. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.58-7>.
48. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Farat O., Skrynkovskyy R., Martyniuk V. Methodical approach to the selection of options for ensuring competitiveness of enterprises in the system of development of agricultural clusters // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. № 7(1). P. 192–210. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.01.10>.
49. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>.
50. Sumets A., Serbov M., Skrynkovskyy R., Faldyna V., Satusheva, K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. № 6(4). P. 211–231. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.04.11>.
51. Yuzevych L., Skrynkovskyy R., Koman B. Development of information support of quality management of underground pipelines // *EUREKA: Physics and Engineering*. 2017. № 4. P. 49–60. doi: <https://doi.org/10.21303/2461-4262.2017.00392>.
52. Yuzevych V., Skrynkovskyy R., Koman B. Intelligent Analysis of Data Systems for Defects in Underground Gas Pipeline // *2018 IEEE Second International Conference on Data Stream Mining & Processing (DSMP)*. Lviv, Ukraine, 2018. P. 134–138. doi: <https://doi.org/10.1109/DSMP.2018.8478560>.
53. Skrynkovskyy R. M. Diahnostyka rivnia konfliktnosti v kolektyvi ta shliakhy podolannya destabilizatsii sotsialno-trudovykh vidnosyn na pidpriemstvi // *Biznes Inform*. 2016. № 4. S. 268–273.
54. Skrynkovskyy R. M. Metodychnyi pidkhdid do ekonomichnoho otsiniuvannya investytsiinoi pryvablyvosti pidprijemstv mashynobuduvannya // *Rehionalna ekonomika*. 2008. № 4. S. 185–192.
55. Skrynkovskyy R. M. Osvitno-fakhovyi potentsial personalu: sutnist i rol u formuvanni investytsiinoi pryvablyvosti pidprijemstva // *Biznes Inform*. 2013. № 4. S. 121–126.
56. Skrynkovskyy R. M., Horbonos F. V., Tsyuh S. I., Khmyz M. V., Protseviat O. S., Kniaz S. V. Tendentsii i pytannya prodovolchoi bezpeky Ukrainy v umovakh viiny // *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Serii: "Ekonomichni nauky"*. 2022. № 8(64). S. 38–48. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-8-8196>.

57. Skrynkovskyy R. M., Kramar R. I., Harasym P. S. Diahnostyka efektyvnosti systemy zakhystu informatsii na pidpriemstvi ta vidpovidalnist za porushennia zakonodavstva pro komertsiiu taiemnytsiu // *Porivnialno-analitychne pravo*. 2016. № 1. S. 225–228.
58. Skrynkovskyy R. M., Pawlowski G., Vorobiov V. V. Diahnostyka efektyvnosti kontrolinhu biznes-protsesiv pidpriemstva // *Biznes Inform.* 2016. № 8. S. 154–159.
59. Skrynkovskyy R. M., Petkov S. V., Khmyz M. V., Dalyk V. P., Kataiev A. V., Ilchysyn S. M. Vplyv rosiisko-ukrainskoi viiny na turystychnu haluz v Ukraini ta sviti // *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seria: "Ekonomichni nauky"*. 2023. № 9. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-9-9075>.
60. Skrynkovskyy R. M., Protsiuk T. B., Kostyuk N. R. Vnutrishnii audyt systemy korporatyvnoho upravlinnia ta diahnostyka rynkovoї vartosti pidpriemstva // *Biznes Inform.* 2015. № 9. S. 180–187.
61. Skrynkovskyy R. M., Protsiuk T. B., Leskiv S. R. Monitorynh finansovoi, vyrobnychoi, marketynhovoї i produktovoi sfer diialnosti ta ekspres-diahnostyka materialno-tekhnichnoho zabezpechennia pidpriemstva // *Biznes Inform.* 2015. № 10. S. 250–256.
62. Skrynkovskyy R. M., Tsyuh S. I., Protseviat O. S., Tyrkalo Y. Y., Horbonos F. V. Tendentsii i problemy u sferi budivnytstva Ukrainy v umovakh viiny // *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seria: «Ekonomichni nauky»*. 2022. № 7(63). S. 63–71. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-7-8146>.
63. Skrynkovskyy R., Kramar R. Diahnostyka formuvannia i vykorystannia prybutku pidpriemstva ta vidpovidalnist kerivnyka za porushennia podatkovoho zakonodavstva // *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo*. 2016. № 6. S. 130–134.
64. Skrynkovskyy R., Chubenko A. Diahnostyka konkurentnoho potentsialu pidpriemstva ta vidpovidalnist za porushennia zakonodavstva pro zakhyst ekonomichnoi konkurentsii // *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo*. 2016. № 7. S. 49–54.
65. Skrynkovskyy R. M., Pawlowski G. Diahnostyka v systemi menedzhmentu pidpriemstva // *Problemy ekonomiky*. 2016. № 3. S. 199–205.

**Димченко Олена Володимирівна**  
*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування  
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*  
**Dymchenko Olena**  
*Dr.Sc. Ec, Professor,  
Head of the Department of Entrepreneurship and Business Administration  
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

**Смачило Валентина Володимирівна**  
*доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування  
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*  
**Smachylo Valentyna**  
*Dr.Sc. Ec, Professor,  
Professor of the Department of Entrepreneurship and Business Administration  
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

**Рудаченко Ольга Олександрівна**  
*доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування  
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*  
**Rudachenko Olha**  
*Dr.Sc. Ec, Associate Professor,  
Professor of the Department of Entrepreneurship & Business Administration  
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

**Чередниченко Тетяна Олександрівна**  
*аспірант, директор Центру позаосвітньої діяльності  
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*  
**Cherednychenko Tetiana**  
*PhD-Student, Director of the Center of Extracurricular Work  
V.N. Karazin Kharkiv National University;*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-1-9562

**ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОСИСТЕМИ  
УНІВЕРСИТЕТІВ ЧЕРЕЗ СТВОРЕННЯ  
ВETERАНСЬКИХ ЦЕНТРІВ  
TRANSFORMATION OF THE UNIVERSITY  
ECOSYSTEM THROUGH THE CREATION  
OF VETERANS' CENTERS**

**Анотація.** Стаття присвячена актуальній проблемі (ре)інтеграції ветеранів, яка вирішується шляхом створення Ветеранських центрів як складової університетської екосистеми. Обґрунтування очікуваних змін було здійснено на основі матриці типологізації змін Дж. Балогун і Хоуп Хейлі. Вона передбачає 4 типи змін: революція, еволюція, адаптація та перебудова. В складних системах, ці зміни можуть поєднуватися. Важливим в моделі Дж. Балогун і Хоуп Хейлі є те, що вона демонструє складність визнання змін і потреби в том, щоб проєкти змін були залежними від контексту. Доведено, що багато елементів дослідженої матриці повинні адаптуватися до роботи в нових умовах. Визначено, що відбудеться еволюція

університетських екосистем, включаючи стартап екосистеми; буде здійснено адаптацію навчальних програми для ветеранів, персоналу даних центрів (психологи, викладачі, адміністративний та допоміжний персонал); цифрових платформ для навчання як елементу діджиталізації освітнього процесу; революційною зміною можна вважати впровадження нового підходу до навчання ветеранів, який базується на підході повного циклу; також відбудеться перебудова документообігу, процесів адміністрування навчального процесу та система управління. Доведено, що в сучасній екосистемі має відбутися реконструкція процесу надання освітніх послуг з урахуванням цифровізації, інклюзивності, стандартів ЄС. Наразі, в більшості університетів Харкова основними учасниками екосистеми є стартап-школи, інкубатори, парки, які сполучаються з внутрішнім і зовнішнім середовищем. Базуючись на діяльності університетів м. Харкова запропоновано узагальнену частину екосистеми університетів, пов'язану зі стартапами та розвитком підприємництва, тобто, існуючу екосистему логічно доповнить Ветеранський центр. Запропонований Ветеранський центр працюватиме з метою (ре)інтеграції до цивільного життя шляхом максимального спрощення процесу індивідуального освітньо-професійного розвитку ветеранів та членів їх сімей. Окрім освітньої складової, буде здійснюватися соціально-психологічний супровід, юридичні консультації тощо.

**Ключові слова:** сталий розвиток, діджитал-трансформація, екосистема, підприємництво, ветеран, ветеранський центр, ветеранський бізнес, управління змінами.

**Summary.** The article is devoted to the urgent problem of (re)integration of veterans, which is solved by creating Veteran Centers as part of the university ecosystem. The expected changes were substantiated based on the matrix of typologization of changes by J. Balogun and Hope Haley. It provides for 4 types of change: revolution, evolution, adaptation, and restructuring. In complex systems, these changes can be combined. The important thing about the Balogun and Hope Haley model is that it demonstrates the complexity of recognizing change and the need for change projects to be context-dependent. It is proved that many elements of the studied matrix should be adapted to work in new conditions. It has been determined that there will be an evolution of university ecosystems, including a startup ecosystem; the curriculum for veterans, staff of these centers (psychologists, teachers, administrative and support staff); digital learning platforms as an element of the digitalization of the educational process; the introduction of a new approach to teaching veterans based on a full-cycle approach can be considered a revolutionary change; there will also be a restructuring of the document flow, processes of administration of the educational process and the system of It is proved that in the modern ecosystem, the process of providing educational services should be reconstructed in the light of digitalization, inclusiveness, and EU standards. Currently, most Kharkiv universities' main ecosystem participants are startup schools, incubators, and parks that connect with the internal and external environment. Based on the activities of Kharkiv universities, we propose a generalized part of the university ecosystem related to startups and entrepreneurship development, i.e., the Veteran Center will logically complement the existing ecosystem. The proposed Veterans Center will work to (re)integrate into civilian life by maximizing the individual educational and professional development of veterans and their families. In addition to the educational component, it will provide social and psychological support, legal advice, etc.

**Key words:** sustainable development, digital transformation, ecosystem, entrepreneurship, veteran, veteran center, veteran business, change management.

**Постановка проблеми.** Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну в лютому 2022 року стало значним фактором трансформацій в усіх сферах життя. Війна, як фактор змін, наклалася на існуючі трансформаційні тренди — сталий розвиток, «зелений перехід», діджиталізація, інклюзія, членство в ЄС. Досить складно осягнути та спрогнозувати зміни та їх наслідки, що спричинені війною, а також поєднанням всіх зазначених факторів впливу, тому зупинемося на такій складовій як зростання чисельності населення, яке постраждало від військових дій. Це як безпосередні учасники бойових дій, так і цивільне населення. Згідно Закону України «ветеранами війни є особи, які брали участь у захисті Батьківщини чи в бойових діях на території інших держав. До ветеранів війни належать: учасники бойових дій, особи з інвалідністю внаслідок війни, учасники війни» [1].

Аналізуючи поточний стан, ми спиралися на різні дослідження, зокрема [2], які демонструють, що: внаслідок війни очікується 500–700 тисяч ве-

теранів; потенційна частка ветеранської аудиторії серед співробітників становитиме 5–30%; 72% ветеранів бояться, що після війни про них забуде держава; 35% поранених на війні припускають, що їхні поранення можуть бути причиною негативного ставлення оточуючих; 55% ветеранів бояться, що не зможуть знайти роботу; 49% не зможуть адаптуватися до нормального життя; 63% ветеранів хотіли б відкрити власну справу чи підприємництво після війни. Саме тому доцільно говорити про розвиток ветеранського бізнесу як окремого напрямку, та як інструменту реінтеграції ветеранів. В Верховній Раді України зареєстровано законопроект № 10258, яким й передбачено створення сприятливих умов для ветеранського підприємництва, а також вирішення проблем реінтеграції ветеранів війни в цивільне життя. В даному законопроекті запропоновано «суб'єктами ветеранського підприємництва вважати ветеранів війни, членів їх сімей, членів сім'ї загиблого (померлого) ветерана війни, член сім'ї загиблого (померлого) Захисника чи Захисниці України, які

зареєстровані в установленому законом порядку як фізична особа — підприємець та які провадять незалежну професійну діяльність і взяті на податковий облік як самозайнята особа» [3].

Визначаючи, яка підтримка необхідна вже зараз ветеранам/кам, що на сьогодні не несуть службу в Силах оборони України, було встановлено, що, окрім матеріальної підтримки (50,2% респондентів), потрібна буде медична 18,2%; інформаційна — 8,9%; психологічна — 7,1%, юридична та освітня складають по 4,9% та інші види підтримки [4]. Щодо майбутніх потреб було зазначено, що: зміцнення здоров'я (58%), житло (48,8%), працевлаштування (34,1%), освіта (нові знання) (30,2%), інвестиції у їхній бізнес (26,3%), допомога родині (23,3%) та реінтеграція (11,3%) [4].

Очевидно, що це вплине на різні сфери життя — професійне та освітнє середовище, сферу надання соціальних послуг, тощо. Саме тому виникає необхідність цілеспрямованого управління змінами, застосування сучасного методичного інструментарію в сфері Change management та імплементації світових практик роботи з ветеранами із врахуванням реалій нашої країни. Тому, відповідаючи на запитання, навіщо та які потрібні зміни, можна сказати, що це повернення ветеранів війни до нормального життя та забезпечення їх доступу до ринку праці. Одним з напрямків

реалізації трансформації — впроваджувати зміни в університетських екосистемах на основі підходу повного циклу ветеранської освіти, який би включав не лише підвищення кваліфікації або зміну професії, а й соціалізацію та розвиток підприємницьких навичок.

Нашою пропозицією є створення Ветеранських центрів (Veteran Centre), включивши їх в екосистему університетів Харкова. Подібні ініціативи вже започатковано в інших регіонах. Важливим під час цього процесу є використання досвіду країн, які стикалися зі схожою проблемою: зокрема США, Великої Британії та Ізраїлю.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідження в сфері управління змінами представлено великою когортою закордонних та вітчизняних вчених, серед яких можна виділити напрацювання Дж. Балогун і Хоуп Хейлі [5], Дж. Коттер [6], П. Дойл [7].

Так, Дж. Балогун і Хоуп Хейлі висунули чотири різні класифікації змін, які відображають ступінь необхідних змін і характер (або швидкість), з якою зміни мають бути досягнуті (рис. 1).

Згідно даної моделі, виділяють 4 типи змін: революція, еволюція, адаптація та перебудова. В складних системах, ці зміни можуть поєднуватися. Важливим в моделі Дж. Балогун і Хоуп Хейлі є те, що вона демонструє складність визнан-

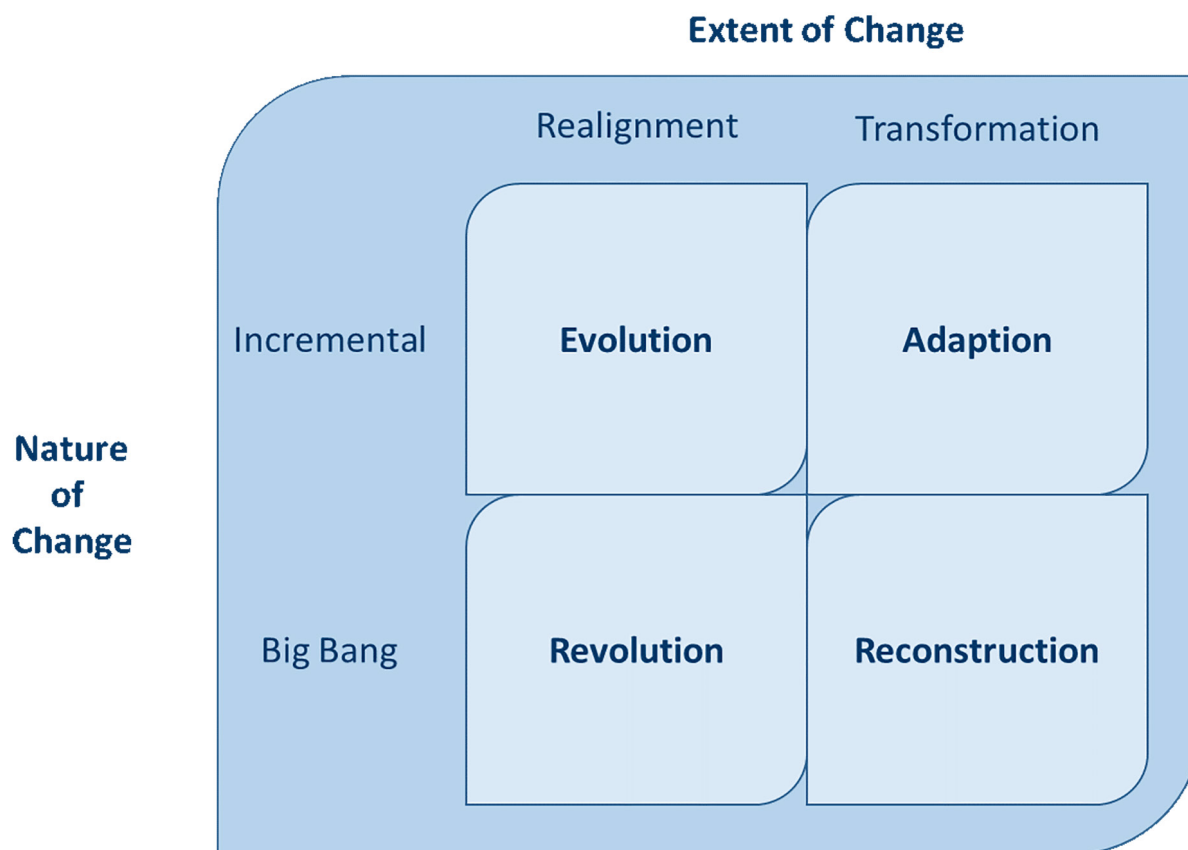


Рис. 1. Матриця типологізації змін Дж. Балогун і Хоуп Хейлі  
Джерело: [7]



ня змін і потреби в тому, щоб проекти змін були залежними від контексту. Оскільки структура є контекстно-залежною, її можна використовувати для розуміння найбільш прийнятної підходу до змін, навіть якщо контекст, у якому вона буде застосована, відрізняється від того, що передбачалося спочатку.

Так як впровадження змін завжди супроводжується певним спротивом, то вважають, що такий тип як Еволюція/Адаптація вважатиметься прийнятним для багатьох організацій, адже не передбачатиме кардинальної перебудови або революційних трансформацій.

**Мета статті.** Обґрунтування типів змін в екосистемі університетів шляхом створення Ветеранських центрів як складової реінтеграції від військової служби до цивільного життя.

**Виклад основного матеріалу.** Використовуючи матрицю типів змін Дж.Балогун і Хоуп Хейлі, яка була розглянута вище, було зроблено деякі припущення щодо типів змін, які вникнуть внаслідок створення Ветеранських центрів в межах екосистеми університетів (табл. 1).

Перш за все, йдеться про еволюцію — еволюцію університетських екосистем. Будемо розглядати лише ту її частину, яка пов'язана з навчанням та розвитком підприємницьких навичок.

По-друге, революція — пропонується новий підхід до навчання.

Також вважаємо, що багато елементів повинні адаптуватися до роботи в нових умовах — навчальні курси, навички викладачів, психологів, менеджерів, ветеранів та членів їх сімей.

Нарешті, має відбутися реконструкція процесу надання освітніх послуг з урахуванням цифровізації, інклюзивності, стандартів ЄС.

Розглянемо ці елементи докладніше.

Базуючись на діяльності наших університетів, рис. 2 представляє узагальнену частину екосистеми університету, пов'язану зі стартапами та розвитком підприємництва.

Погоджуючись з дослідженням професора М.Кітсінга, що екосистема повинна включати 3 елементи — учасники, правила, ресурси, нами було структуровано існуючі практики відповідно до цих компонентів.

Основними учасниками є стартап-школи, інкубатори, парки, які сполучаються з внутрішнім і зовнішнім середовищем. Документи, що регламентують відповідальність, взаємодію та розвиток учасників екосистеми. І, нарешті, ресурси, які є в екосистемі університету, а також можливість залучення ресурсів від партнерів — у вигляді грантів, інвестицій, тощо.

Тому ми вважаємо, що існуючу екосистему логічно доповнить Ветеранський центр.

Повний цикл навчання ветеранів та членів їх сімей складається з 5 етапів: психологічна та соціальна адаптація, навчання (короткострокові освітні курси, програми підвищення кваліфікації або перекваліфікації, довгострокові курси), інкубація та підтримка, працевлаштування/самозайнятність (підприємництво), менторство. Зауважимо, що на відміну від LLL підходу, який передбачає поєднання різних видів освіти (формальної, неформальної, самоосвіти), запропонований цикл значно ширше. Так, першим етапом є етап соціально-психологічної адаптації, який передуює процесу навчання. За рахунок інших типів змін, формується інклюзивне середовище, яке буде підтримувати стан соціально-психологічної адаптації. На етапі інкубації (для майбутніх підприємців) та підтримки (для осіб, які бажають отримати роботу за наймом) надаються консалтингові послуги з вибору виду діяльності, співбесід, заснування справи, тощо. Наступний етап вже передбачає безпосередню допомогу в працевлаштуванні та відкритті бізнесу. Цей етап реалізується за підтримки різноманітних програм регіонального та національного рівнів, а також через угоди співпраці. Окрім того, вводиться роль ментора (наставника для ветерана), яка полягає в його підтримці, супроводі та

Таблиця 1

Типи змін для впровадження Ветеранського центру в екосистему університетів

	Transformation	Realignment
Incremental	<p><b>Еволюція</b></p> <p>Еволюція університетських екосистем, включаючи стартап екосистеми</p>	<p><b>Адаптація</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– навчальні програми для ветеранів;</li> <li>– ветерани та члени їх сімей;</li> <li>– персонал (психологи, викладачі, адміністративний та допоміжний персонал);</li> <li>– цифрова платформа для навчання</li> </ul>
Big Ban	<p><b>Революція</b></p> <p>Впровадження нового підходу до навчання ветеранів, який базується на підході повного циклу</p>	<p><b>Перебудова</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– документообіг;</li> <li>– адміністрування навчального процесу;</li> <li>– система управління</li> </ul>

Джерело: розроблено авторами на основі [5; 6; 7]



Рис. 2. Стратап-екосистема університету  
Джерело: побудовано авторами на основі [8; 9]

подальшій не тільки соціально-психологічній, але й професійній адаптації.

Адаптація викладачів, психологів, адміністративного та допоміжного персоналу до роботи з ветеранами; адаптація освітніх програм та створення нових; адаптація цифрових інструментів і платформ для людей з інвалідністю. Це забезпечить інклюзивне освітнє середовище для ветеранів та членів їх сімей.

Передбачається адаптація різного роду для таких складових:

- адаптація викладачів, адаптація психологів, адаптація менеджерів: поточна психологічна підготовка до роботи з ветеранами — людьми, які отримали значні психологічні травми під час війни.
- адаптація освітньої програми: залежно від освітньої програми, враховується досвід, який був здобутий під час війни. Наприклад, оператор військових БПЛА має досвід керування дронами, він буде чудовим кермівальником агродронів. Але цей досвід потрібно врахувати в розробці програми, навіть шляхом порівняння військових та цивільних апаратів.
- адаптація адміністративного супроводу: впровадження прозорого, зручного та швидкого електронного документообігу, який би сприяв залученню ветеранів та членів їх сімей до освітнього процесу та соціально-психологічної реабілітації.
- адаптація інструментів навчання, застосування: приміщення та засоби навчання мають бути адап-

товані для людей з інвалідністю (використання азбуки Брайля, безбар'єрні простори, оптимізація онлайн-платформи для людей з вадами зору, адаптація лептопів та інших гаджетів для роботи людей, з протезами верхніх кінцівок).

Вважаємо, що такий тип змін як реконструкція відбудеться в процесах документообігу, адміністрування та управління. Це обумовлено тим, що під час імплементації Ветеранського центру, потрібно виходити з потреб ветеранів, а не з існуючої практики. Це потребуватиме докорінної перебудови зазначених елементів.

Планується, що Ветеранський центр працюватиме з метою (ре)інтеграції до цивільного життя шляхом максимального спрощення процесу індивідуального освітньо-професійного розвитку ветеранів та членів їх сімей. Окрім освітньої складової, буде здійснюватися соціально-психологічний супровід, юридичні консультації тощо.

**Висновки.** Вплив війни, що веде росія проти України, обумовив необхідність трансформації різних сфер життя. Одним із викликів, який тільки буде загострюватися в майбутньому, є (ре)інтеграція учасників бойових дій до умов мирного, цивільного життя. Кількість таких людей буде постійно зростати, вони потребуватимуть різноманітної підтримки — від психологічної до фізичної реабілітації, від соціальної інтеграції до професійної адаптації. Тому, виникає потреба вже зараз формувати системи в усіх сферах (медичній, соціальній, освітній, тощо), які б відповідали новим

запитам сьогодення. Одним з драйверів трансформації екосистем університетів може стати створення Ветеранських центрів на їх базі. Застосування матриці типологізації змін Дж. Балогун і Хоуп Хейлі дозволило обґрунтувати ті типи трансформацій, які відбудуться під час імплементації ветеранських центрів в діяльність університетів Харкова.

Визначено, що відбудеться еволюція університетських екосистем, включаючи стартап екосистеми; буде здійснено адаптацію навчальних

програми для ветеранів, персоналу даних центрів (психологи, викладачі, адміністративний та допоміжний персонал); цифрових платформ для навчання як елементу діджиталізації освітнього процесу; революційною зміною можна вважати впровадження нового підходу до навчання ветеранів, який базується на підході повного циклу; також відбудеться перебудова документообігу, процесів адміністрування навчального процесу та система управління.

### Література

1. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту: Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 1993. № 45. Ст. 425. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#Text> (дата звернення: 17.01.2024).
2. Жилінська С. 72% ветеранів які мають страх щодо життя, бояться, що держава забуде про них після війни. *The Village Україна*. 2023. URL: <https://www.village.com.ua/village/city/city-news/342333-72-veteraniv-yaki-mayut-strah-schodo-zhittya-boyatsya-scho-derzhava-zabude-pro-nih-pislya-viyni> (дата звернення: 17.01.2024).
3. Ветеранський бізнес пропонують врегулювати окремим законом. *LIGA ZAKON*. 2023. URL: [https://biz.ligazakon.net/news/223546\\_veteranskiy-bznes-proponuyut-vregulyuvati-okremim-zakonom](https://biz.ligazakon.net/news/223546_veteranskiy-bznes-proponuyut-vregulyuvati-okremim-zakonom) (дата звернення: 17.01.2024).
4. Потреби ветеранів. *Дослідження підготовлено навчально-аналітичним відділом Українського ветеранського фонду Міністерства у справах ветеранів у партнерстві із соціологічною групою «Рейтинг»*. 2023. URL: [https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2023/11/Potreby\\_veteraniv\\_2023.pdf](https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2023/11/Potreby_veteraniv_2023.pdf) (дата звернення: 17.01.2024).
5. Balogun J., Hailey V. H. Exploring strategic change. *Pearson Education*. 2008.
6. Kotter J. How the most innovative companies capitalize on today's rapid-fire strategic challenges—and still make their numbers. *Harvard Business Review*. 2012. 90(11). P. 43–58.
7. Doyle P. Leading Change in an Organization. *BrightWorkBlog*. 2016. URL: <https://www.brightwork.com/blog/leading-change-in-an-organization> (дата звернення: 17.01.2024).
8. Kyzym M., Dymchenko O., Smachylo V., Rudachenko O., Dril N. Cluster Analysis Usage as Prerequisite for Implementing Strategies of Countries Startup Ecosystems Development. *STUE 2022: Smart Technologies in Urban Engineering*. 2022. Vol. 536. P. 290–301.
9. Kitsing M. The Political Economy of Digital Ecosystems Scenario Planning for Alternative Futures. 7 B/W. *Routledge*. 2023. 172. P. 153.

### References

1. Pro status veteraniv viiny, harantii yikh sotsialnoho zakhystu: Zakon Ukrainy [On the Status of War Veterans, Guarantees of Their Social Protection: The Law of Ukraine]. (1993). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#Text>.
2. Zhylynska, S. (2023). 72% veteraniv yaki maiut strakh shchodo zhyttia, boiatsia, shcho derzhava zabude pro nykh pislia viiny [72% of veterans who have a fear of life are afraid that the state will forget about them after the war]. *The Village Ukraina*. Retrieved from <https://www.village.com.ua/village/city/city-news/342333-72-veteraniv-yaki-mayut-strah-schodo-zhittya-boyatsya-scho-derzhava-zabude-pro-nih-pislya-viyni>.
3. Veteranskyi biznes proponuiut vrehuliuvaty okremym zakonom [Veteran business is proposed to be regulated by a separate law]. (2023). *LIGA ZAKON*. Retrieved from [https://biz.ligazakon.net/news/223546\\_veteranskiy-bznes-proponuyut-vregulyuvati-okremim-zakonom](https://biz.ligazakon.net/news/223546_veteranskiy-bznes-proponuyut-vregulyuvati-okremim-zakonom).
4. Potreby veteraniv [The needs of veterans]. (2023). *Doslidzhennia pidhotovleno navchalno-analitychnym viddilom Ukrainskoho veteranskoho fondu Ministerstva u spravakh veteraniv u partnerstvi iz sotsiologichnoiu hrupoiu "Reitynh"*. Retrieved from [https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2023/11/Potreby\\_veteraniv\\_2023.pdf](https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2023/11/Potreby_veteraniv_2023.pdf).
5. Balogun, J., & Hailey, V. H. (2008). Exploring strategic change. *Pearson Education*.
6. Kotter, J. (2012). How the most innovative companies capitalize on today's rapid-fire strategic challenges—and still make their numbers. *Harvard Business Review*, 90(11), 43–58.
7. Doyle, P. (2016). Leading Change in an Organization. *BrightWorkBlog*. URL: <https://www.brightwork.com/blog/leading-change-in-an-organization>.
8. Kyzym, M., Dymchenko, O., Smachylo, V., Rudachenko, O., & Dril, N. (2022). Cluster Analysis Usage as Prerequisite for Implementing Strategies of Countries Startup Ecosystems Development. *STUE 2022: Smart Technologies in Urban Engineering*, 536, 290–301.
9. Kitsing, M. (2023). The Political Economy of Digital Ecosystems Scenario Planning for Alternative Futures. 7 B/W. *Routledge*, 172, 153.

**Каспрук Святослав Ігорович**  
*аспірант*  
*Львівського університету бізнесу та права*  
**Kaspruk Svyatoslav**  
*Postgraduate Student of the*  
*Lviv University of Business and Law*  
ORCID: 0009-0004-7264-8591

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-1-9443

## ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

### FEATURES OF ASSESSING THE LEVEL OF DEVELOPMENT OF ENTERPRISES

**Анотація.** У статті розкрито особливості оцінювання рівня розвитку підприємства в сучасних і складних умовах, в умовах ризику та невизначеності. Виявлено, що успішний розвиток підприємства передбачає не лише реакцію на зовнішні зміни, але й внутрішню реорганізацію та вдосконалення управлінських процесів. Важливим аспектом є інноваційний підхід до вирішення завдань, орієнтований на досягнення конкурентних переваг у сучасному ринковому середовищі. Встановлено, що актуальними вимогами до розвитку підприємства є не тільки абсолютне підвищення рівня стратегічного розвитку, а й забезпечення ефективного використання складових розвитку з урахуванням їх якісних характеристик. З'ясовано, що застосування системних методик стратегічного аналізу управління дозволяє отримати комплексний погляд на ситуацію. Зазначено, що для забезпечення стабільності діяльності підприємства необхідно оцінити рівень стратегічного розвитку. Встановлено, що оцінка стану стратегічного розвитку підприємства базується на оцінці використання її складових, зокрема таких як фінансова складова, управлінська складова, технічна (виробнича) складова та інноваційна складова. З'ясовано, що економічний розвиток підприємства – це не тільки незворотна, контрольована, цілеспрямована, закономірна, кількісна, якісна та суттєва зміна економічної системи підприємства, а й оптимальний результат або стан ефективного функціонування господарської діяльності в довгостроковій перспективі. Виявлено, що в умовах сучасного економічного розвитку велике значення для підприємств різних форм власності має забезпечення позитивного фінансового становища, що впливає на прийняття ефективних управлінських рішень та розвиток підприємства в цілому. Визначено, що розвиток підприємства повинен здійснюватися таким чином, щоб усі зміни, що відбуваються на підприємстві, в технологічному комплексі, у виробництві, в інноваційній діяльності, в організаційно-управлінській діяльності могли підтримувати і підвищувати його прибутковість і стабільність, а також інші відповідні характеристики цього процесу. Перспективою подальших досліджень є удосконалення системи та інструментарію економічної діагностики рівня готовності підприємства до здійснення інноваційної стратегії в сучасних умовах.

**Ключові слова:** підприємство, стратегія підприємства, бізнес-цілі підприємства, бізнес-процеси, ресурси, управлінські рішення, інновації, результати, розвиток підприємства.

**Summary.** The article reveals the features of assessing the level of development of an enterprise in modern and difficult conditions, under conditions of risk and uncertainty. It was revealed that the successful development of an enterprise involves not only a reaction to external changes, but also internal reorganization and improvement of management processes. An important aspect is an innovative approach to problem solving, focused on achieving competitive advantages in the modern market environment. It has been established that the current requirements for the development of an enterprise are not only an absolute increase in the level of strategic development, but also ensuring the effective use of development components, taking into account their qualitative characteristics. It has been established that the use of systemic methods of strategic management analysis allows one to obtain a comprehensive view of the situation. It is indicated that in order to ensure the stability of the enterprise, it is necessary to assess the level of strategic development. It has been established that the assessment of the state of strategic development of an enterprise is based on an assessment of the use of its components, in particular, such as the financial component, the managerial component, the technical (production) component and the innovative component. It was found that the economic development of an enterprise is not only an irreversible, controlled, purposeful, natural, quantitative, qualitative and

*significant change in the economic system of an enterprise, but also an optimal result or state of effective functioning of economic activity in the long term. It has been revealed that in the conditions of modern economic development, ensuring a positive financial position, which influences the adoption of effective management decisions and the development of the enterprise as a whole, is of great importance for enterprises of different forms of ownership. It has been determined that the development of an enterprise should be carried out in such a way that all changes occurring at the enterprise in the technological complex, in production, in innovation, in organizational and managerial activities can support and increase its profitability and stability, as well as other relevant characteristics of this process. The prospect for further research is to improve the system and tools for economic diagnostics of the level of readiness of an enterprise to implement an innovation strategy in modern conditions.*

**Key words:** enterprise, enterprise strategy, enterprise business goals, business processes, resources, management decisions, innovations, results, enterprise development.

**Постановка проблеми.** Сучасні умови ведення бізнесу, що характеризуються складністю та постійними змінами в зовнішньому середовищі, суттєво впливають на функціонування підприємств. З метою підвищення рівня розвитку підприємства важливо, насамперед, визначити й вирішити існуючі проблеми. Фахівці в цій галузі вважають, що серед найактуальніших проблем можна виділити: низьку якість продукції чи послуг, неефективне використання ресурсів та недостатню кваліфікацію персоналу.

Звідси очевидно, що для ефективного стратегічного розвитку підприємства та визначення пріоритетних напрямків управління важливим завданням стає встановлення ключових критеріїв та показників досягнення бажаного стану системи. Це вимагає системного оцінювання з метою визначення конкретних бізнес-цілей для усунення існуючих проблем та подальшого успішного функціонування підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні і практичні питання стосовно оцінювання рівня розвитку підприємств є предметом досліджень багатьох вчених та практиків. Зокрема, окремі і важливі питання (як теоретичні, так і практичні аспекти) у цьому напрямі досліджували такі науковці та практики: Д. Воронков [1], О. Ємельянов [2; 3], Л. Клименко [4], І. Кузнецова [5], О. Лісничук [6], Я. Паламаренко [7], В. Самуляк [8], Ю. Стеблецька [9], Т. Степаненко [10], О. Шаманська [11], Т. Швед [12; 13] та інші. Результати дослідження публікацій [1–13] та іншої, додаткової наукової літератури [14–57] дає можливість стверджувати, що сьогодні не до кінця розкритими є питання, які стосуються особливостей оцінювання рівня розвитку підприємств в сучасних і складних умовах, в умовах ризику та невизначеності тощо.

**Мета статті.** Метою статті є дослідити особливості оцінювання рівня розвитку підприємств в сучасних і складних умовах, в умовах ризику та невизначеності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Високий рівень розвитку підприємства відкриває широкі можливості для ефективної діяльності та конкуренції на ринку. Цей стан розкриває перед керівництвом підприємства перспективи стратегіч-

ного управління, включаючи розробку та впровадження високотехнологічних інновацій, розширення географії діяльності та поглиблення співпраці з ключовими партнерами. З іншого боку, низький рівень розвитку слугує фундаментом для прийняття стратегічних рішень, спрямованих на оптимізацію бізнес-процесів, реструктуризацію та, за необхідності, припинення діяльності в неперспективних напрямках. Такий підхід вимагає від керівників підприємства гнучкості та глибокого розуміння внутрішньої та зовнішньої ситуації.

Важливо відзначити, що разом із зростанням рівня розвитку підприємства збільшуються вимоги до його керівництва. Високий рівень вимагає від керівників підприємства не лише вирішення стратегічних завдань, але й управління складними внутрішніми бізнес-процесами та підтриманням унікального конкурентного позиціонування.

У контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства, важливим стає тривалий та послідовний процес впровадження управлінських рішень. Цей процес, здійснюючи системний і комплексний підхід, враховує зміни в зовнішньому середовищі та стані активів підприємства, забезпечуючи адаптивність до ринкових викликів та підтримуючи стійкий розвиток підприємства.

У сучасному бізнес-середовищі підприємствам важко зберігати конкурентні позиції через наявність великої кількості однотипних товарів і послуг, а також зростаючі вимоги споживачів. Зараз дуже актуальними є такі стратегії [1; 5; 56; 57]:

1. Стратегія управління змінами (адаптація до змін в бізнес-середовищі для збереження ефективності та конкурентоспроможності).

2. Стратегія диференціації (спроба вирізнитися на ринку шляхом створення унікальних товарів чи послуг, які відрізняються від конкурентів).

3. Стратегія швидкого реагування (здатність швидко реагувати на зміни у ринкових умовах та вимогах споживачів).

4. Стратегічне партнерство (співпраця з іншими компаніями для взаємовигідних відносин та спільного розвитку).

5. Стратегія коучингу (розвиток та навчання персоналу для підвищення ефективності та інноваційності).

6. Системне управління бізнес-процесами (оптимізація внутрішніх процесів для забезпечення ефективності та якості продукції чи послуг).

7. Системні інновації (впровадження новаторських рішень та технологій для вдосконалення бізнес-моделі).

8. Стратегія управління взаємовідносинами з клієнтами (створення та утримання позитивних взаємин з клієнтами для забезпечення їхньої лояльності); та інші.

В контексті цього зазначимо, що успішний розвиток підприємства передбачає не лише реакцію на зовнішні зміни, але й внутрішню реорганізацію та вдосконалення управлінських процесів. Важливим аспектом є інноваційний підхід до вирішення завдань, орієнтований на досягнення конкурентних переваг у сучасному ринковому середовищі. Також слід враховувати, що концепція життєвого циклу підприємства передбачає необхідність постійного моніторингу та адаптації стратегій у залежності від етапу життєвого циклу, щоб забезпечити стійкість та стабільність у конкурентному середовищі [1].

Сучасні вимоги до розвитку підприємства настільки високі, що вони не обмежуються лише досягненням абсолютного підвищення рівня стратегічного розвитку. Важливо також гарантувати ефективне використання складових розвитку, враховуючи їх якісні характеристики. Якісні характеристики виступають основою для визначення того, наскільки результативно та збалансовано використовуються ресурси для досягнення стратегічних цілей. Кількісні та якісні показники складових розвитку надають підприємству можливість: детально проаналізувати вихідний стан стратегічного розвитку, розкриваючи слабкі та потужні сторони; виявити потенційні диспропорції між різними складовими розвитку, що можуть виникнути внаслідок невірного розподілу ресурсів або недооцінки їх вагомості; визначити пріоритетні напрями розвитку, спрямовуючи зусилля на ті складові, які найбільше сприятимуть досягненню стратегічної мети. Врахування якісних та кількісних аспектів стає ключовим елементом стратегічного управління, що дозволяє підприємству не лише зростати в абсолютному вимірі, але й розвиватися з урахуванням внутрішніх резервів та зовнішніх викликів [11].

Застосування системних методик стратегічного аналізу управління дозволяє отримати комплексний погляд на ситуацію. Ці методики враховують внутрішні фактори, такі як організаційна структура, ресурси та компетенції, а також зовнішні впливи, такі як економічні, соціокультурні та технологічні тенденції. Під час використання системних методик важливо враховувати динаміку змін у бізнес-середовищі, щоб ефективно адаптувати стратегію підприємства до певних умов, які

змінюються. Врахування внутрішніх і зовнішніх факторів дозволяє підприємству визначити свої конкурентні переваги, ризики та можливості, що є ключовим етапом у формуванні успішної стратегії розвитку. SWOT-аналіз може бути одним із системних методів правильної оцінки зовнішніх і внутрішніх чинників, можливостей і загроз. Застосування цього методу включає аналіз сильних і слабких сторін внутрішнього середовища підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища. SWOT-аналіз є одним із найпоширеніших видів аналізу в стратегічному менеджменті. Його універсальність дозволяє використовувати його для широкого кола наукових тем, таких як: аналіз продукції, конкурентів тощо. Цим методом користуються всі підприємства, щоб не потрапити в кризову ситуацію. Методологія SWOT-аналізу дозволяє спочатку визначити сильні та слабкі сторони, загрози та можливості, а потім побудувати ланцюжки та зв'язки між ними, які можна використовувати для формулювання майбутніх корпоративних стратегій [9].

Оцінка рівня розвитку підприємства за рівнем використання його потенціалу полягає у визначенні рівня потенціалу, який підприємство має. Ця оцінка зводиться до виявлення потенціалу кожної складової підприємства. Рівень розвитку підприємства відповідає ступеню реалізації окремих складових потенціалу підприємства, тобто найнижчому його показнику. Низьке значення потенціалу одного компонента не компенсується високим значенням потенціалу іншого компонента. На відміну від інших методів, підхід високого рівня дозволяє оцінити рівень можливостей розвитку підприємства та визначити збалансовані можливості такого розвитку [8].

Для забезпечення стабільності діяльності підприємства необхідно оцінити рівень стратегічного розвитку. Враховуючи таку оцінку, можна ефективно впливати на сучасний стан і тенденції розвитку, визначати масштаби та спрямованість змін, виявляти важливіші чинники такого зростання, будувати прогнози та плани подальшого вдосконалення процесів відтворення, використання та управління. Тому в даному процесі оцінки особливостями стратегічного розвитку мають бути його значення в досягненні конкретних цілей, яке можна визначити за допомогою показників і методів, які допомагають реалізувати формування та реалізацію стратегії інноваційного розвитку у перспективі [10].

Оцінка стану стратегічного розвитку підприємства базується на оцінці використання її складових, зокрема:

- 1) фінансова складова, що включає оцінку, що складається з фінансових показників, показників прибутковості, аналізу ліквідності та платоспроможності;

- 2) управлінська складова, що включає аналіз показників плинності кадрів, рівня продуктивності праці та рівня кваліфікації персоналу;
- 3) технічна (виробнича) складова, що включає аналіз потенційної доцільності об'єктів і робочого обладнання, а також аналіз технічних ресурсів підприємства;
- 4) інноваційна складова, що включає аналіз наукового потенціалу, частки виробленої оновленої продукції та оцінки рівня інноваційного розвитку кадрового потенціалу [7].

Загалом, при розгляді технологічного розвитку підприємства слід розрізнити два випадки. Бувають випадки, коли рівень якості продукції підприємства не змінюється в результаті розвитку, і випадки, коли такі зміни відбуваються. Варто також розрізнити два типи технологічного розвитку на підприємстві: коли цей розвиток замінює або вдосконалює існуюче обладнання підприємства, і коли нове обладнання залучено до роботи без переривання роботи існуючого обладнання. Оцінка наявних на підприємстві технологій і рівня технологічного розвитку є необхідною умовою для подальшого розвитку програм оновлення технологічної бази. Для цього можна використовувати запропоновані показники оцінки техніко-технологічного розвитку, які поділяються на часткові, загальні та інтегральні. Ці показники враховують відносний характер техніко-технологічних розробок, що відображається на необхідності використання конкретних еталонних показників для їх оцінки. Проте існує ще одна причина відносного характеру рівня технологічного розвитку підприємств, а саме нестабільність цін на виробничі ресурси. Варто відзначити, що існує тісний зв'язок між технологічним рівнем розвитку підприємства та конкурентоспроможністю його продукції. Використання запропонованого підходу до оцінки рівня технологічного рівня розвитку підприємства при здійсненні його діяльності дає можливість підвищити доцільність прийняття рішень щодо розробки заходів щодо технологічного оновлення підприємства [3].

Вирішення проблеми підвищення рівня інноваційного розвитку підприємства пов'язане, перш за все, з дослідженням ключових складових, за допомогою яких може бути здійснена комплексна оцінка ефективності інноваційної діяльності. Слід також зазначити, що при оцінці рівня інноваційного розвитку підприємства важливу роль відіграє послідовність та зміст етапів заснування підприємства.

Під інноваційним розвитком підприємства доцільно розуміти стійкі зміни внутрішніх характеристик підприємства шляхом впровадження інновацій, які призводять до зміни його функціональних властивостей, в результаті чого економічний потенціал підприємства з часом зростає,

реалізуючи додаткові набуті економічні результати підприємства. Для отримання інформації про загальний рівень інноваційного розвитку підприємства необхідні такі заходи: 1) вибір основних показників економічного розвитку підприємства; 2) збільшення значення основних показників економічного розвитку підприємства в певній мірі зумовлене впливом інших чинників, які не є пов'язаними з його зростанням; 3) віднесення темпу зростання еталонного показника відповідно до економічного розвитку підприємства до частини, що виникає внаслідок здійснення інноваційної діяльності суб'єкта господарювання; 4) завдяки здійсненню стабільної частини інноваційної діяльності зросло значення основного показника економічного розвитку підприємства, що підкреслює відсутність тенденції до зниження. Ступінь інноваційного розвитку підприємства багато в чому залежить від того, чи подолає воно перешкоди, що стоять на шляху цього прогресу. Ці перешкоди численні, і їх можна згрупувати, зокрема, за такими характеристиками: залежно від змісту інновації, яка буде впроваджена в підприємство; залежно від способу отримання інновації; залежно від стадії інноваційного процесу; за об'єктивністю причин, що викликають перешкоду [2].

Економічний розвиток підприємства — це не тільки незворотна, контрольована, цілеспрямована, закономірна, кількісна, якісна та суттєва зміна економічної системи підприємства, а й оптимальний результат або стан ефективного функціонування господарської діяльності в довгостроковій перспективі. Він виникає через вплив економічних суперечностей, потреб та інтересів, заснованих на законах діалектики [4].

В умовах сучасного економічного розвитку велике значення для підприємств різних форм власності має забезпечення позитивного фінансового становища, що впливає на прийняття ефективних управлінських рішень та розвиток підприємства в цілому. Основною проблемою ефективного функціонування є швидка адаптація до змін зовнішніх і внутрішніх чинників впливу. Тому для підприємства дуже важливо проводити аналіз свого фінансового стану, вдосконалювати ефективні механізми їх реалізації та демонструвати результати всіх складових фінансово-господарської діяльності. Сьогодні для підприємств актуальним є аналіз таких чинників, як фінансова стійкість, платоспроможність, ділова активність і прибутковість, які дають можливість безпосередньо оцінити ефективність господарської діяльності. Іншими словами, оцінюючи низку показників, можна визначити чинники, які безпосередньо впливають на фінансове становище підприємства, та своєчасно прийняти необхідні управлінські рішення для його покращення.

Тому для стабільного розвитку підприємства важливо розпізнавати кризові явища на ранній

стадії та впроваджувати відповідні антикризові програми. Система діагностики виявлення проблем включає визначення об'єктів спостереження, створення інформаційної бази та розрахунок коефіцієнтів, що характеризують динаміку впливу негативних чинників на діяльність підприємства [6].

З одного боку, варто зазначити, що кожна фаза розвитку підприємства має вхідні та вихідні параметри. Вхідні дані, очевидно, включають наявні ресурси, конкуренцію між підприємствами на ринку, елементи інфраструктури та напрямок державного впливу для підтримки розвитку бізнес-сектору. Вихідні дані показують результати використання всіх вхідних даних та чітко демонструють результати інвестиційно-інноваційної, фінансової та зовнішньоекономічної діяльності. Однак, виходячи з розуміння циклічності розвитку підприємства та того факту, що він являє собою зміни в кількісному та якісному стані функціональності підприємства, все, що входить до випуску певного періоду, виступає вхідним елементом для наступного. Ефективність розвитку підприємства характеризується системою показників, які, з одного боку, оцінюють співвідношення кінцевих результатів і витрат, а з іншого — відображають ефективність використання окремих видів ресурсів, а ще з іншого — демонструють вплив чинників, що впливають на розвиток підприємств.

Тому наявні ресурси та можливість їх використання пояснюють за допомогою таких відомих показників, як фондовіддача, матеріаловіддача та продуктивність праці. Водночас рівень конкуренції між підприємствами на ринку виражається через включаючи їх частку на ринку. Про рівень розвитку елементів інфраструктури підтримки корпоративного сектору свідчить частка угод, укладених підприємством через фондові та товарні біржі, у загальному обсязі торгів галузі, а також частка кредитів, наданих підприємству в загальному обсязі. Напрямок державного впливу на підтримку розвитку підприємницького сектору характеризується часткою сплачених митних зборів та інших податків у загальній вартості підприємств та часткою дотацій підприємствам у загальній вартості промислових субсидій. Показниками інвестиційно-інноваційної активності підприємства можна назвати коефіцієнт ефективності капітальних вкладень та індекс прибутковості інновацій. Про результати фінансово-господарської діяльності підприємства свідчать рентабельність виробництва, оборотність активів, загальна ліквідність і фінансова автономність. Показниками зовнішньоекономічної діяльності підприємства є частка експортної продукції в загальному обсязі виробництва та частка імпоротної проміжної продукції у загальних витратах підприємства [12; 13].

У контексті позитивних моментів розвиток підприємства є основним завданням господарської діяльності менеджменту. Тому що це не лише вирішальний чинник забезпечення економічної стабільності, а й фундаментальний чинник економічного зростання. Реалізація основної мети господарської діяльності підприємства полягає у отриманні прибутку. У зв'язку з умовами соціальної, економічної, політичної та інших сфер в Україні та невизначеністю напряму стратегії євроінтеграції, необхідно сформулювати методологічні положення та теоретичні засади управління розвитком підприємства з метою їх подальшого застосування на підприємстві.

Розвиток підприємства повинен здійснюватися таким чином, щоб усі зміни, що відбуваються на підприємстві, в технологічному комплексі, у виробництві, в інноваційній діяльності, в організаційно-управлінській діяльності могли підтримувати і підвищувати його прибутковість і стабільність, а також інші відповідні характеристики цього процесу.

Тому основою розвитку підприємства є довгострокові незворотні, контрольовані, вимірювані, цілеспрямовані та регулярні кількісні, якісні та істотні зміни в економічній системі, які відбуваються під впливом економічних суперечностей, потреб та інтересів.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Таким чином, проведене дослідження, виходячи із результатів аналізу літератури [1–57], дає можливість стверджувати, що висока конкурентоспроможність підприємства забезпечує йому стабільні та високі прибутки та підвищує його розвиток. Вивчення вимог до розвитку підприємства дало підстави відзначити, що кількісні та якісні характеристики складових розвитку дозволяють проаналізувати вихідний стан стратегічного розвитку, виявляти диспропорції, що виникли між складовими розвитку та визначити пріоритетні напрями розвитку. Огляд оцінки стану розвитку підприємства дозволив відзначити, що така оцінка здійснюється на основі фінансової, управлінської, технічної та інноваційної складової. Аналіз особливостей економічного розвитку підприємства дозволив відзначити, що велике значення для підприємств різних форм власності має забезпечення позитивного фінансового становища, що впливає на прийняття ефективних управлінських рішень та розвиток підприємства в цілому.

Перспективою подальших досліджень є удосконалення системи та інструментарію економічної діагностики рівня готовності підприємства до здійснення інноваційної стратегії в сучасних умовах.



## Література

1. Воронков Д. К., Погорелов Ю. С. *Розвиток підприємства: управління змінами та інновації*: монографія. Харків: АдВА, 2009. 436 с.
2. Ємельянов О. Ю. Концептуальні підходи до оцінювання рівня техніко-технологічного розвитку підприємств // *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2018. № 7. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2018-7-4029>.
3. Ємельянов О. Ю. Інноваційний розвиток підприємств: сутність, послідовність оцінювання та перешкоди на його шляху // *Ефективна економіка*. 2020. № 11. doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.7>.
4. Клименко Л. В., Загороднюк О. В., Халахур Ю. Л. Діалектика поняття «економічний розвиток підприємств» в системі менеджменту // *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 12. С. 120–125.
5. Кузнецова І. О., Горбатюк В. В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства // *Вісник соціально-економічних досліджень*: зб. наук. праць; Одеський національний економічний університет. Одеса, 2020. № 3–4(74–75). С. 109–120. doi: [https://doi.org/10.33987/vsed.3-4\(74-75\).2020.109-120](https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(74-75).2020.109-120).
6. Ліснічук О., Шпаковська О. Аналіз фінансового стану як ефективний інструмент управління подальшим розвитком підприємства // *Економічний аналіз*. 2019. Т. 29, № 4. С. 28–34.
7. Паламаренко Я. В. Сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства // *Ефективна економіка*. 2020. № 5. doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.80>.
8. Самуляк В. Ю., Фещур Р. В. Оцінювання рівня розвитку підприємств // *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2008. № 633. С. 627–636.
9. Стеблецька Ю. І. SWOT-аналіз — метод попередження фінансових небезпек // *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.3. С. 275–280.
10. Степаненко Т. О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства // *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70), № 6. С. 136–141.
11. Шаманська О. І. *Управління ресурсним потенціалом підприємств лікєро-горілкової промисловості*: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / Вінницький національний аграрний університет. Вінниця, 2012. 20 с.
12. Швед Т. В. До питання про сутність розвитку підприємства // *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 4. С. 144–149.
13. Швед Т. В. Концептуальні підходи до оцінювання ефективності розвитку підприємства // *Галицький економічний вісник*. 2014. Том 45, № 2. С. 86–92.
14. Скриньковський Р. М. Діагностика рівня конфліктності в колективі та шляхи подолання дестабілізації соціально-трудових відносин на підприємстві // *Бізнес Інформ*. 2016. № 4. С. 268–273.
15. Скриньковський Р. М. Методичний підхід до економічного оцінювання інвестиційної привабливості підприємств машинобудування // *Регіональна економіка*. 2008. № 4. С. 185–192.
16. Скриньковський Р. М. Освітньо-фаховий потенціал персоналу: сутність і роль у формуванні інвестиційної привабливості підприємства // *Бізнес Інформ*. 2013. № 4. С. 121–126.
17. Скриньковський Р. М., Горбонос Ф. В., Цюх С. І., Хмиз М. В., Процевят О. С., Князь С. В. Тенденції і питання продовольчої безпеки України в умовах війни // *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2022. № 8(64). С. 38–48. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-8-8196>.
18. Скриньковський Р. М., Крамар Р. І., Гарасим П. С. Діагностика ефективності системи захисту інформації на підприємстві та відповідальність за порушення законодавства про комерційну таємницю // *Порівняльно-аналітичне право*. 2016. № 1. С. 225–228.
19. Скриньковський Р. М., Павловські Г., Воробйов В. В. Діагностика ефективності контролінгу бізнес-процесів підприємства // *Бізнес Інформ*. 2016. № 8. С. 154–159.
20. Скриньковський Р. М., Петков С. В., Хмиз М. В., Далик В. П., Катаєв А. В., Ільчишин С. М. Вплив російсько-української війни на туристичну галузь в Україні та світі // *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2023. № 9. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-9-9075>.
21. Скриньковський Р. М., Процюк Т. Б., Костюк Н. Р. Внутрішній аудит системи корпоративного управління та діагностика ринкової вартості підприємства // *Бізнес Інформ*. 2015. № 9. С. 180–187.
22. Скриньковський Р. М., Процюк Т. Б., Леськів С. Р. Моніторинг фінансової, виробничої, маркетингової і продуктової сфер діяльності та експрес-діагностика матеріально-технічного забезпечення підприємства // *Бізнес Інформ*. 2015. № 10. С. 250–256.
23. Скриньковський Р. М., Цюх С. І., Процевят О. С., Тиркало Ю. Є., Горбонос Ф. В. Тенденції і проблеми у сфері будівництва України в умовах війни // *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2022. № 7(63). С. 63–71. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-7-8146>.
24. Скриньковський Р., Крамар Р. Діагностика формування і використання прибутку підприємства та відповідальність керівника за порушення податкового законодавства // *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 6. С. 130–134.

25. Скриньковський Р., Чубенко А. Діагностика конкурентного потенціалу підприємства та відповідальність за порушення законодавства про захист економічної конкуренції // *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 7. С. 49–54.
26. Khmyz M., Petkov S., Mylyanyk Z., Mazur Y., Koziar R., Hudyma V., Prots I. Digitalisation of the Tax System and Tax Regulation as a Tool to Combat the Shadow Economy // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 9. P. 1008–1014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.96-13>.
27. Kniaz S., Brych V., Heorhiadi N., Tyrkalo Y., Luchko H., Skrynkovskyy R. Data Processing Technology in Choosing the Optimal Management Decision System // *2023 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Wrocław, Poland, 2023. P. 372–375. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT58437.2023.10275581>.
28. Kniaz S., Brych V., Marhasova V., Tyrkalo Y., Skrynkovskyy R., Sumets A. Modeling of the Information System of Environmental Risk Management of an Enterprise // *2022 12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Ruzomberok, Slovakia, 2022. P. 215–218. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT54803.2022.9912743>.
29. Kovaliv M., Petkov S., Koziar R., Yesimov S., Khmyz M. Correlation of Administrative and Information Legal Regulation of Relations in the Information Society // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 9. P. 1001–1007. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.96-3>.
30. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Yesimov S., Khmyz M., Yosyfovych D., Mykytiuk M., Kozoriz M. Legal Bases of Realization of the Law Enforcement Function of the State in the Sphere of Economy of Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 2–3. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.79-2>.
31. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Yesimov S., Khmyz M., Krasnytskyi I., Kniaz S., Khmyz V., Ogirko O. Strategic Planning as a Factor of Public Administration in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 4. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.80-1>.
32. Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514. doi: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i3.1318>.
33. Pawlowski G., Rusyn-Hrynyk R., Sopilnyk L., Yankovska L., Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Petryk I., Batkovets N., Kataiev A. Regulation of the competitiveness of financial business structures // *Proceedings of the 34th International Business Information Management Association (IBIMA)*, (ISBN: 978-0-9998551-3-3, 13–14 November 2019, Madrid, Spain). 2019. P. 9976–9981.
34. Pawlowski G., Skrynkovskyy R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>.
35. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>.
36. Skrynkovskyy R. Investment attractiveness evaluation technique for machine-building enterprises // *Actual Problems of Economics*. 2008. Issue 7(85). P. 228–240.
37. Skrynkovskyy R.M. An IT Audit as a Tool for Strategic Enterprise Management // *The Problems of Economy*. 2018. № 1. С. 231–236.
38. Skrynkovskyy R.M. Diagnosing the Maturity Level of IT Processes at the Enterprise // *Business Inform*. 2018. № 4. P. 377–383.
39. Skrynkovskyy R.M. Diagnostics of the Extent of Conflict Among Co-Workers and Ways to Overcome the Destabilization of Socio-Labor Relations at Enterprise // *Business Inform*. 2016. № 4. P. 268–273.
40. Skrynkovskyy R.M. Economic security of enterprise: nature, classification and system of diagnostics // *Global and national problems of economics*. 2015. № 3. P. 414–418.
41. Skrynkovskyy R.M., Sopilnyk L.I., Tsyuh S.I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform*. 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>.
42. Skrynkovskyy R.M., Yuzevych V.M., Kataiev A.V., Pawlowski G., Protsiuk T.B. Analysis of the methodology of constructing a production function using quality criteria // *Journal of Engineering Sciences*. 2019. Vol. 6(1). P. B1–B5. doi: [https://doi.org/10.21272/jes.2019.6\(1\).b1](https://doi.org/10.21272/jes.2019.6(1).b1).
43. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Horbonos F., Protsiuk T. Improvement of the express diagnostics of the production activity of the enterprise taking into account the method of determining the optimal production programs in the operational management system // *Technology Audit and Production Reserves*. 2018. Vol. 6, No. 4(44). P. 4–10. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.147968>.
44. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>.

45. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym L., Haleliuk M. Improvement of the Model of Enterprise Management Process on the Basis of General Management Functions // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 12. P. 4007–4014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.29-7>.
46. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym P., Koropetskyi O. Cybernetic Security and Business Intelligence in the System of Diagnostics of Economic Security of the Enterprise // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 10. P. 5001–5009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.27-6>.
47. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Ogirko O., Pavlenchuk N. Comprehensive Assessing the Enterprise Development Considering the Educational and Professional Potential of Employees in Management System // *Journal of Applied Management and Investments*. 2018. Vol. 7, No. 4. P. 246–255.
48. Skrynkovskyy R., Sopilnyk R., Seliverstova L., Koropetskyi O., Protsiuk T. Improvement of the system of indicators for the efficiency evaluation of the production capacity of industrial enterprises // *Technology Audit and Production Reserves*. 2019. Vol. 2, No. 4(46). P. 49–51. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2019.162670>.
49. Yuzevych L., Skrynkovskyy R., Koman B. Development of information support of quality management of underground pipelines // *EUREKA: Physics and Engineering*. 2017. № 4. P. 49–60. doi: <https://doi.org/10.21303/2461-4262.2017.00392>.
50. Yuzevych V., Skrynkovskyy R., Koman B. Intelligent Analysis of Data Systems for Defects in Underground Gas Pipeline // *2018 IEEE Second International Conference on Data Stream Mining & Processing (DSMP)*. Lviv, Ukraine, 2018. P. 134–138. doi: <https://doi.org/10.1109/DSMP.2018.8478560>.
51. Serniak I., Serniak O., Mykhailishyn L., Skrynkovskyy R., Kasian S. Evaluation of the level of the usage of social instruments for human resource management: example of agro-processing enterprises of Ukraine // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. № 7(4). P. 82–99. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.04.05>.
52. Sopilnyk L., Skrynkovskyy R., Kovaliv M., Zayats R., Malashko O., Yesimov S., Mykytiuk M. Development of Digital Economy in the Context of Information Security in Ukraine // *Path of Science*. 2020. Vol. 6, No. 5. P. 2023–2032. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.58-7>.
53. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Farat O., Skrynkovskyy R., Martyniuk V. Methodical approach to the selection of options for ensuring competitiveness of enterprises in the system of development of agricultural clusters // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. № 7(1). P. 192–210. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.01.10>.
54. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>.
55. Sumets A., Serbov M., Skrynkovskyy R., Faldyna V., Satusheva, K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. № 6(4). P. 211–231. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.04.11>.
56. Саєнко М. Г. *Стратегія підприємства*. Тернопіль : «Економічна думка». 2006. 390 с.
57. Костюк Г. В., Дубровська І. О. Дослідження сучасних конкурентних стратегій // *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4589> (дата звертання: 10.12.2023).

#### References

1. Voronkov D. K., Pohorelov Y. S. *Rozvytok pidpryemstva: upravlinnia zminamy ta innovatsii: monohrafiia*. Kharkiv: AdvA, 2009. 436 s.
2. Iemelianov O. Y. Kontseptualni pidkhody do otsiniuvannya rivnia tekhniko-tekhnologichnoho rozvytku pidpryemstv // *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriya: "Ekonomichni nauky"*. 2018. № 7. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2018-7-4029>.
3. Iemelianov O. Y. Innovatsiyni rozvytok pidpryemstv: sutnist, poslidovnist otsiniuvannya ta pereshkody na yoho shliakhu // *Efektivna ekonomika*. 2020. № 11. doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.7>.
4. Klymenko L. V., Zahorodniuk O. V., Khalakhur Y. L. Dialektyka poniattia "ekonomichni rozvytok pidpryemstv" v systemi menedzhmentu // *Pidpryemnytstvo ta innovatsii*. 2020. Vyp. 12. S. 120–125.
5. Kuznetsova I. O., Horbatiuk V. V. Suchasni pidkhody do formuvannya konkurentnoi stratehii pidpryemstva // *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen: zb. nauk. prats; Odeskyi natsionalnyi ekonomichniy universytet. Odesa*, 2020. № 3–4(74–75). S. 109–120. doi: [https://doi.org/10.33987/vsed.3-4\(74-75\).2020.109-120](https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(74-75).2020.109-120).
6. Lisnichuk O., Shpakovska O. Analiz finansovoho stanu yak efektyvnyi instrument upravlinnia podalshym rozvytkom pidpryemstva // *Ekonomichniy analiz*. 2019. T. 29, № 4. S. 28–34.
7. Palamarenko Y. V. Suchasni pidkhody do otsiniuvannya rivnia stratehichnoho rozvytku pidpryemstva // *Efektivna ekonomika*. 2020. № 5. doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.80>.
8. Samuliak V. Y., Feshchur R. V. Otsiniuvannya rivnia rozvytku pidpryemstv // *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika"*. 2008. № 633. S. 627–636.

9. Stebletska Y.I. SWOT-analiz — metod popередzhennia finansovykh nebezpek // *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*. 2013. Vyp. 23.3. S. 275–280.
10. Stepanenko T.O. Teoretychni ta metodychni zasady staloho rozvytku pidpriemstva // *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia*. 2020. T. 31(70), № 6. S. 136–141.
11. Shamanska O.I. *Upravlinnia resursnym potentsialom pidpriemstv likero-horilchanoi promyslovosti*: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: spets. 08.00.04 / Vinnytskyi natsionalnyi ahraryni universytet. Vinnytsia, 2012. 20 c.
12. Shved T.V. Do pytannia pro sutnist rozvytku pidpriemstva // *Stalyi rozvytok ekonomiky*. 2013. № 4. S. 144–149.
13. Shved T.V. Kontseptualni pidkhody do otsiniuvannia efektyvnosti rozvytku pidpriemstva // *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*. 2014. T. 45, № 2. S. 86–92.
14. Skrynkovskyy R.M. Diahnostyka rivnia konfliktnosti v kolektyvi ta shliakhy podolannia destabilizatsii sotsialno-trudovykh vidnosyn na pidpriemstvi // *Biznes Inform.* 2016. № 4. S. 268–273.
15. Skrynkovskyy R.M. Metodychni pidkhid do ekonomichnoho otsiniuvannia investytsiinoi pryvablyvosti pidpriemstv mashynobuduvannia // *Rehionalna ekonomika*. 2008. № 4. S. 185–192.
16. Skrynkovskyy R.M. Osvitno-fakhovyi potentsial personalu: sutnist i rol u formuvanni investytsiinoi pryvablyvosti pidpriemstva // *Biznes Inform.* 2013. № 4. S. 121–126.
17. Skrynkovskyy R.M., Horbonos F.V., Tsyuh S.I., Khmyz M.V., Protseviat O.S., Kniaz S.V. Tendentsii i pytannia prodovolchoi bezpeky Ukrainy v umovakh viiny // *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal “Internauka”. Serii: “Ekonomichni nauky”*. 2022. № 8(64). S. 38–48. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-8-8196>.
18. Skrynkovskyy R.M., Kramar R.I., Harasym P.S. Diahnostyka efektyvnosti systemy zakhystu informatsii na pidpriemstvi ta vidpovidalnist za porushennia zakonodavstva pro komertsiiu taiemnytsiu // *Porivnialno-analitychne pravo*. 2016. № 1. S. 225–228.
19. Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G., Vorobiov V.V. Diahnostyka efektyvnosti kontrolinhu biznes-protsesiv pidpriemstva // *Biznes Inform.* 2016. № 8. S. 154–159.
20. Skrynkovskyy R.M., Petkov S.V., Khmyz M.V., Dalyk V.P., Kataiev A.V., Ilchyshyn S.M. Vplyv rosiisko-ukrainskoi viiny na turystychnu haluz v Ukraini ta sviti // *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal “Internauka”. Serii: “Ekonomichni nauky”*. 2023. № 9. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-9-9075>.
21. Skrynkovskyy R.M., Protsiuk T.B., Kostyuk N.R. Vnutrishnii audyt systemy korporatyvnoho upravlinnia ta diahnostyka rynkovoї vartosti pidpriemstva // *Biznes Inform.* 2015. № 9. S. 180–187.
22. Skrynkovskyy R.M., Protsiuk T.B., Leskiv S.R. Monitorynh finansovoi, vyrobnychoi, marketynhovoї i produktovoї sfer diialnosti ta ekspres-diahnostyka materialno-tekhnichnoho zabezpechennia pidpriemstva // *Biznes Inform.* 2015. № 10. S. 250–256.
23. Skrynkovskyy R.M., Tsyuh S.I., Protseviat O.S., Tyrkalo Y.Y., Horbonos F.V. Tendentsii i problemy u sferi budivnytstva Ukrainy v umovakh viiny // *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal “Internauka”. Serii: “Ekonomichni nauky”*. 2022. № 7(63). S. 63–71. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-7-8146>.
24. Skrynkovskyy R., Kramar R. Diahnostyka formuvannia i vykorystannia prybutku pidpriemstva ta vidpovidalnist kerivnyka za porushennia podatkovoho zakonodavstva // *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo*. 2016. № 6. S. 130–134.
25. Skrynkovskyy R., Chubenko A. Diahnostyka konkurentnoho potentsialu pidpriemstva ta vidpovidalnist za porushennia zakonodavstva pro zakhyst ekonomichnoi konkurentsii // *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo*. 2016. № 7. S. 49–54.
26. Khmyz M., Petkov S., Mylyanyk Z., Mazur Y., Koziar R., Hudyma V., Prots I. Digitalisation of the Tax System and Tax Regulation as a Tool to Combat the Shadow Economy // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 9. P. 1008–1014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.96-13>.
27. Kniaz S., Brych V., Heorhiadi N., Tyrkalo Y., Luchko H., Skrynkovskyy R. Data Processing Technology in Choosing the Optimal Management Decision System // *2023 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Wrocław, Poland, 2023. P. 372–375. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT58437.2023.10275581>.
28. Kniaz S., Brych V., Marhasova V., Tyrkalo Y., Skrynkovskyy R., Sumets A. Modeling of the Information System of Environmental Risk Management of an Enterprise // *2022 12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Ruzomberok, Slovakia, 2022. P. 215–218. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT54803.2022.9912743>.
29. Kovaliv M., Petkov S., Koziar R., Yesimov S., Khmyz M. Correlation of Administrative and Information Legal Regulation of Relations in the Information Society // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 9. P. 1001–1007. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.96-3>.
30. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Yesimov S., Khmyz M., Yosyfovych D., Mykytiuk M., Kozoriz M. Legal Bases of Realization of the Law Enforcement Function of the State in the Sphere of Economy of Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 2–3. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.79-2>.
31. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Yesimov S., Khmyz M., Krasnytskyi I., Kniaz S., Khmyz V., Ogirko O. Strategic Planning as a Factor of Public Administration in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 4. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.80-1>.

32. Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514. doi: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i3.1318>.
33. Pawlowski G., Rusyn-Hrynyk R., Sopilnyk L., Yankovska L., Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Petryk I., Batkovets N., Kataiev A. Regulation of the competitiveness of financial business structures // *Proceedings of the 34th International Business Information Management Association (IBIMA)*, (ISBN: 978-0-9998551-3-3, 13–14 November 2019, Madrid, Spain). 2019. P. 9976–9981.
34. Pawlowski G., Skrynkovskyy R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>.
35. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>.
36. Skrynkovskyy R. Investment attractiveness evaluation technique for machine-building enterprises // *Actual Problems of Economics*. 2008. Issue 7(85). P. 228–240.
37. Skrynkovskyy R.M. An IT Audit as a Tool for Strategic Enterprise Management // *The Problems of Economy*. 2018. № 1. C. 231–236.
38. Skrynkovskyy R.M. Diagnosing the Maturity Level of IT Processes at the Enterprise // *Business Inform.* 2018. № 4. P. 377–383.
39. Skrynkovskyy R.M. Diagnostics of the Extent of Conflict Among Co-Workers and Ways to Overcome the Destabilization of Socio-Labor Relations at Enterprise // *Business Inform.* 2016. № 4. P. 268–273.
40. Skrynkovskyy R.M. Economic security of enterprise: nature, classification and system of diagnostics // *Global and national problems of economics*. 2015. № 3. P. 414–418.
41. Skrynkovskyy R.M., Sopilnyk L.I., Tsyuh S.I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform.* 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>.
42. Skrynkovskyy R.M., Yuzevych V.M., Kataev A.V., Pawlowski G., Protsiuk T.B. Analysis of the methodology of constructing a production function using quality criteria // *Journal of Engineering Sciences*. 2019. Vol. 6(1). P. B1–B5. doi: [https://doi.org/10.21272/jes.2019.6\(1\).b1](https://doi.org/10.21272/jes.2019.6(1).b1).
43. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Horbonos F., Protsiuk T. Improvement of the express diagnostics of the production activity of the enterprise taking into account the method of determining the optimal production programs in the operational management system // *Technology Audit and Production Reserves*. 2018. Vol. 6, No. 4(44). P. 4–10. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.147968>.
44. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>.
45. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym L., Haleliuk M. Improvement of the Model of Enterprise Management Process on the Basis of General Management Functions // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 12. P. 4007–4014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.29-7>.
46. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym P., Koropetskyi O. Cybernetic Security and Business Intelligence in the System of Diagnostics of Economic Security of the Enterprise // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 10. P. 5001–5009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.27-6>.
47. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Ogirko O., Pavlenchuk N. Comprehensive Assessing the Enterprise Development Considering the Educational and Professional Potential of Employees in Management System // *Journal of Applied Management and Investments*. 2018. Vol. 7, No. 4. P. 246–255.
48. Skrynkovskyy R., Sopilnyk R., Seliverstova L., Koropetskyi O., Protsiuk T. Improvement of the system of indicators for the efficiency evaluation of the production capacity of industrial enterprises // *Technology Audit and Production Reserves*. 2019. Vol. 2, No. 4(46). P. 49–51. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2019.162670>.
49. Yuzevych L., Skrynkovskyy R., Koman B. Development of information support of quality management of underground pipelines // *EUREKA: Physics and Engineering*. 2017. № 4. P. 49–60. doi: <https://doi.org/10.21303/2461-4262.2017.00392>.
50. Yuzevych V., Skrynkovskyy R., Koman B. Intelligent Analysis of Data Systems for Defects in Underground Gas Pipeline // *2018 IEEE Second International Conference on Data Stream Mining & Processing (DSMP)*. Lviv, Ukraine, 2018. P. 134–138. doi: <https://doi.org/10.1109/DSMP.2018.8478560>.
51. Serniak I., Serniak O., Mykhailyshyn L., Skrynkovskyy R., Kasian S. Evaluation of the level of the usage of social instruments for human resource management: example of agro-processing enterprises of Ukraine // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. № 7(4). P. 82–99. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.04.05>.

52. Sopilnyk L., Skrynkovskyy R., Kovaliv M., Zayats R., Malashko O., Yesimov S., Mykytiuk M. Development of Digital Economy in the Context of Information Security in Ukraine // *Path of Science*. 2020. Vol. 6, No. 5. P. 2023–2032. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.58-7>.

53. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Farat O., Skrynkovskyy R., Martyniuk V. Methodical approach to the selection of options for ensuring competitiveness of enterprises in the system of development of agricultural clusters // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. № 7(1). P. 192–210. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.01.10>.

54. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>.

55. Sumets A., Serbov M., Skrynkovskyy R., Faldyna V., Satusheva, K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. № 6(4). P. 211–231. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.04.11>.

56. Saienko M.H. *Stratehiiia pidpriemstva*. Ternopil: “Ekonomichna dumka”. 2006. 390 s.

57. Kostyuk H.V., Dubrovska I.O. Doslidzhennia suchasnykh konkurentnykh stratehii // *Efektivna ekonomika*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4589> (date of access: 10.12.2023).

**Корчинський Іван Осипович**  
*доктор економічних наук, доцент*  
*Львівська медична академія імені Андрея Крупинського*  
**Korchynskiy Ivan**  
*D.Sc. (Economics), Associate Professor*  
*Andrei Krupynskiy Lviv Medical Academy*  
ORCID: 0000-0001-9231-1946

**Асанов Андрій Валерійович**  
*аспірант*  
*Львівського університету бізнесу та права*  
**Asanov Andrii**  
*Postgraduate Student of the*  
*Lviv University of Business and Law*  
ORCID: 0009-0000-4651-7302

**Калінін Іван Євгенович**  
*аспірант*  
*Львівського університету бізнесу та права*  
**Kalinin Ivan**  
*Postgraduate Student of the*  
*Lviv University of Business and Law*  
ORCID: 0009-0009-2913-2369

**Музика Віталій Михайлович**  
*аспірант*  
*Львівського університету бізнесу та права*  
**Muzyka Vitalii**  
*Postgraduate Student of the*  
*Lviv University of Business and Law*  
ORCID: 0009-0006-2887-6540

**Винниченко Олександр Львович**  
*аспірант*  
*Львівського університету бізнесу та права*  
**Vynnychenko Oleksandr**  
*Postgraduate Student of the*  
*Lviv University of Business and Law*  
ORCID: 0009-0009-4125-4449

**Кривуля Мар'ян Іванович**  
*аспірант*  
*Львівського університету бізнесу та права*  
**Kryvulia Marian**  
*Postgraduate Student of the*  
*Lviv University of Business and Law*  
ORCID: 0009-0006-6014-1886

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-1-9516

## ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

## FORMATION OF INNOVATION POLICY AT THE ENTERPRISE

**Анотація.** В умовах постійних змін у технологіях та ринкових умовах одним із ключових аспектів успішного функціонування підприємства є розробка та впровадження ефективної інноваційної політики на підприємстві. Формування інноваційної політики є складним, але необхідним процесом для забезпечення успішного розвитку підприємства в умовах постійних змін. Інновації стають ключовим елементом конкурентоспроможності, а ефективна інноваційна політика дозволяє вирішувати виклики та досягати стратегічних цілей підприємства. Розглядаючи інновації як інвестицію в майбутнє, підприємства можуть забезпечити собі стабільну позицію в умовах динамічного конкурентного бізнес-середовища. З огляду на це, метою статті є дослідити основні аспекти і особливості формування інноваційної політики на підприємстві в сучасних умовах. Визначено, що в основі і в процесі аналізу формування інноваційної політики на підприємстві в сучасних умовах лежать такі аспекти, з їх особливостями, а саме: визначення мети інноваційної політики; створення інноваційної культури; формування інноваційного потенціалу персоналу; розробка інноваційної стратегії; залучення зовнішніх ресурсів та партнерство; фінансування інновацій; моніторинг та оцінка ефективності інновацій; адаптація до змін в законодавстві та стандартах; взаємодія зі споживачами та здатність до змін; управління ризиками інноваційного процесу; інтеграція екологічних та соціальних аспектів інновацій. Успішне впровадження інновацій на підприємстві визначається не лише якістю нововведень, але і готовністю колективу до адаптації та ефективного реагування на зміни в бізнес-середовищі. Зазначено, що інноваційна політика не лише забезпечує конкурентні переваги, але й створює фундамент для результативного розвитку та довгострокового успіху підприємства. Адаптивність та готовність до змін стають ключовими факторами, що дозволяють підприємству гнучко реагувати на виклики ринку та забезпечують стійкість у конкурентному бізнес-середовищі. Перспективою подальших досліджень є удосконалення аналітичних інструментів управління інноваційним розвитком підприємства в умовах ризику.

**Ключові слова:** підприємство, інновації, інноваційна політика, інноваційний потенціал, інноваційна стратегія, бізнес-середовище, ризики, конкурентоспроможність, управлінські рішення, розвиток бізнесу.

**Summary.** In the context of constant changes in technology and market conditions, one of the key aspects of the successful functioning of an enterprise is the development and implementation of an effective innovation policy at the enterprise. The formation of an innovation policy is a complex but necessary process to ensure the successful development of an enterprise in conditions of constant change. Innovation is becoming a key element of competitiveness, and an effective innovation policy allows you to solve challenges and achieve the strategic goals of an enterprise. By viewing innovation as an investment in the future, businesses can ensure a stable position in a dynamic, competitive business environment. In this regard, the purpose of the article is to explore the main aspects and features of the formation of innovation policy at the enterprise in modern conditions. It has been determined that the basis and process of analyzing the formation of innovation policy at an enterprise in modern conditions are the following aspects, with their features, namely: determining the purpose of innovation policy; creating an innovative culture; formation of innovative potential of personnel; development of an innovation strategy; attracting external resources and partnerships; financing innovation; monitoring and evaluating the effectiveness of innovations; adaptation to changes in legislation and standards; interaction with consumers and the ability to change; innovation process risk management; integration of environmental and social aspects of innovation. Successful implementation of innovations in an enterprise is determined not only by the quality of innovations, but also by the team's readiness to adapt and effectively respond to changes in the business environment. It is noted that innovation policy provides not only competitive advantages, but also creates the foundation for effective development and long-term success of the enterprise. Adaptability and readiness to change are becoming key factors that allow an enterprise to flexibly respond to market challenges and ensure sustainability in a competitive business environment. The prospect of further research is the improvement of analytical tools for managing the innovative development of an enterprise under risk conditions.

**Key words:** enterprise, innovation, innovation policy, innovation potential, innovation strategy, business environment, risks, competitiveness, management decisions, business development.

**Постановка проблеми.** В умовах постійних змін у технологіях та ринкових умовах одним із ключових аспектів успішного функціонування підприємства є розробка та впровадження ефективної інноваційної політики на підприємстві. Ця стратегічна задача впливає не тільки на здатність підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому

бізнес-середовищі в умовах ризику, але й є основою для підвищення конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємства в сучасних умовах. Впровадження інновацій на підприємстві є важливим інструментом для створення стратегічних переваг серед підприємств-конкурентів. Інноваційна політика не лише забезпечує конкурентні переваги,



але й створює фундамент для результативного розвитку та довгострокового успіху підприємства. Все це визначило актуальність теми дослідження, його важливість та практичне значення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні аспекти розробки та впровадження інновацій на підприємстві, ефективність інноваційної діяльності, розвиток інноваційного потенціалу, а також забезпечення інноваційної стратегії підприємства є предметом досліджень багатьох вчених-економістів та практиків. За результатами аналізу досліджень і публікацій, тут доцільно відмітити таких вчених та практиків, як: О. Ареф'єва [1], Л. Волощук [2], В. Козловський [3], С. Лабунська [4], Й. Петрович [5], І. Федулова [6], М. Чорна [7], Н. Aksoy [8], R. Calantone [9], L. Frolova [10], G. Gunday [11], M. Haddad [12], J. Hagedoorn [13], I. Hnatenko [14], S. Illiashenko [15], O. Kalaman [16], I. Krawczyk-Sokolowska [17], R. Machovc, [18], S. Tukkyläinen [19] та інші.

Водночас, враховуючи при цьому результати окремих досліджень, у сукупності, зокрема, у працях науковців і практиків [20–81], з'ясовано, що сьогодні не до кінця розкритими залишаються питання, які стосуються основних аспектів і особливостей формування інноваційної політики на підприємстві.

**Мета статті.** Метою статті є дослідити основні аспекти і особливості формування інноваційної політики на підприємстві в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Інновації, безумовно, стали ключовим елементом успішного функціонування та складовою розвитку підприємств в сучасних умовах, у динамічному конкурентному бізнес-середовищі. Сьогодні зміни на ринках відбуваються з неймовірною швидкістю, технології стрімко розвиваються, і лише ті підприємства, які вміють ефективно і результативно впроваджувати інновації, можуть забезпечити собі стійкі конкурентні переваги в сучасних умовах. У цьому контексті формування інноваційної політики стає надзвичайно актуальним, досить важливим завданням для керівництва будь-якого підприємства. З огляду на це, враховуючи інформацію у працях [1–81], рекомендуємо розглянути такі ключові аспекти й особливості формування інноваційної політики на підприємстві, а саме:

#### 1. Визначення мети інноваційної політики.

Перший і найважливіший крок у формуванні інноваційної політики — це визначення мети. Керівництво повинно чітко розуміти, які конкретні результати вони очікують від впровадження інновацій та як це сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства в контексті його розвитку. Це може включати створення нових продуктів або удосконалення існуючих, оптимізацію виробничих процесів, інших бізнес-процесів, а також вдосконалення системи і рівня управління. Водночас

важливо також визначити, як саме інноваційна політика сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, розширенню його ринкових можливостей та зміцненню позицій на ринку. Врахування цих аспектів допоможе чітко сформулювати мету і завдання інноваційної політики так, щоб вона відповідала стратегічному вектору розвитку підприємства [53; 61; 79; 80].

#### 2. Створення інноваційної культури.

Інновації потребують встановлення певної культури в організації. Керівництво повинно активно стимулювати творчість та відкритість до новаторських ідей серед персоналу. Застосування систем нагородження та мотивації може створити сприятливе середовище для розвитку інновацій на підприємстві. Тут важливо підкреслити, що сприяння інноваціям на підприємстві необхідно будувати на взаєморозумінні та довірі між керівництвом і персоналом. Регулярна, ефективна комунікація та обмін ідеями можуть стати основою для результативного впровадження новаторських рішень. Поруч із цим, створення інноваційного середовища вимагає неперервного вдосконалення процесів та готовності до змін з боку всіх учасників [7; 9; 11; 15].

#### 3. Формування інноваційного потенціалу персоналу.

Персонал є ключовим фактором для впровадження інновацій. Підприємство повинно забезпечити постійну підготовку свого персоналу, сприяти розвитку їхнього технічного та творчого потенціалу. Це можна досягти через навчання, тренінги та семінари з питань інновацій, а також через участь у конференціях тощо. Додатково, підприємство може впроваджувати спеціалізовані програми менторства в цьому напрямі, де досвідчені співробітники діляться своїми знаннями, досвідом з менш досвідченими колегами. Це сприятиме не лише передачі фахових знань і досвіду, але й розвитку внутрішнього комунікаційного середовища. Крім того, важливо визначити систему мотивації для персоналу, яка стимулює їхню зацікавленість у впровадженні інновацій. Премії та винагороди для внеску у розвиток новаторських рішень можуть стати додатковим стимулом для працівників і зміцнювати їхню відданість підприємству та його цілям [3; 6; 9; 14; 17; 64].

#### 4. Розробка інноваційної стратегії.

Чітка інноваційна стратегія є ключем до успішного впровадження новаторських рішень. Підприємство повинно визначити сфери та напрями для досягнення лідерства в інноваціях та розробити план дій для досягнення цих цілей. Стратегія повинна враховувати як внутрішні, так і зовнішні бізнес-фактори, що впливають на підприємство. Крім того, при визначенні інноваційних цілей важливо також враховувати швидкі технологічні зміни та динаміку ринку. Підприємство може

здобути конкурентну перевагу, розвиваючи гнучкі та адаптивні стратегії, спрямовані на активне впровадження нових технологій та задоволення наявних потреб клієнтів [53; 79–81].

#### 5. Залучення зовнішніх ресурсів та партнерство.

Не завжди підприємство може самостійно вирішити всі інноваційні виклики. На думку керівників підприємств, залучення зовнішніх експертів, партнерство з закладами вищої освіти та іншими компаніями можуть призвести до обміну ідеями та технологічного досвіду. Подібне партнерство дозволяє підприємствам зменшити ризики, пов'язані з впровадженням нових систем і технологій, завдяки спільному аналізу та обговоренню найефективніших стратегій. Крім того, такий підхід стимулює креативність та інноваційний розвиток, надаючи підприємству широкий погляд на можливість вдосконалення бізнес-процесів чи удосконалення продуктів і/або послуг.

#### 6. Фінансування інновацій.

Забезпечення фінансування є ключовим чинником для успішного впровадження інновацій. Підприємство повинно виділяти достатні ресурси для проведення досліджень та розробок, впровадження нових технологій та розвитку персоналу. Здатність визначати джерела фінансування та ефективно керувати ними є важливою складовою для досягнення успіху підприємством. Додаткове фінансування може бути отримане через різноманітні канали, такі як банківські кредити, інвестиції від приватних інвесторів чи участь у грантових програмах. Важливо ретельно аналізувати ринок та конкурентні можливості для залучення інвестицій. Впровадження ефективної стратегії залучення коштів може підвищити конкурентоспроможність підприємства та сприяти стабільному розвитку. Крім того, ефективне управління фінансами повинно бути прозорим і ефективним, щоб забезпечити оптимальне використання ресурсів і мінімізувати фінансові ризики. Систематичний моніторинг і аналіз ефективності витрат дозволяють забезпечити розвиток інноваційних ініціатив на підприємстві.

#### 7. Моніторинг та оцінка ефективності інновацій.

Систематичний моніторинг та оцінка результатів є обов'язковим етапом в інноваційній політиці на підприємстві. Підприємство повинно визначити ключові показники ефективності та використовувати їх для вдосконалення стратегії та бізнес-процесів [10; 13]. Під час оцінки важливо звертати увагу не лише на кількісні результати, але і на якість впровадження інновацій. Додатково, підприємство повинно розвивати систему звітності, яка включає в себе не лише внутрішню оцінку, але й відгуки від зацікавлених сторін, таких як клієнти, партнери та співробітники. Це, на думку керівників підприємств [18], надасть повніший обсяг інформації для прийняття обґрунтованих рішень

у сфері інновацій. Окрім того, для забезпечення ефективного моніторингу рекомендується впроваджувати автоматизовані інструменти аналізу інформації (відомостей і/або даних), що дозволить отримувати регулярну та оперативну інформацію про хід впровадження інноваційної стратегії.

Водночас, за результатами системного, комплексного дослідження літератури [1–81] та враховуючи думку керівників підприємств, тут також важливе значення у формуванні інноваційної політики на підприємстві мають такі аспекти, а саме:

а) Адаптація до змін в законодавстві та стандартах.

З урахуванням динаміки розвитку технологій і бізнес-практиками, необхідно постійно відстежувати зміни в законодавстві та стандартах. Підприємство повинно бути готовими до швидкої адаптації своєї інноваційної стратегії відповідно до нових вимог і умов, щоб уникнути негативних наслідків та зберегти свою конкурентоспроможність в контексті розвитку підприємства.

б) Взаємодія зі споживачами та здатність до змін.

Інновації повинні відповідати потребам споживачів. Проведення регулярних опитувань, отримання фідбеку та активна взаємодія зі споживачами допомагає підприємству адаптувати свої інноваційні рішення до змін у попиті та до змін у споживачьких уподобаннях.

в) Управління ризиками інноваційного процесу.

Інновації несуть за собою певні ризики, і важливо визначити їх заздалегідь та розробити стратегії для їх управління. Ефективна система управління ризиками дозволяє підприємству зберігати гнучкість та вчасно реагувати на непередбачувані обставини в сучасних умовах.

г) Інтеграція екологічних та соціальних аспектів інновацій.

Сучасне суспільство все більше розуміє важливість сталого розвитку. Інноваційна політика повинна враховувати екологічні та соціальні аспекти. Розвиток екологічно чистих технологій та соціально відповідальних підходів може не лише забезпечити конкурентну перевагу, але й підвищити репутацію підприємства серед споживачів.

Ці аспекти (а)–(г), у сукупності з аспектами (1)–(7), глибше розглядають ключові етапи інноваційної політики та вказують на важливість адаптивності та готовності до змін у впровадженні інновацій на підприємстві.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Таким чином, проведене дослідження, виходячи із результатів аналізу літератури [1–81], дає можливість стверджувати, що формування інноваційної політики — це складний, але необхідний процес для забезпечення успішного розвитку підприємства в умовах постійних змін. Інновації стають ключовим елементом конкурентоспроможності,

а ефективна інноваційна політика дозволяє вирішувати виклики та досягати стратегічних цілей підприємства. Розглядаючи інновації як інвестицію в майбутнє, підприємства можуть забезпечити собі стабільну позицію в умовах динамічного конкурентного бізнес-середовища. Додатково, важливо акцентувати увагу на постійному моніторингу та аналізі результатів інноваційних проектів. Цей процес дозволяє не лише визначити ефективність заходів, але й швидко адаптувати стратегію до змін на ринку та внутрішніх умовах. Такий підхід сприяє гнучкості та вчасним корекціям, що є ключем до успішної реалізації інноваційної політики на підприємстві. У цьому контексті, в основі і в процесі аналізу формування інноваційної політики на підприємстві в сучасних умовах лежать такі аспекти, з їх особливостями, а саме: визначення мети інноваційної політики; створення інноваційної культури; формування інноваційного потенціалу персоналу; розробка

інноваційної стратегії; залучення зовнішніх ресурсів та партнерство; фінансування інновацій; моніторинг та оцінка ефективності інновацій; адаптація до змін в законодавстві та стандартах; взаємодія зі споживачами та здатність до змін; управління ризиками інноваційного процесу; інтеграція екологічних та соціальних аспектів інновацій. Успішне впровадження інновацій на підприємстві визначається не лише якістю нововведень, але і готовністю колективу до адаптації та ефективного реагування на зміни в бізнес-середовищі. Адаптивність та готовність до змін стають ключовими факторами, що дозволяють підприємству гнучко реагувати на виклики ринку та забезпечують стійкість у конкурентному бізнес-середовищі.

Перспективою подальших досліджень є удосконалення аналітичних інструментів управління інноваційним розвитком підприємства в умовах ризику.

#### Література

1. Ареф'єва О. В., Коренков О. В. *Управління потенціалом розвитку промислових підприємств* : монографія. Київ : Грот, 2004. 200 с.
2. Волощук Л. О., Кірсанова В. В., Філіппова С. В. *Аналітичні інструменти управління інноваційним розвитком промислового підприємства* : монографія. Одеса: ФОП Бондаренко М. О., 2015. 180 с.
3. Козловський В. О., Причепа І. В. *Управління інноваційним потенціалом промислових підприємств* : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2013. 184 с.
4. Лабунська С. В., Курган Н. В. *Формування обліково-аналітичного забезпечення інноваційного розвитку підприємства* : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2013. 247 с.
5. Петрович Й. М., Прокопишин-Рашкевич Л. М. *Інноваційний потенціал управління організацією* : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. 184 с.
6. Федуллова І. В., Кундєєва Г. О. *Інноваційний потенціал підприємств* : монографія. Київ : МВЦ Медінформ, 2010. 348 с.
7. Чорна М. В., Глухова С. В. *Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств* : монографія. Харків : ХДУХТ, 2012. 210 с.
8. Aksoy H. How do innovation culture, marketing innovation and product innovation affect the market performance of small and medium-sized enterprises (SMEs)? // *Technology in Society*. 2017. № 51. P. 133–141. doi: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2017.08.005>.
9. Calantone R. J., Cavusgil S. T., Zhao, Y. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance // *Industrial Marketing Management*. 2002. № 31(6). P. 515–524. doi: [https://doi.org/10.1016/s0019-8501\(01\)00203-6](https://doi.org/10.1016/s0019-8501(01)00203-6).
10. Frolova L., Zhadko K., Ilyash O., Yermak S., Nosova T. Model for opportunities assessment to increase the enterprise innovation activity // *Business: Theory and Practice*. 2021. № 22(1). P. 1–11. doi: <https://doi.org/10.3846/btp.2021.13273>.
11. Gunday G., Ulusoy G., Kilic K., Alpkan L. Effects of innovation types on firm performance // *International Journal of Production Economics*. 2011. № 133(2). P. 662–676. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.05.014>.
12. Haddad M. I., Williams I. A., Hammoud M. S., Dwyer R. J. Strategies for implementing innovation in small and medium-sized enterprises // *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*. 2019. № 16(1). P. 12–29. doi: <https://doi.org/10.1108/wjemsd-05-2019-0032>.
13. Hagedoorn J., Cloudt M. Measuring innovative performance: is there an advantage in using multiple indicators? // *Research Policy*. 2003. № 32(8). P. 1365–1379. doi: [https://doi.org/10.1016/s0048-7333\(02\)00137-3](https://doi.org/10.1016/s0048-7333(02)00137-3).
14. Hnatenko I., Orlova-Kurilova O., Shtuler I., Serzhanov V., Rubezhanska V. An Approach to Innovation Potential Evaluation as a Means of Enterprise Management Improving // *International Journal of Supply and Operations Management*. 2020. № 7(1). P. 112–118. doi: <https://doi.org/10.22034/IJSOM.2020.1.7>.
15. Illiashenko S., Shypulina Y., Illiashenko N. Innovation culture as the basis for innovative environment of the enterprise // *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie*. 2018. № 19(2). P. 21–33. doi: <https://doi.org/10.5604/01.3001.0012.2036>.

16. Kalamani O., Volodina O., Mandrikin D. Innovative development strategy formation of the modern enterprise // *Food Industry Economics*. 2018. № 10(2). P. 75–82 doi: <https://doi.org/10.15673/fie.v10i2.963>.
17. Krawczyk-Sokolowska I., Pierscieniak A., Caputa W. The innovation potential of the enterprise in the context of the economy and the business model // *Review of Managerial Science*. 2019. № 15(1). P. 103–124. doi: <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00374-z>.
18. Machová R., Huszárík E.S., Šimonová M. Selected aspects of innovation policy for small and medium sized enterprises // *Journal of International Studies*. 2016. № 9(2). P. 219–232. doi: <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2016/9-2/17>.
19. Tykkyläinen S., Ritala P. Business model innovation in social enterprises: An activity system perspective // *Journal of Business Research*. 2021. № 125. P. 684–697. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.045>.
20. Babych M., Korobka S., Skrynkovskyy R., Korobka S., Krygul R. Substantiation of economic efficiency of using a solar dryer under conditions of personal peasant farms // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2016. Vol. 6. No. 8(84). P. 41–47.
21. Beztelesna L., Pliashko O., Shevchuk L., Semchuk Z., Petryk I. Ensuring the productivity of human resources: evaluation of financing and partnership models between households, state and business // *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2021. № 6(41). P. 350–359. doi: <https://doi.org/10.18371/fcaptop.v6i41.237565>.
22. Horbonos F., Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R. Study of cooperation in agribusiness as a socio-economic phenomenon // *Technology Audit and Production Reserves*. 2017. Vol. 1, No. 5(39). P. 14–21. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.124670>.
23. Horbonos F., Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Ogirko I. Improvement of the Toolkit for Diagnosing the Enterprise's Production Program // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 12. P. 4015–4022. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.29-8>.
24. Khmyz M., Petkov S., Mylyanyk Z., Mazur Y., Koziar R., Hudyma V., Prots I. Digitalisation of the Tax System and Tax Regulation as a Tool to Combat the Shadow Economy // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 9. P. 1008–1014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.96-13>.
25. Klyuvak A., Kliuvak O., Skrynkovskyy R. Partial Motion Blur Removal // *2018 IEEE Second International Conference on Data Stream Mining & Processing (DSMP)*. Lviv, Ukraine, 2018, P. 483–487. doi: <https://doi.org/10.1109/dsmp.2018.8478595>.
26. Klyuvak O., Skrynkovskyy R. Diagnostics and Minimization of Business Risks and the State Customer in the System of Public e-Procurement // *Path of Science*. 2018. Vol. 4, No. 1. P. 1022–1032. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.30-4>.
27. Kniaz S., Brych V., Heorhiadi N., Tyrkalo Y., Luchko H., Skrynkovskyy R. Data Processing Technology in Choosing the Optimal Management Decision System // *2023 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Wrocław, Poland, 2023. P. 372–375. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT58437.2023.10275581>.
28. Kniaz S., Brych V., Marhasova V., Tyrkalo Y., Skrynkovskyy R., Sumets A. Modeling of the Information System of Environmental Risk Management of an Enterprise // *2022 12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Ruzomberok, Slovakia, 2022. P. 215–218. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT54803.2022.9912743>.
29. Kniaz S., Farat O., Merezhko N., Kozhushko L. et al. Managing the Competitiveness of Innovation Clusters // *Proceedings of the 35th International Business Information Management Association (IBIMA)*, (Seville, 1–12 April 2020). P. 1257–1262.
30. Kniaz S., Skrynkovskyy R., Heorhiadi N., Sopilnyk L., Rusyn-Hrynyk R., Mainka M. Monitoring the Economic Efficiency of Implementation of the System-Functional Approach in the Management of Innovative Development of Construction Enterprises // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 3. P. 3020–3027. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.68-5>.
31. Kovaliv M., Petkov S., Koziar R., Yesimov S., Khmyz M. Correlation of Administrative and Information Legal Regulation of Relations in the Information Society // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 9. P. 1001–1007. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.96-3>.
32. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Krasnytskyi I., Yesimov S., Khmyz M., Brych V. State Regulatory Policy as a Legal Category and an Instrument of Public Administration in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 1. P. 1001–1008. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.78-1>.
33. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Yesimov S., Khmyz M., Yosyfovych D., Mykytiuk M., Kozoriz M. Legal Bases of Realization of the Law Enforcement Function of the State in the Sphere of Economy of Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 2–3. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.79-2>.
34. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Yesimov S., Krasnytskyi I., Kaydrovych K., Kniaz S., Kemska Y. Legal Support of Cybersecurity of Critical Information Infrastructure of Ukraine // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 4. P. 2011–2018. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.69-12>.
35. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Yesimov S., Khmyz M., Krasnytskyi I., Kniaz S., Khmyz V., Ogirko O. Strategic Planning as a Factor of Public Administration in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 4. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.80-1>.

36. Kucherov D., Kozub A., Sushchenko O., Skrynkovskyy R. Stabilizing the spatial position of a quadrotor by the backstepping procedure // *Indonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science*. 2021. Vol. 23, No. 2. P. 1188–1199. doi: <https://doi.org/10.11591/ijeecs.v23.i2.pp1188-1199>.
37. Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514. doi: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i3.1318>.
38. Pawlowski G., Rusyn-Hrynyk R., Sopilnyk L., Yankovska L., Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Petryk I., Batkovets N., Kataiev A. Regulation of the competitiveness of financial business structures // *Proceedings of the 34th International Business Information Management Association (IBIMA)*, (ISBN: 978-0-9998551-3-3, 13–14 November 2019, Madrid, Spain). 2019. P. 9976–9981.
39. Pawlowski G., Skrynkovskyy R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>.
40. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>.
41. Popova N., Kataiev A., Skrynkovskyy R., Nevertii A. Development of trust marketing in the digital society // *Economic Annals-XX I*. 2019. Vol. 176, Iss. 3–4. P. 13–25. doi: <https://doi.org/10.21003/ea.V176-02>.
42. Prots I., Petkov S., Khmyz M., Koziar R., Hudyma V., Yavnyy O., Chorniy B. Implementation of Digital Technologies in the Tax Sphere: Foreign Experience and Prospects for Ukraine in Combating the Shadow Economy // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 10. P. 5029–5037. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.97-22>.
43. Protsiuk T., Skrynkovskyy R. Significance of Differences among National Cultures in the Enterprise Management: A Literature Review with Observations on Ukraine // *Journal of Applied Management and Investments*. 2018. Vol. 7(3). P. 172–178.
44. Semchuk Z., Zharovskaya I., Merdova O. Corruption as a negative social phenomenon hindering the economic development of the state // *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. № 4(4). P. 295–300. doi: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-4-295-300>.
45. Serniak I., Serniak O., Mykhailyshyn L., Skrynkovskyy R., Kasian S. Evaluation of the level of the usage of social instruments for human resource management: example of agro-processing enterprises of Ukraine // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. № 7(4). P. 82–99. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.04.05>.
46. Skrynkovskyy R. Investment attractiveness evaluation technique for machine-building enterprises // *Actual Problems of Economics*. 2008. Issue 7(85). P. 228–240.
47. Skrynkovskyy R.M. An IT Audit as a Tool for Strategic Enterprise Management // *The Problems of Economy*. 2018. № 1. P. 231–236.
48. Skrynkovskyy R.M. Diagnosing the Maturity Level of IT Processes at the Enterprise // *Business Inform.* 2018. № 4. P. 377–383.
49. Skrynkovskyy R.M. Diagnostics of the Extent of Conflict Among Co-Workers and Ways to Overcome the Destabilization of Socio-Labor Relations at Enterprise // *Business Inform.* 2016. № 4. P. 268–273.
50. Skrynkovskyy R.M. Economic security of enterprise: nature, classification and system of diagnostics // *Global and national problems of economics*. 2015. № 3. P. 414–418.
51. Skrynkovskyy R.M., Maksymchuk I.S., Kharuk K.B. Diagnostics of the Enterprise Economic Security and the Role of Information and Communication in the Context of Sustainability of Dynamical Equilibrium, Operation and Development // *The Problems of Economy*. 2015. № 3. P. 162–168.
52. Skrynkovskyy R.M., Sopilnyk L.I., Hladun V.R. Improving the Model of Wages Regulation at Industrial Enterprises Depending on the Level of Productivity and Efficiency of Staff Work in the System of Production Management // *Business Inform.* 2019. № 4. P. 360–365. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-4-360-365>.
53. Skrynkovskyy R.M., Sopilnyk L.I., Tsyuh S.I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform.* 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>.
54. Skrynkovskyy R.M., Yuzevych V.M., Kataiev A.V., Pawlowski G., Protsiuk T.B. Analysis of the methodology of constructing a production function using quality criteria // *Journal of Engineering Sciences*. 2019. Vol. 6(1). P. B1–B5. doi: [https://doi.org/10.21272/jes.2019.6\(1\).b1](https://doi.org/10.21272/jes.2019.6(1).b1).
55. Skrynkovskyy R.M., Zaiats O.S. Improving the System of Indicators for Economic and Statistical Determination of Enterprise Efficiency with Regard to Legal Aspects of Management // *Business Inform.* 2020. № 3. P. 416–422. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-416-422>.
56. Skrynkovskyy R., Hladun V., Kramar M. Information Technologies in the Organization of Accounting at the Enterprise // *Path of Science*. 2019. Vol. 5, No. 2. P. 3001–3010. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.43-3>.

57. Skrynkovskyy R., Leskiv S., Yuzevych V. Development of Information Support of the Automated System for Monitoring the State of the Gas Transportation System's Industrial Safety // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 8. P. 3028–3035. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.25-8>.
58. Skrynkovskyy R., Nazar Y., Kovaliv M., Yesimov S., Pavlenchuk A. Measures of Administrative Coercion in the Field of Taxes and Fees in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 6. P. 2001–2008. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.82-4>.
59. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Horbonos F., Protsiuk T. Improvement of the express diagnostics of the production activity of the enterprise taking into account the method of determining the optimal production programs in the operational management system // *Technology Audit and Production Reserves*. 2018. Vol. 6, No. 4(44). P. 4–10. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.147968>.
60. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Leskiv S., Pawlowski G. The Improvements of Enterprise Anti-Crisis Management Diagnostics in the System of Managerial Diagnostics // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4001–4009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-5>.
61. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>.
62. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym L., Haleliuk M. Improvement of the Model of Enterprise Management Process on the Basis of General Management Functions // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 12. P. 4007–4014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.29-7>.
63. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym P., Koropetskyi O. Cybernetic Security and Business Intelligence in the System of Diagnostics of Economic Security of the Enterprise // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 10. P. 5001–5009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.27-6>.
64. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Ogirko O., Pavlenchuk N. Comprehensive Assessing the Enterprise Development Considering the Educational and Professional Potential of Employees in Management System // *Journal of Applied Management and Investments*. 2018. Vol. 7, No. 4. P. 246–255.
65. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Sytar L., Shpak O. Diagnostics of Objects of Innovative Work as a Tool for Improving the Innovation Activity of the Company's Personnel // *Path of Science*. Vol. 4, No. 3. P. 4001–4007. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.32-3>.
66. Skrynkovskyy R., Shpak O., Leskiv S., Sytar L. Diagnosis of the State of Socio-Psychological Climate at the Enterprise // *Path of Science*. 2018. Vol. 4, No. 2. P. 1024–1031. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.31-3>.
67. Skrynkovskyy R., Shpak O., Protsiuk T., Noga I. Formation of the Toolkit for Graphical Assessment of Enterprise Competitiveness // *Path of Science*. 2018. Vol. 4, No. 1. P. 1014–1021. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.30-1>.
68. Skrynkovskyy R., Sopilnyk L., Heorhiadi N., Kniaz S. Improvement of the model of the innovative development of the production system of industrial enterprises // *Technology Audit and Production Reserves*. 2019. Vol. 1, No. 4(45). P. 51–53. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2019.159227>.
69. Skrynkovskyy R., Sopilnyk R., Seliverstova L., Koropetskyi O., Protsiuk T. Improvement of the system of indicators for the efficiency evaluation of the production capacity of industrial enterprises // *Technology Audit and Production Reserves*. 2018. Vol. 2, No. 4(46). P. 49–51. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2019.162670>.
70. Skrynkovskyy R., Tyrkalo Y. Entrepreneurial Risks: Nature, Types, Assessment Methods and Ways to Reduce Them // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 12. P. 2015–2023. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.77-11>.
71. Smutchak Z., Yankovska L., Sopilnyk L., Skupeiko V., Horbonos F. The role of leaders' emotional flexibility in banks management // *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2022. № 6(41). P. 66–77. doi: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.251399>.
72. Sopilnyk L., Skrynkovskyy R., Kovaliv M., Zayats R., Malashko O., Yesimov S., Mykytiuk M. Development of Digital Economy in the Context of Information Security in Ukraine // *Path of Science*. 2020. Vol. 6, No. 5. P. 2023–2032. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.58-7>.
73. Sopilnyk L., Skrynkovskyy R., Lozovan V., Yuzevych V., Pawlowski G. Determination of Economic Losses of Gas Transportation Companies from Accidents on Gas Transmission Pipelines // *Path of Science*. 2019. Vol. 5, No. 1. P. 1008–1017. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.42-4>.
74. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Farat O., Skrynkovskyy R., Martyniuk V. Methodical approach to the selection of options for ensuring competitiveness of enterprises in the system of development of agricultural clusters // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. № 7(1). P. 192–210. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.01.10>.
75. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>.
76. Sumets A., Serbov M., Skrynkovskyy R., Faldyna V., Satusheva, K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. № 6(4). P. 211–231. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.04.11>.

77. Yuzevych L., Skrynkovskyy R., Koman B. Development of information support of quality management of underground pipelines // *EUREKA: Physics and Engineering*. 2017. № 4. P. 49–60. doi: <https://doi.org/10.21303/2461-4262.2017.00392>.
78. Yuzevych V., Skrynkovskyy R., Koman B. Intelligent Analysis of Data Systems for Defects in Underground Gas Pipeline // *2018 IEEE Second International Conference on Data Stream Mining & Processing (DSMP)*. Lviv, Ukraine, 2018. P. 134–138. doi: <https://doi.org/10.1109/DSMP.2018.8478560>.
79. Микитюк П.П. Аналіз впливу інвестицій та інновацій на ефективність господарської діяльності підприємства : монографія. Тернопіль : Економічна думка, ТНЕУ, 2007. 296 с.
80. Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2003. 323 с.
81. Кузьмін О.Є. Сучасний менеджмент. Львів : «Центр Європи», 1995. 176 с.

### References

1. Arefieva O.V., Korenkov O.V. *Upravlinnia potentsialom rozvytku promyslovykh pidpryemstv*: monohrafiia. Kyiv: Hrot, 2004. 200 s. [in Ukrainian].
2. Voloshchuk L.O., Kirsanova V.V., Filyppova S.V. *Analitichni instrumenty upravlinnia innovatsiinym rozvytkom promysloвого pidpryemstva*: monohrafiia. Odesa: FOP Bondarenko M.O., 2015. 180 s. [in Ukrainian].
3. Kozlovskiy V.O., Prychepa I.V. *Upravlinnia innovatsiinym potentsialom promyslovykh pidpryemstv*: monohrafiia. Vinnytsia: VNTU, 2013. 184 s. [in Ukrainian].
4. Labunska S.V., Kurhan N.V. *Formuvannia oblikovo-analitychnoho zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku pidpryemstva*: monohrafiia. Kharkiv: Vyd. KhNEU, 2013. 247 s. [in Ukrainian].
5. Petrovych Y.M., Prokopyshyn-Rashkevych L.M. *Innovatsiinyi potentsial upravlinnia orhanizatsiiei*: monohrafiia. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki, 2010. 184 s. [in Ukrainian].
6. Fedulova I.V., Kundieieva H.O. *Innovatsiinyi potentsial pidpryemstv*: monohrafiia. Kyiv: MVTs Medinform, 2010. 348 s. [in Ukrainian].
7. Chorna M.V., Hlukhova S.V. *Otsinka efektyvnosti innovatsiinoi diialnosti pidpryemstv*: monohrafiia. Kharkiv: KhDUKhT, 2012. 210 s. [in Ukrainian].
8. Aksoy H. How do innovation culture, marketing innovation and product innovation affect the market performance of small and medium-sized enterprises (SMEs)? // *Technology in Society*. 2017. № 51. P. 133–141. doi: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2017.08.005>.
9. Calantone R.J., Cavusgil S.T., Zhao, Y. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance // *Industrial Marketing Management*. 2002. № 31(6). P. 515–524. doi: [https://doi.org/10.1016/s0019-8501\(01\)00203-6](https://doi.org/10.1016/s0019-8501(01)00203-6).
10. Frolova L., Zhadko K., Plyash O., Yermak S., Nosova T. Model for opportunities assessment to increase the enterprise innovation activity // *Business: Theory and Practice*. 2021. № 22(1). P. 1–11. doi: <https://doi.org/10.3846/btp.2021.13273>.
11. Gunday G., Ulusoy G., Kilic K., Alpkan L. Effects of innovation types on firm performance // *International Journal of Production Economics*. 2011. № 133(2). P. 662–676. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.05.014>.
12. Haddad M.I., Williams I.A., Hammoud M.S., Dwyer R.J. Strategies for implementing innovation in small and medium-sized enterprises // *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*. 2019. № 16(1). P. 12–29. doi: <https://doi.org/10.1108/wjemsd-05-2019-0032>.
13. Hagedoorn J., Cloudt M. Measuring innovative performance: is there an advantage in using multiple indicators? // *Research Policy*. 2003. № 32(8). P. 1365–1379. doi: [https://doi.org/10.1016/s0048-7333\(02\)00137-3](https://doi.org/10.1016/s0048-7333(02)00137-3).
14. Hnatenko I., Orlova-Kurilova O., Shtuler I., Serzhanov V., Rubezhanska V. An Approach to Innovation Potential Evaluation as a Means of Enterprise Management Improving // *International Journal of Supply and Operations Management*. 2020. № 7(1). P. 112–118. doi: <https://doi.org/10.22034/IJSOM.2020.1.7>.
15. Illiashenko S., Shypulina Y., Illiashenko N. Innovation culture as the basis for innovative environment of the enterprise // *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie*. 2018. № 19(2). P. 21–33. doi: <https://doi.org/10.5604/01.3001.0012.2036>.
16. Kalaman O., Volodina O., Mandrikin D. Innovative development strategy formation of the modern enterprise // *Food Industry Economics*. 2018. № 10(2). P. 75–82 doi: <https://doi.org/10.15673/fie.v10i2.963>.
17. Krawczyk-Sokolowska I., Pierscieniak A., Caputa W. The innovation potential of the enterprise in the context of the economy and the business model // *Review of Managerial Science*. 2019. № 15(1). P. 103–124. doi: <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00374-z>.
18. Machová R., Huszárík E.S., Šimonová M. Selected aspects of innovation policy for small and medium sized enterprises // *Journal of International Studies*. 2016. № 9(2). P. 219–232. doi: <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2016/9-2/17>.
19. Tykkyläinen S., Ritala P. Business model innovation in social enterprises: An activity system perspective // *Journal of Business Research*. 2021. № 125. P. 684–697. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.045>.
20. Babych M., Korobka S., Skrynkovskyy R., Korobka S., Krygul R. Substantiation of economic efficiency of using a solar dryer under conditions of personal peasant farms // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2016. Vol. 6. No. 8(84). P. 41–47.

21. Beztelesna L., Pliashko O., Shevchuk L., Semchuk Z., Petryk I. Ensuring the productivity of human resources: evaluation of financing and partnership models between households, state and business // *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2021. № 6(41). P. 350–359. doi: <https://doi.org/10.18371/fcaptop.v6i41.237565>.
22. Horbonos F., Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R. Study of cooperation in agribusiness as a socio-economic phenomenon // *Technology Audit and Production Reserves*. 2017. Vol. 1, No. 5(39). P. 14–21. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.124670>.
23. Horbonos F., Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Ogirko I. Improvement of the Toolkit for Diagnosing the Enterprise's Production Program // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 12. P. 4015–4022. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.29-8>.
24. Khmyz M., Petkov S., Mylyanyk Z., Mazur Y., Koziar R., Hudyma V., Prots I. Digitalisation of the Tax System and Tax Regulation as a Tool to Combat the Shadow Economy // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 9. P. 1008–1014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.96-13>.
25. Klyuvak A., Kliuvak O., Skrynkovskyy R. Partial Motion Blur Removal // *2018 IEEE Second International Conference on Data Stream Mining & Processing (DSMP)*. Lviv, Ukraine, 2018, P. 483–487. doi: <https://doi.org/10.1109/dsmp.2018.8478595>.
26. Klyuvak O., Skrynkovskyy R. Diagnostics and Minimization of Business Risks and the State Customer in the System of Public e-Procurement // *Path of Science*. 2018. Vol. 4, No. 1. P. 1022–1032. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.30-4>.
27. Kniaz S., Brych V., Heorhiadi N., Tyrkalo Y., Luchko H., Skrynkovskyy R. Data Processing Technology in Choosing the Optimal Management Decision System // *2023 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Wrocław, Poland, 2023. P. 372–375. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT58437.2023.10275581>.
28. Kniaz S., Brych V., Marhasova V., Tyrkalo Y., Skrynkovskyy R., Sumets A. Modeling of the Information System of Environmental Risk Management of an Enterprise // *2022 12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Ruzomberok, Slovakia, 2022. P. 215–218. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT54803.2022.9912743>.
29. Kniaz S., Farat O., Merezhko N., Kozhushko L. et al. Managing the Competitiveness of Innovation Clusters // *Proceedings of the 35th International Business Information Management Association (IBIMA)*, (Seville, 1–12 April 2020). P. 1257–1262.
30. Kniaz S., Skrynkovskyy R., Heorhiadi N., Sopilnyk L., Rusyn-Hrynyk R., Mainka M. Monitoring the Economic Efficiency of Implementation of the System-Functional Approach in the Management of Innovative Development of Construction Enterprises // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 3. P. 3020–3027. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.68-5>.
31. Kovaliv M., Petkov S., Koziar R., Yesimov S., Khmyz M. Correlation of Administrative and Information Legal Regulation of Relations in the Information Society // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 9. P. 1001–1007. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.96-3>.
32. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Krasnytskyi I., Yesimov S., Khmyz M., Brych V. State Regulatory Policy as a Legal Category and an Instrument of Public Administration in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 1. P. 1001–1008. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.78-1>.
33. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Yesimov S., Khmyz M., Yosyfovych D., Mykytiuk M., Kozoriz M. Legal Bases of Realization of the Law Enforcement Function of the State in the Sphere of Economy of Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 2–3. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.79-2>.
34. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Yesimov S., Krasnytskyi I., Kaydrovych K., Kniaz S., Kemska Y. Legal Support of Cybersecurity of Critical Information Infrastructure of Ukraine // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 4. P. 2011–2018. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.69-12>.
35. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Yesimov S., Khmyz M., Krasnytskyi I., Kniaz S., Khmyz V., Ogirko O. Strategic Planning as a Factor of Public Administration in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 4. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.80-1>.
36. Kucherov D., Kozub A., Sushchenko O., Skrynkovskyy R. Stabilizing the spatial position of a quadrotor by the backstepping procedure // *Indonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science*. 2021. Vol. 23, No. 2. P. 1188–1199. doi: <https://doi.org/10.11591/ijeecs.v23.i2.pp1188-1199>.
37. Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514. doi: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i3.1318>.
38. Pawlowski G., Rusyn-Hrynyk R., Sopilnyk L., Yankovska L., Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Petryk I., Batkovets N., Kataiev A. Regulation of the competitiveness of financial business structures // *Proceedings of the 34th International Business Information Management Association (IBIMA)*, (ISBN: 978-0-9998551-3-3, 13–14 November 2019, Madrid, Spain). 2019. P. 9976–9981.
39. Pawlowski G., Skrynkovskyy R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>.



40. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>.
41. Popova N., Kataiev A., Skrynkovskyy R., Nevertii A. Development of trust marketing in the digital society // *Economic Annals-XX I*. 2019. Vol. 176, Iss. 3–4. P. 13–25. doi: <https://doi.org/10.21003/ea.V176-02>.
42. Prots I., Petkov S., Khmyz M., Koziar R., Hudyma V., Yavnyy O., Chorniy B. Implementation of Digital Technologies in the Tax Sphere: Foreign Experience and Prospects for Ukraine in Combating the Shadow Economy // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 10. P. 5029–5037. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.97-22>.
43. Protsiuk T., Skrynkovskyy R. Significance of Differences among National Cultures in the Enterprise Management: A Literature Review with Observations on Ukraine // *Journal of Applied Management and Investments*. 2018. Vol. 7(3). P. 172–178.
44. Semchuk Z., Zharovskaya I., Merdova O. Corruption as a negative social phenomenon hindering the economic development of the state // *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. № 4(4). P. 295–300. doi: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-4-295-300>.
45. Serniak I., Serniak O., Mykhailyshyn L., Skrynkovskyy R., Kasian S. Evaluation of the level of the usage of social instruments for human resource management: example of agro-processing enterprises of Ukraine // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. № 7(4). P. 82–99. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.04.05>.
46. Skrynkovskyy R. Investment attractiveness evaluation technique for machine-building enterprises // *Actual Problems of Economics*. 2008. Issue 7(85). P. 228–240.
47. Skrynkovskyy R.M. An IT Audit as a Tool for Strategic Enterprise Management // *The Problems of Economy*. 2018. № 1. P. 231–236.
48. Skrynkovskyy R.M. Diagnosing the Maturity Level of IT Processes at the Enterprise // *Business Inform*. 2018. № 4. P. 377–383.
49. Skrynkovskyy R.M. Diagnostics of the Extent of Conflict Among Co-Workers and Ways to Overcome the Destabilization of Socio-Labor Relations at Enterprise // *Business Inform*. 2016. № 4. P. 268–273.
50. Skrynkovskyy R.M. Economic security of enterprise: nature, classification and system of diagnostics // *Global and national problems of economics*. 2015. № 3. P. 414–418.
51. Skrynkovskyy R.M., Maksymchuk I.S., Kharuk K.B. Diagnostics of the Enterprise Economic Security and the Role of Information and Communication in the Context of Sustainability of Dynamical Equilibrium, Operation and Development // *The Problems of Economy*. 2015. № 3. P. 162–168.
52. Skrynkovskyy R.M., Sopilnyk L.I., Hladun V.R. Improving the Model of Wages Regulation at Industrial Enterprises Depending on the Level of Productivity and Efficiency of Staff Work in the System of Production Management // *Business Inform*. 2019. № 4. P. 360–365. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-4-360-365>.
53. Skrynkovskyy R.M., Sopilnyk L.I., Tsyuh S.I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform*. 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>.
54. Skrynkovskyy R.M., Yuzevych V.M., Kataev A.V., Pawlowski G., Protsiuk T.B. Analysis of the methodology of constructing a production function using quality criteria // *Journal of Engineering Sciences*. 2019. Vol. 6(1). P. B1–B5. doi: [https://doi.org/10.21272/jes.2019.6\(1\).b1](https://doi.org/10.21272/jes.2019.6(1).b1).
55. Skrynkovskyy R.M., Zaiats O.S. Improving the System of Indicators for Economic and Statistical Determination of Enterprise Efficiency with Regard to Legal Aspects of Management // *Business Inform*. 2020. № 3. P. 416–422. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-416-422>.
56. Skrynkovskyy R., Hladun V., Kramar M. Information Technologies in the Organization of Accounting at the Enterprise // *Path of Science*. 2019. Vol. 5, No. 2. P. 3001–3010. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.43-3>.
57. Skrynkovskyy R., Leskiv S., Yuzevych V. Development of Information Support of the Automated System for Monitoring the State of the Gas Transportation System's Industrial Safety // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 8. P. 3028–3035. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.25-8>.
58. Skrynkovskyy R., Nazar Y., Kovaliv M., Yesimov S., Pavlenchuk A. Measures of Administrative Coercion in the Field of Taxes and Fees in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 6. P. 2001–2008. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.82-4>.
59. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Horbonos F., Protsiuk T. Improvement of the express diagnostics of the production activity of the enterprise taking into account the method of determining the optimal production programs in the operational management system // *Technology Audit and Production Reserves*. 2018. Vol. 6, No. 4(44). P. 4–10. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.147968>.
60. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Leskiv S., Pawlowski G. The Improvements of Enterprise Anti-Crisis Management Diagnostics in the System of Managerial Diagnostics // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4001–4009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-5>.

61. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>.
62. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym L., Haleliuk M. Improvement of the Model of Enterprise Management Process on the Basis of General Management Functions // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 12. P. 4007–4014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.29-7>.
63. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym P., Koropetskyi O. Cybernetic Security and Business Intelligence in the System of Diagnostics of Economic Security of the Enterprise // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 10. P. 5001–5009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.27-6>.
64. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Ogirko O., Pavlenchuk N. Comprehensive Assessing the Enterprise Development Considering the Educational and Professional Potential of Employees in Management System // *Journal of Applied Management and Investments*. 2018. Vol. 7, No. 4. P. 246–255.
65. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Sytar L., Shpak O. Diagnostics of Objects of Innovative Work as a Tool for Improving the Innovation Activity of the Company's Personnel // *Path of Science*. Vol. 4, No. 3. P. 4001–4007. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.32-3>.
66. Skrynkovskyy R., Shpak O., Leskiv S., Sytar L. Diagnosis of the State of Socio-Psychological Climate at the Enterprise // *Path of Science*. 2018. Vol. 4, No. 2. P. 1024–1031. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.31-3>.
67. Skrynkovskyy R., Shpak O., Protsiuk T., Noga I. Formation of the Toolkit for Graphical Assessment of Enterprise Competitiveness // *Path of Science*. 2018. Vol. 4, No. 1. P. 1014–1021. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.30-1>.
68. Skrynkovskyy R., Sopilnyk L., Heorhiadi N., Kniaz S. Improvement of the model of the innovative development of the production system of industrial enterprises // *Technology Audit and Production Reserves*. 2019. Vol. 1, No. 4(45). P. 51–53. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2019.159227>.
69. Skrynkovskyy R., Sopilnyk R., Seliverstova L., Koropetskyi O., Protsiuk T. Improvement of the system of indicators for the efficiency evaluation of the production capacity of industrial enterprises // *Technology Audit and Production Reserves*. 2018. Vol. 2, No. 4(46). P. 49–51. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2019.162670>.
70. Skrynkovskyy R., Tyrkalo Y. Entrepreneurial Risks: Nature, Types, Assessment Methods and Ways to Reduce Them // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 12. P. 2015–2023. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.77-11>.
71. Smutchak Z., Yankovska L., Sopilnyk L., Skupeiko V., Horbonos F. The role of leaders' emotional flexibility in banks management // *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2022. № 6(41). P. 66–77. doi: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.251399>.
72. Sopilnyk L., Skrynkovskyy R., Kovaliv M., Zayats R., Malashko O., Yesimov S., Mykytiuk M. Development of Digital Economy in the Context of Information Security in Ukraine // *Path of Science*. 2020. Vol. 6, No. 5. P. 2023–2032. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.58-7>.
73. Sopilnyk L., Skrynkovskyy R., Lozovan V., Yuzevych V., Pawlowski G. Determination of Economic Losses of Gas Transportation Companies from Accidents on Gas Transmission Pipelines // *Path of Science*. 2019. Vol. 5, No. 1. P. 1008–1017. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.42-4>.
74. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Farat O., Skrynkovskyy R., Martyniuk V. Methodical approach to the selection of options for ensuring competitiveness of enterprises in the system of development of agricultural clusters // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. № 7(1). P. 192–210. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.01.10>.
75. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>.
76. Sumets A., Serbov M., Skrynkovskyy R., Faldyna V., Satusheva, K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. № 6(4). P. 211–231. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.04.11>.
77. Yuzevych L., Skrynkovskyy R., Koman B. Development of information support of quality management of underground pipelines // *EUREKA: Physics and Engineering*. 2017. № 4. P. 49–60. doi: <https://doi.org/10.21303/2461-4262.2017.00392>.
78. Yuzevych V., Skrynkovskyy R., Koman B. Intelligent Analysis of Data Systems for Defects in Underground Gas Pipeline // *2018 IEEE Second International Conference on Data Stream Mining & Processing (DSMP)*. Lviv, Ukraine, 2018. P. 134–138. doi: <https://doi.org/10.1109/DSMP.2018.8478560>.
79. Mykytiuk P.P. *Analiz vplyvu investytsii ta innovatsii na efektyvnist hospodarskoi diialnosti pidpriemstva*: monohrafiia. Ternopil: Ekonomichna dumka, TNEU, 2007. 296 s. [in Ukrainian].
80. Ponomarenko V.S., Trydid O.M., Kyzym M.O. *Stratehiia rozvytku pidpriemstva v umovakh kryzy*: monohrafiia. Kharkiv: INZhEK, 2003. 323 s. [in Ukrainian].
81. Kuzmin O.Y. *Suchasnyi menedzhment*. Lviv: “Tsentr Yevropy”, 1995. 176 s. [in Ukrainian].

УДК 65.01:658

**Куриліна Оксана Василівна**  
*кандидат економічних наук, доцент*  
*Національний університет оборони України*  
**Kurilina Oksana**  
*PhD in Economics, Associate Professor*  
*National Defence University of Ukraine*  
ORCID: 0000-0002-8813-4243

**Гонсьор Юрій Романович**  
*аспірант*  
*Львівського університету бізнесу та права*  
**Honsor Yuriy**  
*Postgraduate Student of the*  
*Lviv University of Business and Law*  
ORCID: 0009-0004-3565-3703

**Милянник Захар Богданович**  
*аспірант*  
*Львівського університету бізнесу та права*  
**Mylyanyk Zakhar**  
*Postgraduate Student of the*  
*Lviv University of Business and Law*  
ORCID: 0009-0002-3852-4865

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-1-9489

## **БІЗНЕС-ПЛАН ЯК СКЛАДОВА УСПІШНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

### **BUSINESS PLAN AS A COMPONENT OF SUCCESSFUL ENTERPRISE DEVELOPMENT**

**Анотація.** У статті досліджено особливості бізнес-плану як важливої складової успішного розвитку підприємства в сучасних умовах. Визначено, що важливим елементом стратегічного планування, який може остаточно спрогнозувати реакцію підприємства на вимоги зовнішнього середовища та підтримувати відповідні гії на ринку, є бізнес-план, який можна вважати ефективним інструментом сучасного менеджменту, що дозволяє встановити оперативні цілі та місії та розробити системи дій для покращення результатів діяльності або запобігання небажаним явищам. Встановлено, що бізнес-планування включає вирішення таких завдань, як оцінка поточного стану, виявлення слабких і сильних сторін діяльності підприємства, постановка цілей діяльності на плановий період. З'ясовано, що ефективний бізнес-план має окреслювати основні переваги проекту та те, чому користувачі повинні платити за певну послугу чи продукт. Зазначено, що при розробці бізнес-плану нового підприємства важливо визначити масштаб і мету нового підприємства, а також його основні відмінності від існуючої діяльності. Виділено основні сфери застосування бізнес-плану. Виявлено, що під час реалізації бізнес-проекту бізнес-план дозволяє аналізувати, контролювати та оцінювати успішність діяльності, виявляти відхилення від плану та своєчасно коригувати напрямок розвитку бізнесу. Зміст різних видів бізнес-планів визначається специфікою кожного підприємства. З'ясовано, що структура бізнес-плану не є строго регламентованою, тому при його складанні необхідно дотримуватися наступних умов: він повинен бути професійним, структурованим та логічним. Визначено, що найважливішою метою бізнес-плану є забезпечення необхідними ресурсами та планування господарської діяльності підприємства відповідно до потреб ринку. Встановлено, що в умовах ринкової системи управління бізнес-план є активним інструментом управління, який є відповідною точкою всієї планово-реалізаційної діяльності підприємства. Перспективою далішніх досліджень є системний, комплексний аналіз основних аспектів формування і реалізації бізнес-плану для інвестиційного розвитку підприємства в сучасних умовах.

**Ключові слова:** підприємство, бізнес-план, бізнес-проект, розвиток підприємства, ефективність, управлінські рішення, результати, підприємницькі ризики.

**Summary.** The article examines the features of a business plan as an important component of the successful development of an enterprise in modern conditions. It has been determined that an important element of strategic planning, which can ultimately predict the enterprise's response to the requirements of the external environment and support appropriate actions in the market, is a business plan, which can be considered an effective tool of modern management, allowing one to set operational goals and missions and develop action systems to improve results. activities or prevention of adverse events. It has been established that business planning includes solving such problems as assessing the current state, identifying the strengths and weaknesses of the enterprise, and setting performance goals for the planning period. It has been established that an effective business plan should define the main benefits of the project and why users should pay for a certain service or product. When developing a business plan for a new venture, it is important to determine the scope and purpose of the new venture, as well as its main differences from existing activities. The main areas of application of the business plan are highlighted. It has been established that when implementing a business project, a business plan allows you to analyze, control and evaluate the success of activities, identify deviations from the plan and timely adjust the direction of business development. The content of different types of business plans is determined by the specifics of each enterprise. It was found that the structure of a business plan is not strictly regulated, therefore, when drawing it up, the following conditions must be observed: it must be professional, structured and logical. It has been determined that the most important goal of a business plan is to provide the necessary resources and plan the economic activities of the enterprise in accordance with market needs. It has been established that in the conditions of a market management system, a business plan is an active management tool, which is the starting point of all planning and implementation activities of the enterprise. The prospect for further research is a systematic, comprehensive analysis of the main aspects of the formation and implementation of a business plan for the investment development of an enterprise in modern conditions.

**Key words:** enterprise, business plan, business project, enterprise development, efficiency, management decisions, results, business risks.

**П**остановка проблеми. Ринки та конкуренція дають підприємствам повну автономію, що означає підвищену відповідальність. Тому планування за цих умов стає інструментом удосконалення корпоративної діяльності та пошуку резервів підвищення конкурентоспроможності та виживання. У міру того, як процес стає більш динамічним, зростає і роль планування, необхідно постійно контролювати ситуацію у зовнішньому середовищі та вносити необхідні корективи. У цих умовах ускладнюються завдання планування, збільшується кількість факторів, які необхідно враховувати, і підвищується мобільність. Сучасні уявлення про корпоративне управління базуються на тому, що підприємство повинно чітко визначати, вимірювати, аналізувати та вдосконалювати свою діяльність. Успішними є підприємства, які відповідають таким критеріям, як дотримання термінів, дотримання бюджету та забезпечення якості. Актуальність бізнес-плану пояснюється тим, що кожне підприємство, незалежно від того, чи є воно новачком, чи вже давно працює на ринку, зобов'язане точно знати свої фінансові, матеріальні, кадрові та інтелектуальні потреби. Можна не тільки забезпечити ресурси найближчим часом, але й передбачити джерела їх постачання, а також грамотно і точно оцінити ефективність їх використання у процесі виробництва, виробничо-господарської діяльності підприємства. На основі цього приймаються оптимальні управлінські рішення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окремі аспекти стосовно розробки та формування бізнес-плану на підприємствах є предметом досліджень багатьох вчених-економістів та практиків. Зокрема, актуальні, деякі і важливі аспекти у цьому напрямі досліджували такі науковці та практики: Я. Бо-

гів [1], І. Ганечко [2], Н. Данік [3], В. Демиденко [4], Є. Діденко [5], О. Короткова [6], С. Кучіна [7], В. Лаврук [8], О. Михайленко [9; 10], Н. Михайлюк [11], К. Яковенко [12] та інші. Водночас, враховуючи при цьому результати наявних досліджень у працях науковців і практиків [13–54], з'ясовано, що сьогодні не до кінця розкритими є питання, які стосуються особливостей бізнес-плану як важливої складової успішного розвитку підприємства в сучасних умовах.

**Мета статті.** Метою статті є дослідження особливостей бізнес-плану як важливої складової успішного розвитку підприємства в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Попередня нестабільність факторів зовнішнього середовища вимагає від підприємств детального прогнозу своїх стратегій і поточної діяльності, а також врахування загроз і можливостей для подальшого розвитку і досягнення поставлених цілей. Модернізація вимагає, щоб керівники будь-якого підприємства вміли приймати відповідні управлінські рішення. Важливим елементом стратегічного планування, який може остаточно спрогнозувати реакцію підприємства на вимоги зовнішнього середовища та підтримувати відповідні дії на ринку, є бізнес-план, який можна вважати ефективним інструментом сучасного менеджменту, що дозволяє встановити оперативні цілі та місії та розробити системи дій для покращення результатів діяльності або запобігання небажаним явищам.

У сучасних умовах ведення бізнесу бізнес-план є робочим інструментом, який використовується практично у всіх сферах підприємництва, зокрема: розрахований він на випадок відкриття нового підприємства; консолідація існуючих підприємств

і створення на їх основі цілісної організаційної юридичної особи; перетворення власності; початок зовнішньоекономічної діяльності. Іншими словами, бізнес-план — це ретельно підготовлений документ, який розкриває всі аспекти запланованого комерційного заходу. Це дає можливість передбачити всі дії для реалізації нових ідей та визначити можливість отримання необхідної фінансової підтримки та доходу (прибутку). Тому бізнес-план можна розглядати як форму експертної оцінки цілісності та ефективності реалізації нової бізнес-ідеї підприємства.

Бізнес-планування включає вирішення таких завдань, як оцінка поточного стану, виявлення слабких і сильних сторін діяльності підприємства, постановка цілей діяльності на плановий період. Бізнес-план використовується незалежно від сфери діяльності, розміру, форми власності, організаційно-правової форми підприємства і вирішує внутрішні та зовнішні проблеми, пов'язані з управлінням підприємством. Бізнес-план виникає в результаті контактів і взаємодії з іншими підприємствами.

У сучасних умовах ефективність управлінських рішень визначається рівнем розробки бізнес-плану, спрямованого на безумовне підвищення ефективності виробництва (збуту, послуг, операцій) і виробництва конкурентоспроможної продукції (товарів, послуг). Спочатку це необхідно зробити через розробку та реалізацію механізму бізнес-плану проекту. Бізнес-проекти обмежені за часом і спрямовані на зміну окремих систем із заданими вимогами до якісних результатів, які визначаються очікуваним рівнем витрат коштів, ресурсів і конкретними деталями розробки та реалізації цих проектів.

Розробляти бізнес-план слід поступово, починаючи з розробки маркетингової частини. Навіть усвідомлюючи необхідність виправдати свою частку прибутку, деякі підприємства намагаються виключити аналіз ринку та розробку маркетингової стратегії зі списку своїх справ, вважаючи це зайвою тратою грошей на інформацію, яка не відіграє принципової ролі. У більшості випадків маркетинговий блок, який включає дослідження ринку, є найбільш трудомісткою частиною бізнес-плану [3].

Ефективний бізнес-план має окреслювати основні переваги проекту та те, чому користувачі повинні платити за певну послугу чи продукт. При цьому інвестори повинні вказати, скільки фінансових ресурсів необхідно підприємству, для початку, розширення або підтримки поточної діяльності. Не слід забувати і про перспективи та можливість зростання, ризику та методи вирівнювання, список членів команди, партнерів, конкурентів, поточних та потенційних клієнтів підприємства. Це дає інвесторам повну картину та дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення щодо фінансування та переваг для конкретних проектів [6].

Бізнес-план стосується ключових бізнес-завдань конкретного підприємства. Тобто вирішує проблему

обмеженості ресурсів, обираючи при цьому найбільш ефективний спосіб розподілу факторів виробництва для найкращого задоволення суспільних потреб. При розробці бізнес-плану нового підприємства важливо визначити масштаб і мету нового підприємства, а також його основні відмінності від існуючої діяльності. Після визначення бізнес-цілей необхідно сформулювати цілі для розробки бізнес-плану для продукту. Це включає: оцінку ступеня здійсненості інноваційних бізнес-ідей; оцінку реальності нових випадків; зменшення ризику відкриття нового бізнесу. Бізнес-плани вважаються ефективним інструментом реалізації стратегічних і тактичних цілей як для великих, так і для малих підприємств. В умовах ринкової економіки бізнес-план є робочим інструментом, який використовується у всіх сферах підприємництва. Він показує досягнення цілей, процес вирішення завдань і очікувані результати господарської діяльності підприємства.

Відмінною рисою бізнес-плану є те, що він є комплексним документом, який відображає всі істотні аспекти бізнес-проекту. Розглядається широкий спектр проблем, з якими можуть зіткнутися підприємці, і пояснюється, як їх вирішити. Водночас слід зазначити, що принципи управління за допомогою бізнес-планування при розвитку конкретного виробництва повинні враховувати багато факторів, властивих конкретному бізнес-проекту [11].

Зміст різних видів бізнес-планів визначається специфікою кожного підприємства. До найважливіших факторів впливу відносяться: кількість бізнес-сфер; стан зовнішнього середовища підприємства (стабільний, турбулентний); джерела фінансування (акціонерний капітал, борг, власний капітал, змішане фінансування); характеристики продукту (споживчі чи інвестиційні продукти, традиційні чи інноваційні продукти); розмір підприємства (мале, середнє, велике); галузеві фактори [8].

З бізнес-планом можна грамотно розвинути підприємницький дух і привернути увагу інвесторів і партнерів. Крім того, такий план дозволяє перевірити уявлення про управління підприємством і спрогнозувати результати діяльності. Планування як функція управління допомагає підприємствам орієнтуватися в ринковому середовищі, приймати правильні управлінські рішення і підвищує шанси на бажаний успіх.

Необхідність розробки бізнес-плану залежить від цілей, які ставить перед собою підприємство, а також вирішення конкретних фінансово-економічних завдань. Якщо підсумувати обмежений досвід створення бізнес-планів для підприємств, то можна виділити наступні сфери застосування:

- 1) підготовка інвестиційних проектів діючих підприємств для отримання кредитів комерційних банків;
- 2) розробка проекту створення приватного підприємства;

- 3) сьогодні, коли нові умови праці чи збуту продукції чи брак обігових коштів призводять до звичайного банкрутства підприємства, для нього є фінансово відповідальним рішенням вирішувати, як досягти комерційно вигідного напрямку та позитивних фінансових результатів;
- 4) створення проекту випуску корпоративних цінних паперів (акції, облигації);
- 5) заохочення іноземних інвестицій для розвитку бізнесу [1].

Розробка бізнес-плану реалізації діяльності підприємства передбачає підготовку документа, що містить обґрунтування його доцільності, а також інформацію про необхідні ресурси та очікувані вигоди. Імовірність досягнення бажаного результату залежить, з одного боку, від викладу та ступеня достовірності інформації, що міститься в бізнес-плані, а з іншого боку, від достовірності цього документа [12].

Коли розробляється бізнес-план для існуючого бізнесу, то є перевага в тому, що можна отримати менший ризик, оскільки уже є досвід ведення бізнесу. Тому метою таких бізнес-планів є покращення існуючої діяльності, усунення недоліків поточного стану з урахуванням процесу модернізації, розширення або диверсифікації бізнесу, підвищення ефективності виробництва та залучення більшої кількості людських і фінансових ресурсів. У більшості випадків ці бізнес-плани розробляються для отримання кредиту або залучення інвестицій. Подаючи бізнес-план в банк, важливо звернути увагу на стабільне фінансове становище і фінансову стійкість підприємства, а також достатній рух капіталу і активів підприємства. Подаючи бізнес-план, потенційні інвестори повинні продемонструвати оригінальність та/або конкурентну перевагу продукту (послуги), продемонструвати великий потенційний ринок збуту товару (послуги), передбачити перспективи швидкого та стабільного зростання [10].

Бізнес-план — це активний інструмент управління завданнями, який є відправною точкою для всіх дій з планування та виконання на підприємстві. Під час реалізації бізнес-проекту бізнес-план дозволяє аналізувати, контролювати та оцінювати успішність діяльності, виявляти відхилення від плану та своєчасно коригувати напрямок розвитку бізнесу. Виділяють багато видів бізнес-плану, які є функцією та основною технікою управління бізнесом у формальному процесі планування. Корпоративні (управлінські) бізнес-плани використовуються для управління поточною діяльністю та розвитком підприємства. Метою планування бізнес-проектів є планування та контроль проектів, які реалізуються на підприємстві та служать для впорання зі змінами на підприємстві [5].

Розробляючи бізнес-план, слід спиратися на загальноприйнятну логіку, яка включає такі завдан-

ня: як вибір відповідного продукту (послуги) для ринку; дослідження ринкового середовища для майбутніх підприємств; вибір та обґрунтування місця розташування підприємства; оцінка потенціалу збуту продукції (послуг); визначення виробничих параметрів майбутнього підприємства; розробка цінової та збутової політики; організаційні параметри підприємства; опис можливих ризиків та заходів щодо їх мінімізації; оцінка фінансових параметрів підприємства; пояснення висновків щодо основних положень бізнес-плану.

Бізнес-план може включати будь-яку кількість модулів. Основна увага приділяється успішності фінансово-господарської діяльності. Структура бізнес-плану не є строго регламентованою, тому при його складанні необхідно дотримуватися наступних умов:

- 1) повинен бути професійним (зовнішній і внутрішній вигляд бізнес-плану оцінює експерт, який його написав, тому бізнес-план повинен бути зрозумілим і доступним для клієнтів);
- 2) має бути структурованим (бізнес-план має бути розділений на розділи, що містять цілі та завдання професійного заходу);
- 3) має бути логічним (бізнес-план має бути написаний таким чином, щоб він створював підрозділи та пропонував використовувати таблиці та діаграми, щоб кредитор чи інвестор могли легко знайти необхідну для цього інформацію) [9].

Найважливішою метою бізнес-плану є забезпечення необхідними ресурсами та планування господарської діяльності підприємства відповідно до потреб ринку. Наявність детального бізнес-плану допомагає залучити капітал, будувати плани на майбутнє і передбачати ризики і труднощі, які можуть перешкодити його реальній реалізації. Процесний підхід до організації корпоративного управління або бізнес-планування виробничої діяльності є складовою частиною сучасних підходів до побудови системи управління. Впроваджуючи це, можна підвищити ефективність і конкурентоспроможність підприємства та зменшити витрати. В умовах ринкової незалежності важливо планувати на рівні суб'єктів господарювання господарську діяльність усіх активів [7].

Вивчення мети використання бізнес-плану в господарській діяльності підприємства дає змогу виділити основні з них:

1. Для власної вигоди. Головне завдання підприємства — самоконтроль. Припустимо, підприємство починає працювати в новій сфері або пов'язаний з основною діяльністю. Тут важливо прорахувати вимоги і перспективи проекту, уникнути можливих ризиків і розробити план реалізації.

2. Для отримання банківських кредитів. Якщо раніше було достатньо отримати від кредиторів кошти з багатосторінковими техніко-економічними обґрунтуваннями, наявністю застави, рекомендаціями третіх осіб тощо, то сьогодні більшість

кредиторів бажають перевірити бізнес-план підприємства для кредиту.

3. Залучення додаткових інвестицій. Фізичні особи або інші підприємства (фонди) можуть інвестувати капітал у розвиток бізнесу. Якщо планується розміщення акцій, грамотний бізнес-план забезпечить підприємство позитивним виглядом, оскільки вся інформація про його діяльність буде прозорою для потенційних інвесторів.

4. Співпрацювати з іноземними партнерами для укладання угод. З бізнес-планом можна збільшити свої шанси на співпрацю з іноземними партнерами.

5. Про корпоративну інтеграцію (злиття). Бізнес-план часто є важливим кроком у злитті підприємств. Це дозволить показати майбутні перспективи розвитку, висвітлити можливі ризики та отримати уявлення про майбутні прибутки (чи збитки).

6. Дозволяє оптимізувати виробництво. Багато підприємств у процесі зростання змінюють напрямки свого розвитку та виходять на нові сфери діяльності. В цьому випадку підібрати грамотну концепцію при складанні бізнес-плану набагато простіше. Це дозволяє чітко визначити цілі, завдання та терміни майбутніх змін [2].

Бізнес-план в системі управління бізнесом виконує дві важливі функції: зовнішню, що є необхідність інформування представників бізнес-спільноти (контакти з аудиторією) про суть і основні результати конкретного бізнес-проекту; внутрішню — моделювання системи управління реалізацією бізнес-проектів. Хоча обидві функції взаємопов'язані та доповнюють одна одну, вони відіграють різні ролі в різних типах бізнес-планів [4].

Надійний бізнес-план допоможе залучити капітал, прийняти рішення щодо майбутніх планів і ретельно розглянути передбачувані ризики та можливі труднощі, які можуть перешкодити фактичній реалізації бізнес-заходу. Впровадивши його, можна значно підвищити ефективність і конкурентоспроможність підприємства та знизити витрати. В умовах ринкової системи управління бізнес-план є активним інструментом управління, який є відправною точкою всієї планово-реалізаційної діяльності підприємства. Під час реалізації бізнес-проекту бізнес-план дозволяє

аналізувати, контролювати та оцінювати успішність діяльності, виявляти відхилення від плану та своєчасно коригувати напрямки розвитку бізнесу.

У сучасній діловій практиці бізнес-план перестав вважатися документом, який служить виключно для залучення інвестиційних коштів для підприємства. Тепер його навички набагато ширші. Це ключовий елемент стратегічного та фінансового менеджменту. У рамках проекту розвитку бізнесу необхідно розробити різні альтернативні варіанти, а іноді і окремі бізнес-плани, які необхідно узгодити на рівні фінансових потоків і показників ефективності, розрахованих для кожного напрямку. Потім обрати оптимальний варіант розвитку, який забезпечує найкращі результати з найменшими одноразовими та поточними інвестиціями. Бізнес-план — це документ, який допомагає вести бізнес, і тому його можна вважати важливим елементом стратегічного планування для виконання та контролю. Важливо розглядати бізнес-план і як сам процес планування, і як інструмент внутрішнього управління підприємством.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Таким чином, проведене дослідження, виходячи із результатів аналізу літератури [1–54], дає можливість стверджувати, що бізнес-план використовується незалежно від сфери діяльності, розміру, форми власності, організаційно-правової форми підприємства і вирішує внутрішні та зовнішні проблеми, пов'язані з управлінням підприємством. Дослідження дозволяють відзначити, що бізнес-плани вважаються ефективним інструментом реалізації стратегічних і тактичних цілей як для великих, так і для малих підприємств. У ході дослідження визначено, що надійний бізнес-план допоможе залучити капітал, прийняти рішення щодо майбутніх планів і ретельно розглянути передбачувані ризики та можливі труднощі, які можуть перешкодити фактичній реалізації бізнес-заходу. Підсумовуючи, встановлено, що бізнес-планом є документ, який допомагає вести бізнес, і тому його можна вважати важливим елементом стратегічного планування для виконання та контролю.

Перспективою подальших досліджень є системний, комплексний аналіз основних аспектів формування і реалізації бізнес-плану для інвестиційного розвитку підприємства в сучасних умовах.

#### Література

1. Богів Я. С. Формування бізнес-плану підприємства // *Економіка та держава*. 2010. № 2. С. 88–89.
2. Ганечко І. Г., Ситник І. С. Бізнес-план: особливості розробки та впровадження в умовах невизначеності // *Молодий вчений*. 2019. № 9(1). С. 191–194.
3. Данік Н. В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України // *Інфраструктура ринку*. 2016. Вип. 1. С. 129–132.
4. Демиденко В. Методологічні проблеми бізнес-планування підприємницької діяльності в сучасних умовах // *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип. 40(1). С. 38–46.

5. Діденко Є.О., Нянчур Б.С. Бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством // *Економіка та держава*. 2016. № 12. С. 78–81.
6. Короткова О.В. Особливості розроблення та презентації бізнес-планів // *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 14. С. 34–37.
7. Кучіна С.Е., Дмитренко Р.В. Бізнес-план підприємства: необхідність впровадження // *Вісник Національного технічного університету «ХПИ»*. Сер.: *Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2013. № 22. С. 96–99.
8. Лаврук В.В. Методичні основи бізнес-планування в контексті формування галузевої стратегії // *Стратегія інноваційного розвитку економіки*. 2012. № 3. С. 15–20.
9. Михайленко О.В., Годун В.В., Юхименко Є.С. Розробка бізнес-плану підприємства // *Молодий вчений*. 2021. № 6(94). С. 211–214. doi: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-6-94-43>.
10. Михайленко О.В., Лобас А.А. Характеристика особливостей складання бізнес-планів // *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. Т. 29(68), № 3. С. 74–77.
11. Михайлюк Н. Організація та розробка бізнес-планів на підприємстві // *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія «Економіка АПК»*. 2023. № 30. С. 125–129. doi: <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.125>.
12. Яковенко К.В. Бізнес-план як інструмент для прийняття рішень при здійсненні інноваційної діяльності підприємства // *Бізнес Інформ*. 2012. № 3. С. 97–99.
13. Horbonos F., Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovsky R. Study of cooperation in agribusiness as a socio-economic phenomenon // *Technology Audit and Production Reserves*. 2017. Vol. 1, No. 5(39). P. 14–21. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.124670>.
14. Horbonos F., Skrynkovsky R., Protsiuk T., Ogirko I. Improvement of the Toolkit for Diagnosing the Enterprise's Production Program // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 12. P. 4015–4022. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.29-8>.
15. Khmyz M., Petkov S., Mylyanyk Z., Mazur Y., Koziar R., Hudyma V., Prots I. Digitalisation of the Tax System and Tax Regulation as a Tool to Combat the Shadow Economy // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 9. P. 1008–1014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.96-13>.
16. Kniaz S., Brych V., Heorhiadi N., Tyrkalo Y., Luchko H., Skrynkovsky R. Data Processing Technology in Choosing the Optimal Management Decision System // *2023 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Wrocław, Poland, 2023. P. 372–375. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT58437.2023.10275581>.
17. Kniaz S., Brych V., Marhasova V., Tyrkalo Y., Skrynkovsky R., Sumets A. Modeling of the Information System of Environmental Risk Management of an Enterprise // *2022 12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Ruzomberok, Slovakia, 2022. P. 215–218. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT54803.2022.9912743>.
18. Kniaz S., Farat O., Merezhko N., Kozhushko L. et al. Managing the Competitiveness of Innovation Clusters // *Proceedings of the 35th International Business Information Management Association (IBIMA)*, (Seville, 1–12 April 2020). P. 1257–1262.
19. Kovaliv M., Petkov S., Koziar R., Yesimov S., Khmyz M. Correlation of Administrative and Information Legal Regulation of Relations in the Information Society // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 9. P. 1001–1007. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.96-3>.
20. Kovaliv M., Skrynkovsky R., Nazar Y., Yesimov S., Khmyz M., Yosyfovych D., Mykytiuk M., Kozoriz M. Legal Bases of Realization of the Law Enforcement Function of the State in the Sphere of Economy of Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 2–3. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.79-2>.
21. Kovaliv M., Skrynkovsky R., Nazar Y., Yesimov S., Krasnytskyi I., Kaydrovych K., Kniaz S., Kemska Y. Legal Support of Cybersecurity of Critical Information Infrastructure of Ukraine // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 4. P. 2011–2018. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.69-12>.
22. Kovaliv M., Skrynkovsky R., Yesimov S., Khmyz M., Krasnytskyi I., Kniaz S., Khmyz V., Ogirko O. Strategic Planning as a Factor of Public Administration in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 4. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.80-1>.
23. Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovsky R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514. doi: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i3.1318>.
24. Pawlowski G., Rusyn-Hrynyk R., Sopilnyk L., Yankovska L., Skrynkovsky R., Pavlenchuk N., Petryk I., Batkovets N., Kataiev A. Regulation of the competitiveness of financial business structures // *Proceedings of the 34th International Business Information Management Association (IBIMA)*, (ISBN: 978-0-9998551-3-3, 13–14 November 2019, Madrid, Spain). 2019. P. 9976–9981.
25. Pawlowski G., Skrynkovsky R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>.



26. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>.
27. Popova N., Kataiev A., Skrynkovskyy R., Nevertii A. Development of trust marketing in the digital society // *Economic Annals-XX I*. 2019. Vol. 176, Iss. 3–4. P. 13–25. doi: <https://doi.org/10.21003/ea.V176-02>.
28. Prots I., Petkov S., Khmyz M., Koziar R., Hudyma V., Yavnyy O., Chorniy B. Implementation of Digital Technologies in the Tax Sphere: Foreign Experience and Prospects for Ukraine in Combating the Shadow Economy // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 10. P. 5029–5037. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.97-22>.
29. Serniak I., Serniak O., Mykhailyshyn L., Skrynkovskyy R., Kasian S. Evaluation of the level of the usage of social instruments for human resource management: example of agro-processing enterprises of Ukraine // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. № 7(4). P. 82–99. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.04.05>.
30. Skrynkovskyy R. Investment attractiveness evaluation technique for machine-building enterprises // *Actual Problems of Economics*. 2008. Issue 7(85). P. 228–240.
31. Skrynkovskyy R.M. An IT Audit as a Tool for Strategic Enterprise Management // *The Problems of Economy*. 2018. № 1. C. 231–236.
32. Skrynkovskyy R.M. Diagnosing the Maturity Level of IT Processes at the Enterprise // *Business Inform*. 2018. № 4. P. 377–383.
33. Skrynkovskyy R.M. Diagnostics of the Extent of Conflict Among Co-Workers and Ways to Overcome the Destabilization of Socio-Labor Relations at Enterprise // *Business Inform*. 2016. № 4. P. 268–273.
34. Skrynkovskyy R.M. Economic security of enterprise: nature, classification and system of diagnostics // *Global and national problems of economics*. 2015. № 3. P. 414–418.
35. Skrynkovskyy R.M., Sopilnyk L.I., Tsyuh S.I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform*. 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>.
36. Skrynkovskyy R.M., Yuzevych V.M., Kataev A.V., Pawlowski G., Protsiuk T.B. Analysis of the methodology of constructing a production function using quality criteria // *Journal of Engineering Sciences*. 2019. Vol. 6(1). P. B1–B5. doi: [https://doi.org/10.21272/jes.2019.6\(1\).b1](https://doi.org/10.21272/jes.2019.6(1).b1).
37. Skrynkovskyy R., Hladun V., Kramar M. Information Technologies in the Organization of Accounting at the Enterprise // *Path of Science*. 2019. Vol. 5, No. 2. P. 3001–3010. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.43-3>.
38. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Horbonos F., Protsiuk T. Improvement of the express diagnostics of the production activity of the enterprise taking into account the method of determining the optimal production programs in the operational management system // *Technology Audit and Production Reserves*. 2018. Vol. 6, No. 4(44). P. 4–10. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.147968>.
39. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Leskiv S., Pawlowski G. The Improvements of Enterprise Anti-Crisis Management Diagnostics in the System of Managerial Diagnostics // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4001–4009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-5>.
40. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>.
41. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym L., Haleliuk M. Improvement of the Model of Enterprise Management Process on the Basis of General Management Functions // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 12. P. 4007–4014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.29-7>.
42. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym P., Koropetskyi O. Cybernetic Security and Business Intelligence in the System of Diagnostics of Economic Security of the Enterprise // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 10. P. 5001–5009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.27-6>.
43. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Ogirko O., Pavlenchuk N. Comprehensive Assessing the Enterprise Development Considering the Educational and Professional Potential of Employees in Management System // *Journal of Applied Management and Investments*. 2018. Vol. 7, No. 4. P. 246–255.
44. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Sytar L., Shpak O. Diagnostics of Objects of Innovative Work as a Tool for Improving the Innovation Activity of the Company's Personnel // *Path of Science*. Vol. 4, No. 3. P. 4001–4007. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.32-3>.
45. Skrynkovskyy R., Sopilnyk R., Seliverstova L., Koropetskyi O., Protsiuk T. Improvement of the system of indicators for the efficiency evaluation of the production capacity of industrial enterprises // *Technology Audit and Production Reserves*. 2018. Vol. 2, No. 4(46). P. 49–51. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2019.162670>.
46. Sopilnyk L., Skrynkovskyy R., Kovaliv M., Zayats R., Malashko O., Yesimov S., Mykytiuk M. Development of Digital Economy in the Context of Information Security in Ukraine // *Path of Science*. 2020. Vol. 6, No. 5. P. 2023–2032. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.58-7>.

47. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Farat O., Skrynkovskyy R., Martyniuk V. Methodical approach to the selection of options for ensuring competitiveness of enterprises in the system of development of agricultural clusters // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. № 7(1). P. 192–210. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.01.10>.

48. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>.

49. Sumets A., Serbov M., Skrynkovskyy R., Faldyna V., Satusheva, K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. № 6(4). P. 211–231. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.04.11>.

50. Yuzevych L., Skrynkovskyy R., Koman B. Development of information support of quality management of underground pipelines // *EUREKA: Physics and Engineering*. 2017. № 4. P. 49–60. doi: <https://doi.org/10.21303/2461-4262.2017.00392>.

51. Yuzevych V., Skrynkovskyy R., Koman B. Intelligent Analysis of Data Systems for Defects in Underground Gas Pipeline // *2018 IEEE Second International Conference on Data Stream Mining & Processing (DSMP)*. Lviv, Ukraine, 2018. P. 134–138. doi: <https://doi.org/10.1109/DSMP.2018.8478560>.

52. Semchuk Z., Zharovskaya I., Merdova O. Corruption as a negative social phenomenon hindering the economic development of the state // *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. № 4(4). P. 295–300. doi: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-4-295-300>.

53. Smutchak Z., Yankovska L., Sopilnyk L., Skupeiko V., Horbonos F. The role of leaders' emotional flexibility in banks management // *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2022. № 6(41). P. 66–77. doi: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.251399>.

54. Beztelesna L., Pliashko O., Shevchuk L., Semchuk Z., Petryk I. Ensuring the productivity of human resources: evaluation of financing and partnership models between households, state and business // *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2021. № 6(41). P. 350–359. doi: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.237565>.

#### References

1. Bohiv Y.S. Formuvannya biznes-planu pidpriemstva // *Ekonomika ta derzhava*. 2010. № 2. S. 88–89.
2. Hanechko I.H., Sytnyk I.S. Biznes-plan: osoblyvosti rozrobky ta vprovadzhenia v umovakh nevyznachenosti // *Molodyi vchenyi*. 2019. № 9(1). S. 191–194.
3. Danik N.V. Biznes-planuvannya yak instrument zdiisnennia finansovoho menedzhmentu v suchasnykh umovakh rozvytku Ukrainy // *Infrastruktura rynku*. 2016. Vyp. 1. S. 129–132.
4. Demydenko V. Metodolohichni problemy biznes-planuvannya pidpriemnytskoi diialnosti v suchasnykh umovakh // *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu. Seria: Ekonomichni nauky*. 2015. Vyp. 40(1). S. 38–46.
5. Didenko Y.O., Nianchur B.S. Biznes-planuvannya ta yoho rol u stratehichnomu upravlinni pidpriemstvom // *Ekonomika ta derzhava*. 2016. № 12. S. 78–81.
6. Korotkova O.V. Osoblyvosti rozroblennia ta prezentatsii biznes-planiv // *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2013. № 14. S. 34–37.
7. Kuchina S.E., Dmytrenko R.V. Biznes-plan pidpriemstva: neobkhdnist vprovadzhenia // *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI». Ser.: Tekhnichniy prohres ta efektyvnist vyrobnytstva*. 2013. № 22. S. 96–99.
8. Lavruk V.V. Metodychni osnovy biznes-planuvannya v konteksti formuvannya haluzevoi stratehii // *Stratehii innovatsiinoho rozvytku ekonomiky*. 2012. № 3. S. 15–20.
9. Mykhailenko O.V., Hodun V.V., Yukhymenko Ye.S. Rozrobka biznes-planu pidpriemstva // *Molodyi vchenyi*. 2021. № 6(94). S. 211–214. doi: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-6-94-43>.
10. Mykhailenko O.V., Lobas A.A. Kharakterystyka osoblyvostei skladannia biznes-planiv // *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V.I. Vernadskoho. Seria: Ekonomika i upravlinnia*. 2018. T. 29(68), № 3. S. 74–77.
11. Mykhailiuk N. Orhanizatsiia ta rozrobka biznes-planiv na pidpriemstvi // *Visnyk Lvivskoho natsionalnoho universytetu pryrodokorystuvannia. Seria “Ekonomika APK”*. 2023. № 30. S. 125–129. doi: <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.125>.
12. Iakovenko K.V. Biznes-plan yak instrument dlia pryiniattia rishen pry zdiisnenni innovatsiinoi diialnosti pidpriemstva // *Biznes Inform*. 2012. № 3. S. 97–99.
13. Horbonos F., Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R. Study of cooperation in agribusiness as a socio-economic phenomenon // *Technology Audit and Production Reserves*. 2017. Vol. 1, No. 5(39). P. 14–21. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.124670>.
14. Horbonos F., Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Ogirko I. Improvement of the Toolkit for Diagnosing the Enterprise's Production Program // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 12. P. 4015–4022. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.29-8>.

15. Khmyz M., Petkov S., Mylyanyk Z., Mazur Y., Koziar R., Hudyma V., Prots I. Digitalisation of the Tax System and Tax Regulation as a Tool to Combat the Shadow Economy // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 9. P. 1008–1014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.96-13>.
16. Kniaz S., Brych V., Heorhiadi N., Tyrkalo Y., Luchko H., Skrynkovskyy R. Data Processing Technology in Choosing the Optimal Management Decision System // *2023 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Wrocław, Poland, 2023. P. 372–375. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT58437.2023.10275581>.
17. Kniaz S., Brych V., Marhasova V., Tyrkalo Y., Skrynkovskyy R., Sumets A. Modeling of the Information System of Environmental Risk Management of an Enterprise // *2022 12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Ruzomberok, Slovakia, 2022. P. 215–218. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT54803.2022.9912743>.
18. Kniaz S., Farat O., Merezhko N., Kozhushko L. et al. Managing the Competitiveness of Innovation Clusters // *Proceedings of the 35th International Business Information Management Association (IBIMA)*, (Seville, 1–12 April 2020). P. 1257–1262.
19. Kovaliv M., Petkov S., Koziar R., Yesimov S., Khmyz M. Correlation of Administrative and Information Legal Regulation of Relations in the Information Society // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 9. P. 1001–1007. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.96-3>.
20. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Yesimov S., Khmyz M., Yosyfovych D., Mykytiuk M., Kozoriz M. Legal Bases of Realization of the Law Enforcement Function of the State in the Sphere of Economy of Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 2–3. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.79-2>.
21. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Yesimov S., Krasnytskyi I., Kaydrovych K., Kniaz S., Kemska Y. Legal Support of Cybersecurity of Critical Information Infrastructure of Ukraine // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 4. P. 2011–2018. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.69-12>.
22. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Yesimov S., Khmyz M., Krasnytskyi I., Kniaz S., Khmyz V., Ogirko O. Strategic Planning as a Factor of Public Administration in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 4. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.80-1>.
23. Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514. doi: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i3.1318>.
24. Pawlowski G., Rusyn-Hrynyk R., Sopilnyk L., Yankovska L., Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Petryk I., Batkovets N., Kataiev A. Regulation of the competitiveness of financial business structures // *Proceedings of the 34th International Business Information Management Association (IBIMA)*, (ISBN: 978–0–9998551–3–3, 13–14 November 2019, Madrid, Spain). 2019. P. 9976–9981.
25. Pawlowski G., Skrynkovskyy R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>.
26. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>.
27. Popova N., Kataiev A., Skrynkovskyy R., Nevertii A. Development of trust marketing in the digital society // *Economic Annals-XX I*. 2019. Vol. 176, Iss. 3–4. P. 13–25. doi: <https://doi.org/10.21003/ea.V176-02>.
28. Prots I., Petkov S., Khmyz M., Koziar R., Hudyma V., Yavnyy O., Chorniy B. Implementation of Digital Technologies in the Tax Sphere: Foreign Experience and Prospects for Ukraine in Combating the Shadow Economy // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 10. P. 5029–5037. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.97-22>.
29. Serniak I., Serniak O., Mykhailyshyn L., Skrynkovskyy R., Kasian S. Evaluation of the level of the usage of social instruments for human resource management: example of agro-processing enterprises of Ukraine // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. № 7(4). P. 82–99. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.04.05>.
30. Skrynkovskyy R. Investment attractiveness evaluation technique for machine-building enterprises // *Actual Problems of Economics*. 2008. Issue 7(85). P. 228–240.
31. Skrynkovskyy R.M. An IT Audit as a Tool for Strategic Enterprise Management // *The Problems of Economy*. 2018. № 1. C. 231–236.
32. Skrynkovskyy R.M. Diagnosing the Maturity Level of IT Processes at the Enterprise // *Business Inform*. 2018. № 4. P. 377–383.
33. Skrynkovskyy R.M. Diagnostics of the Extent of Conflict Among Co-Workers and Ways to Overcome the Destabilization of Socio-Labor Relations at Enterprise // *Business Inform*. 2016. № 4. P. 268–273.
34. Skrynkovskyy R.M. Economic security of enterprise: nature, classification and system of diagnostics // *Global and national problems of economics*. 2015. № 3. P. 414–418.
35. Skrynkovskyy R.M., Sopilnyk L.I., Tsyuh S.I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform*. 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>.

36. Skrynkovskyy R. M., Yuzevych V. M., Kataev A. V., Pawlowski G., Protsiuk T. B. Analysis of the methodology of constructing a production function using quality criteria // *Journal of Engineering Sciences*. 2019. Vol. 6(1). P. B1–B5. doi: [https://doi.org/10.21272/jes.2019.6\(1\).b1](https://doi.org/10.21272/jes.2019.6(1).b1).
37. Skrynkovskyy R., Hladun V., Kramar M. Information Technologies in the Organization of Accounting at the Enterprise // *Path of Science*. 2019. Vol. 5, No. 2. P. 3001–3010. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.43-3>.
38. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Horbonos F., Protsiuk T. Improvement of the express diagnostics of the production activity of the enterprise taking into account the method of determining the optimal production programs in the operational management system // *Technology Audit and Production Reserves*. 2018. Vol. 6, No. 4(44). P. 4–10. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.147968>.
39. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Leskiv S., Pawlowski G. The Improvements of Enterprise Anti-Crisis Management Diagnostics in the System of Managerial Diagnostics // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4001–4009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-5>.
40. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>.
41. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym L., Haleliuk M. Improvement of the Model of Enterprise Management Process on the Basis of General Management Functions // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 12. P. 4007–4014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.29-7>.
42. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym P., Koropetskyi O. Cybernetic Security and Business Intelligence in the System of Diagnostics of Economic Security of the Enterprise // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 10. P. 5001–5009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.27-6>.
43. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Ogirko O., Pavlenchuk N. Comprehensive Assessing the Enterprise Development Considering the Educational and Professional Potential of Employees in Management System // *Journal of Applied Management and Investments*. 2018. Vol. 7, No. 4. P. 246–255.
44. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Sytar L., Shpak O. Diagnostics of Objects of Innovative Work as a Tool for Improving the Innovation Activity of the Company's Personnel // *Path of Science*. Vol. 4, No. 3. P. 4001–4007. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.32-3>.
45. Skrynkovskyy R., Sopilnyk R., Seliverstova L., Koropetskyi O., Protsiuk T. Improvement of the system of indicators for the efficiency evaluation of the production capacity of industrial enterprises // *Technology Audit and Production Reserves*. 2018. Vol. 2, No. 4(46). P. 49–51. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2019.162670>.
46. Sopilnyk L., Skrynkovskyy R., Kovaliv M., Zayats R., Malashko O., Yesimov S., Mykytiuk M. Development of Digital Economy in the Context of Information Security in Ukraine // *Path of Science*. 2020. Vol. 6, No. 5. P. 2023–2032. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.58-7>.
47. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Farat O., Skrynkovskyy R., Martyniuk V. Methodical approach to the selection of options for ensuring competitiveness of enterprises in the system of development of agricultural clusters // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. № 7(1). P. 192–210. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.01.10>.
48. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>.
49. Sumets A., Serbov M., Skrynkovskyy R., Faldyna V., Satusheva, K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. № 6(4). P. 211–231. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.04.11>.
50. Yuzevych L., Skrynkovskyy R., Koman B. Development of information support of quality management of underground pipelines // *EUREKA: Physics and Engineering*. 2017. № 4. P. 49–60. doi: <https://doi.org/10.21303/2461-4262.2017.00392>.
51. Yuzevych V., Skrynkovskyy R., Koman B. Intelligent Analysis of Data Systems for Defects in Underground Gas Pipeline // *2018 IEEE Second International Conference on Data Stream Mining & Processing (DSMP)*. Lviv, Ukraine, 2018. P. 134–138. doi: <https://doi.org/10.1109/DSMP.2018.8478560>.
52. Semchuk Z., Zharovskaya I., Merdova O. Corruption as a negative social phenomenon hindering the economic development of the state // *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. № 4(4). P. 295–300. doi: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-4-295-300>.
53. Smutchak Z., Yankovska L., Sopilnyk L., Skupeiko V., Horbonos F. The role of leaders' emotional flexibility in banks management // *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2022. № 6(41). P. 66–77. doi: <https://doi.org/10.18371/fcaptop.v6i41.251399>.
54. Beztelesna L., Pliashko O., Shevchuk L., Semchuk Z., Petryk I. Ensuring the productivity of human resources: evaluation of financing and partnership models between households, state and business // *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2021. № 6(41). P. 350–359. doi: <https://doi.org/10.18371/fcaptop.v6i41.237565>.

**Петров Кирило Вадимович**

*аспірант*

*Державного торговельно-економічного університету*

**Petrov Kyrylo**

*Postgraduate Student of the*

*State University of Trade and Economics*

ORCID: 0000-0003-1702-4255

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-1-9558

## РОЛЬ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ПЛАТФОРМ В ІННОВАЦІЙНОМУ РОЗВИТКУ БУДІВНИЦТВА

## THE ROLE OF IMPLEMENTING INFORMATION AND COMMUNICATION PLATFORMS IN THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF CONSTRUCTION

**Анотація.** Стаття розглядає перспективи та виклики використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у будівельному секторі. Наголошується на необхідності впровадження інформаційних рішень для підвищення ефективності та швидкості будівництва та скорочення витрат шляхом оптимізації всіх залучених інформаційних та матеріальних процесів, ефективного управління на різних етапах будівництва – від планування та бюджетування до подальшого введення об'єктів в експлуатацію, а також раннього виявлення та опрацювання потенційних недоліків.

Спираючись на теоретичні роботи експертів у цій галузі, автор аналізує переваги та ризики впровадження ІКТ у будівництво саме в Україні, в умовах повоєнної відбудови країни, як от, наприклад, прискорення будівництва та економія ресурсів серед переваг та висока вартість впровадження та нестача кваліфікованих кадрів серед слабких сторін. Надаючи детальний SWOT аналіз, автор доходить висновку, що розквіт ІКТ в будівництві можливий, але існує ризик інфраструктурної залежності, яка ускладнює зміну системи з часом. Автор наводить приклади, такі як лінійка 1С та АВК, що на його думку, свідчать про те, що перші рішення можуть визначити шлях розвитку, але не завжди є оптимальними на довгостроковий період.

Стаття є цінним джерелом для спеціалістів у будівельній галузі, особливо для керівників найвищої ланки, що займаються плануванням та розробляють стратегії розвитку для підприємств. Вона також може слугувати посібником для айти-спеціалістів, що планують розробляти інформаційно-комунікаційні платформи для будівництва, надаючи їм відомості про загальну специфіку галузі та функціональні вимоги до їх продукту з боку потенційних користувачів серед професіоналів-будівників. Вчені та дослідники що цікавляться теорією запровадження інноваційних рішень в ще неохоплені технологіями сфери також знайдуть цю статтю корисною.

**Ключові слова:** інформаційні технології, будівництво, ефективність, інновації.

**Summary.** The article explores the prospects and challenges of information and communication technologies (ICT) in the construction sector. It emphasizes the need for implementing information solutions to enhance the efficiency and speed of construction, reduce costs by optimizing all involved information and material processes, and ensure effective management at various stages of construction – from planning and budgeting to the subsequent commissioning of facilities, as well as the early detection and processing of potential shortcomings.

Drawing on the theoretical works of experts in this field, the author analyzes the advantages and risks of implementing ICT in construction specifically in Ukraine, considering the conditions of post-war country rebuilding, such as the acceleration of construction and resource savings among the advantages and the high cost of implementation and a shortage of qualified personnel among the weaknesses. Providing a detailed SWOT analysis, the author concludes that the thriving of ICT in construc-

tion is possible, but there is a risk of infrastructural dependence, complicating the future shifting away from the dated systems. The author cites examples such as the 1C and AVK product lines, suggesting that the earliest popular solutions are not always optimal in the long run.

The article serves as a valuable source for professionals in the construction industry, especially for top-level managers involved in planning and mapping development strategies for their enterprises. It can also serve as a guide for IT specialists aiming to develop information and communication platforms for construction, by providing them with information about the unique demands of the industry and the functional requirements for their product from potential users among building professionals. Scientists and researchers studying innovative solution implementation in the areas yet underserved by technologies will also find this article useful.

**Key words:** IT, construction, efficiency, innovation.

**Постановка проблеми.** Впровадження інформаційно-комунікаційних платформ (ІКП) в інноваційний розвиток будівництва є складним завданням, що вимагає комплексного підходу. Одним із ключових напрямів дослідження є ефективність використання ІКП у будівельному секторі. Аналіз порівняльної результативності різних ІКП-рішень та визначення факторів, що впливають на їх успішне впровадження, може допомогти розробити оптимальні стратегії використання цих технологій у будівництві.

Одночасно з ефективністю важливо розглянути питання безпеки та конфіденційності ІКП, оскільки вони є критичними для успішного функціонування інформаційних систем у будівельній галузі. Інші напрями дослідження можуть включати взаємодію між учасниками будівельного процесу, вплив ІКП на інновації в будівельному дизайні та інтеграцію з іншими сучасними технологічними тенденціями.

**Останні дослідження та публікації.** Принципи параметричного моделювання і створення інформаційної моделі будівельних об'єктів відображені в роботах сучасних вчених Ніколаса Нісбета [1], М. С. Барабаш [2], А. С. Городецького [3] та ін. Багато як зарубіжних, так і вітчизняних вчених приділяли увагу створенню автоматизованих середовищ для управління саме будівельними проектами, а саме Ю. М. Тесля [4], С. Д. Бушуєв [5], С. К. Сірс, Г. А. Сірс, Р. Г. Кло [6]. Практичним впровадженням ВІМ-технологій для рішення задач проектування займаються розробники сучасних САПР (наприклад, Autodesk, Bentley Systems, Oracle, Adobe, Graphisoft, ТЕКЛА, ЛИРА САПР та ін.) та ERP (SAP, Oracle, Microsoft, 1C).

**Мета роботи.** Метою роботи є огляд основних процесів будівництва та їх взаємодії, застосування для їх автоматизації апаратних та програмних засобів, виявлення основних проблем, пов'язаних із застосуванням ІКТ в управлінні проектами будівництва. Результати роботи слугуватимуть основою для подальшого дослідження щодо підвищення ефективності використання ІКТ в управлінні будівельними проектами (УБП), застосування більш досконалих та зручних засобів та методів інформаційних технологій.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є праці вітчизняних авторів, які провадять науково-практичні дослідження у сфері основних процесів будівництва, досвід роботи будівельних компаній Києва та України.

В процесі здійснення дослідження було використано такі наукові методи, як теоретичного узагальнення та групування (для побудови схеми основного процесу в будівництві); аналізу та синтезу (для оцінки впровадження ІКТ в будівництві); логічного узагальнення результатів (при формулюванні висновків).

**Основний матеріал роботи.** Будівництво є однією з фундаментальних галузей промисловості, яка взаємопов'язана майже з усіма галузями економіки, оскільки з одного боку, є виробником і постачальником основних фондів для всіх галузей економіки, а з іншого — споживачем різноманітних товарів та послуг. Саме тому інноваційний розвиток та підвищення ефективності будівельних підприємств та будівництва як галузі може бути одним з ключових факторів повоєнної відбудови економіки України.

Після війни будівельна галузь вимагає інноваційних рішень, оскільки великі пошкодження, завдані війною, вимагають швидкого відновлення житлового фонду та інфраструктури. В умовах обмежених ресурсів та стислих термінів стане необхідно застосовувати нові технології та методи управління проектами, які базуються на новітніх інформаційних технологіях. Інформаційні технології (ІТ) — це сукупність технологій і обладнання, які використовуються для зберігання, пошуку, передачі та обробки даних. У сучасному світі ІТ все більше проникають в усі сфери діяльності, включаючи будівництво та управління проектами.

За дослідженням міжнародної консалтингової компанії McKinsey & Company будівельна галузь зазнала великого росту інвестицій — в період між 2020 та 2022 в будівництво було інвестовано 50 млрд. доларів США, що на 85% більше, ніж за попередні три роки. Незважаючи на це, будівництво залишається найменш цифровізованою та інноваційною галуззю промисловості [6]. Будівельна галузь України наразі має досить низький рівень цифровізації, а новітні технології у своїй діяльності застосовують лічені організації. [7] Але для того, щоб відповідати викликам сьогодення,

будівельна галузь як світу в цілому, так і України повинна змінюватись та йти шляхом інноваційного розвитку, перш за все адаптуючи новітні методи управління. Цифрова трансформація вимагає від архітектурно-будівельних компаній і фахівців нових навичок і знань та висуває наступні виклики:

- Зміна способу мислення та підходу до проектування та будівництва. Цифрові технології дозволяють створювати нові архітектурні та будівельні рішення, які неможливо було реалізувати в традиційному проектуванні та будівництві.
- Необхідність нових навичок і знань. Цифрові технології вимагають від архітектурно-будівельних фахівців нових навичок і знань у таких сферах, як інформаційні технології, програмування, моделювання, аналіз даних тощо.
- Нестача кваліфікованих кадрів. Цифрові технології створюють новий попит на кваліфіковані кадри в архітектурно-будівельній галузі. Однак, наразі існує нестача кваліфікованих кадрів, які мають необхідні навички і знання.[8]

Інженерні розрахунки будівельних проектів та прийняття рішень є складними завданнями, які потребують застосування сучасних комп'ютерних систем і технологій. Інформаційні та комунікаційні технології (ІКТ) — це сфера застосування ІТ, яка вимагає взаємодії та спілкування між основними акторами. Вона включає в себе такі області, як розробка програмного забезпечення, мобільні пристрої, хмарні обчислення, центри обробки даних, науково-дослідні мережі, підтримка тощо.

Інформаційно-комунікаційні платформи (ІКП) відіграють все більш важливу роль у будівництві. Вони дозволяють автоматизувати та оптимізувати процеси проектування, будівництва та експлуатації будівель і споруд.

Оскільки будівництво є матеріаломістким виробництвом, актуальною є проблема оптимізації

витрат. Таким чином, ключові показники ефективності будівництва умовно поділяються на: пов'язані з термінами будівництва; пов'язані з якістю будівництва; пов'язані з вартістю будівництва. Впровадження у практику інтегрованих систем управління витратами, строками будівництва об'єктів, їх якісними показниками сприятиме поліпшенню економічного становища будівельних організацій. В умовах нестабільності ринку будівельних матеріалів та ринку праці актуальною є проблема синхронізації темпів виконання комплексів будівельних робіт з урахуванням їх організаційно-технологічної залежності та наявних ресурсів. Це дозволить забезпечити зростання продуктивності праці на об'єктах, а також оптимізує співвідношення показників якості, витрат та термінів будівництва.

Будівництво є складним і багатоетапним процесом, який включає в себе широкий спектр діяльності, таких як планування, проектування, закупівля матеріалів і обладнання, виконання будівельних робіт і введення в експлуатацію. Успішне виконання будівельного проекту вимагає координації зусиль багатьох учасників, таких як замовник, проектувальники, підрядники, постачальники матеріалів і обладнання. Процес будівництва можна абстрактно представити як взаємодію двох високоінтегрованих процесів: інформаційного та матеріального (Рис. 1)

Процесі будівництва та ключові документи, які народжуються під час зазначеного процесу схематично відображені на рис. 2. Ми свідомо не відображаємо підготовчі процеси та процеси, пов'язані з документальним оформленням будівництва, щоб не перевантажувати схему.

Планування та бюджетування — процес, в ході якого остаточно визначається концепція майбутнього об'єкту, збираються основні дані для подальшого проектування, готується попередній

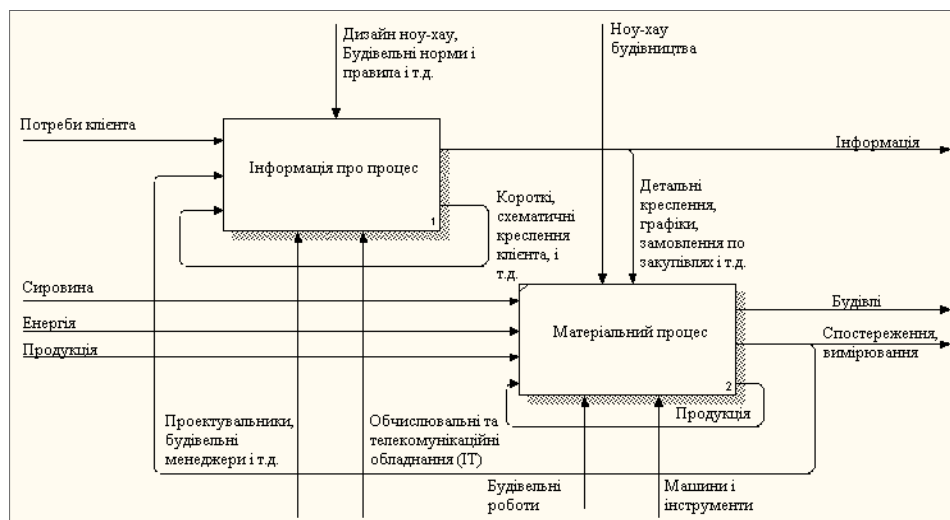


Рис. 1. Інформаційні та матеріальні підпроцеси інформаційно-комунікаційних технологій будівельного проекту

Джерело: [9]

бюджет проекту та графік реалізації проекту (директивний графік будівництва).

Проектування — процес розробки документації для будівництва. Одним з важливих етапів є отримання графіку проектування — документу, в якому зазначені терміни видачі документації.

Закупівля — це процес, який компанія використовує для планування, пошуку постачальника, підписання контракту, придбання, оплати товарів і послуг та доставки товарів.

Організація будівництва — процес виконання робіт власними силами та організації роботи підрядників на будмайданчику.

Приймання робіт, підписання актів виконаних робіт — процес перевірки якості та обсягів виконаних робіт, отримання необхідної документації, підписання актів.

Введення в експлуатацію — завершення проекту, отримання всіх необхідних документів для введення в експлуатацію.

Управління будівельним проектом з одного боку повинно охоплювати усі основні процеси бу-

дівництва, а з іншого, як і управління будь-яким проектом взагалі, має на увазі управління чотирма ключовими напрямками.

- Управління термінами будівництва — це процес планування, контролю та регулювання термінів виконання будівельних робіт. Його мета — забезпечити своєчасне завершення проекту з урахуванням всіх необхідних ресурсів і умов;
- Управління якістю будівництва — це процес планування, контролю та забезпечення якості будівельних робіт. Його мета — забезпечити, щоб будівля відповідала усім необхідним вимогам щодо якості, безпеки та довговічності;
- Управління вартістю будівництва — це процес планування, контролю та регулювання витрат на будівництво. Його мета — забезпечити, щоб проект був завершено в межах бюджету;
- Управління іншими ризиками будівництва — це процес ідентифікації, оцінки, мінімізації та контролю ризиків, які можуть вплинути на успішне виконання будівельного проекту.

До інших ризиків будівництва можна віднести:

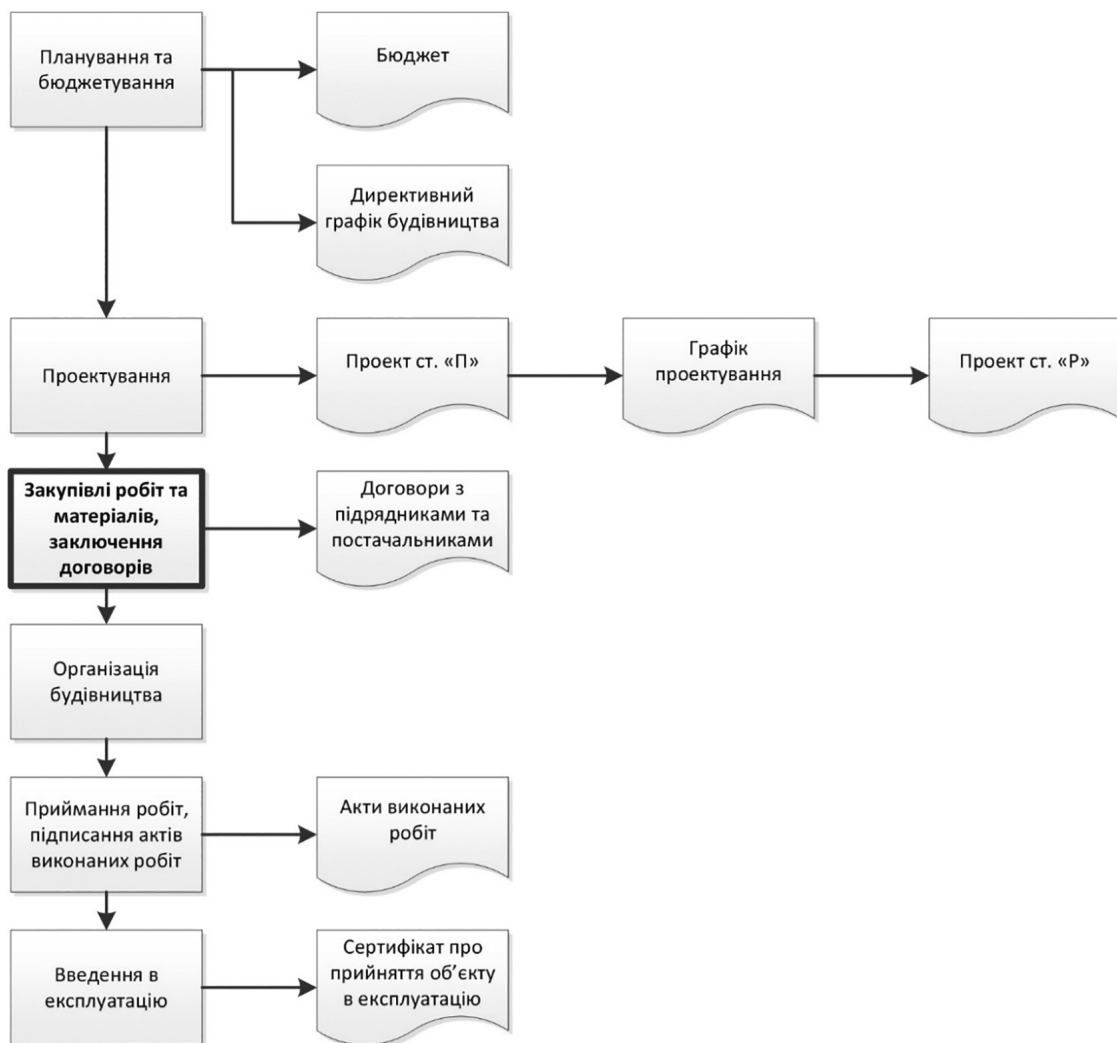


Рис. 2. Структура процесу будівництва  
Джерело: [10]



- Ризики, пов'язані з людським фактором: помилки працівників, порушення техніки безпеки, конфлікти між учасниками проекту.
- Ризики, пов'язані з природними факторами: погода, стихійні лиха, зміни рівня ґрунтових вод.
- Ризики, пов'язані з правовими факторами: зміни в законодавстві, невідповідність проекту вимогам законодавства.
- Ризики, пов'язані з економічними факторами: зміни в цінах, інфляція, фінансові кризи.

Завдання, які виконує кожен напрямок відображені в табл. 1.

Якісне виконання вищенаведених завдань потребує високого рівня взаємодії між всіма учасниками проекту, та можливо за умови високого рівня організації процесів будівельного виробництва, та високої підготовки всіх учасників команди. Оскільки останнім часом рівень підготовки як рядового, так і керівного складу на лінії все більше не відповідає вимогам ДБН, реалізація складних будівельних проектів можлива лише за умови застосування сучасних ІКП. Сучасні ІКП — це комплексні системи, спеціально розроблені для забезпечення ефективного обміну, зберігання та обробки інформації між різними учасниками будівельного процесу. Сутність цих платформ полягає в створенні інтегрованого електронного середовища, яке об'єднує різні інструменти та модулі для сприяння спільній роботі, управління проектами, аналізу даних та забезпечення звітності на кожному етапі будівництва.

Ці платформи об'єднують у себе такі функції, як системи управління будівельними проектами (PMIS), будівельні інформаційні моделі (BIM), електронні системи документообігу, системи моніторингу та контролю, щоб забезпечити злагоджену та ефективну роботу між архітекторами, інженера-

ми, замовниками та іншими учасниками будівельного процесу. Використання таких платформ підвищує продуктивність, робить процес управління проектами більш прозорим та сприяє уникненню помилок через оптимізований обмін

ІКП у будівництві можна розділити на чотири основних вида:

- **Системи автоматизації проектування (САПР)** дозволяють створювати тривимірні моделі будівель і споруд, проводити розрахунки інженерних систем, створювати кошториси та графіки виконання робіт. САПР дозволяють значно скоротити час і витрати на проектування. Вони дозволяють створювати більш точні і реалістичні моделі, ніж при проектуванні іншими методами. Як підвид таких систем можна визначити системи віртуальної реальності (VR) та розширеної реальності (AR). Використання VR та AR в будівництві дозволяє учасникам проекту переглядати будівельний об'єкт в реальному часі, вирішувати архітектурні питання та виявляти можливі конструктивні виправлення ще до фактичного будівництва.
- **Системи управління будівництвом (СУБ)** дозволяють контролювати виконання робіт на будівельному майданчику, вести облік матеріалів і обладнання, забезпечувати безпеку праці, контролювати витрати. Ці системи інтегрують в себе також системи електронного документообігу (СЕД), які спрощують обмін документами між учасниками будівельного процесу. Це може включати в себе ведення договорів, рахунків-фактур, специфікацій та інших документів.
- **Системи управління ресурсами (СУР)** дозволяють вести бюджетування, фінансування, бухоблік та облік матеріалів, управління договірними відносинами.

Таблиця 1

Завдання напрямків управління будівельним проектом

	Планування	Контроль	Регулювання
<b>Терміни</b>	розробка графіку виконання робіт, який визначає послідовність і терміни виконання кожної задачі	моніторинг виконання робіт та виявлення відхилень від плану	внесення змін до графіку виконання робіт для усунення відхилень
<b>Якість</b>	розробка системи якості, яка визначає вимоги до якості, процеси управління якістю та ресурси, необхідні для їх забезпечення, якщо така інформація відсутня в ДБН	моніторинг виконання робіт та виявлення відхилень від вимог	внесення змін до системи якості для підвищення якості робіт
<b>Вартість</b>	розробка кошторису, бюджету та графіка фінансування, який визначає витрати на всі елементи проекту	моніторинг витрат на проект та виявлення відхилень від бюджету та графіку фінансування	внесення змін до кошторису, бюджету, та графіку фінансування для усунення відхилень
<b>Інші ризики</b>	виявлення всіх можливих ризиків, які можуть вплинути на проект, оцінка ймовірності і наслідків виникнення кожного ризику	моніторинг ризиків і внесення змін у заходи щодо їх мінімізації	розробка заходів для зниження ймовірності або наслідків виникнення ризиків

Джерело: розробка автора

• **Системи технічного обслуговування і ремонту (ТОІР)** дозволяють вести облік обладнання, проводити технічні огляди і ремонти. Вони дозволяють поліпшити ефективність експлуатації будівель і споруд, підвищити їх надійність і безпеку.

Найбільш популярні ІКС для будівництва приведені в табл. 2.

Для оцінки застосування ІКП в будівництві було зроблено SWOT-аналіз (табл. 3.)

**Висновки.** ІКП мають великий потенціал для підвищення ефективності і якості будівництва. Однак існує ряд проблем, які необхідно вирішити, щоб ІКП стали більш доступними і ефективними. Серед них не тільки вартість впровадження та відсутність уніфікованих рішень, які супроводжували будівельний процес з початку і до кінця, але й недостатньо кваліфіковані кадри, які треба навчати.

Таблиця 2

**Найбільш популярні ІКП для будівництва**

Напрявленя	САІР	СУБ	СУР	ТОІР
Назва платформи	Autodesk AutoCAD Autodesk Revit Bentley MicroStation ArchiCAD Tekla Structures ЛИРА САІР	Oracle Primavera P6 Microsoft Project Spider Project SAP Project Systems Bentley ProjectWise Autodesk Navisworks	SAP ERP 1С: УПП 1С: Инталеv BAF/BAS Грандмета АВК	SAP Asset Manager IBM Maximo Oracle ITSM ServiceNow Microsoft Dynamics

Джерело: розробка автора

Таблиця 3

**SWOT-аналіз застосування ІКП в будівництві**

<p><b>Сильні сторони:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ефективність управління:</i> ІКП можуть полегшити управління будівельними проектами, дозволяючи в реальному часі моніторити прогрес, розподіляти ресурси і спрощувати процеси прийняття рішень</li> <li>• <i>Спільна робота:</i> ІКП дозволяють різним сторонам, таким як архітектори, інженери, підрядники і замовники, співпрацювати в одній цифровій екосистемі, що підвищує комунікацію та обмін даними.</li> <li>• <i>Автоматизація і оптимізація:</i> ІКП можуть автоматизувати рутинні завдання, що дозволяє покращити ефективність і зменшити витрати.</li> <li>• <i>Покращення якості:</i> ІКП можуть допомогти підвищити якість будівництва за рахунок забезпечення дотримання вимог, виявлення дефектів на ранніх етапах і підвищення безпеки.</li> </ul>	<p><b>Слабкі сторони:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Вартість впровадження:</i> Впровадження ІКП може бути високими витратами на початковому етапі, включаючи навчання персоналу і придбання потрібного обладнання.</li> <li>• <i>Залежність від технологій:</i> ІКП можуть бути вразливими до відмови технічних систем або кібератак.</li> <li>• <i>Нестача кваліфікованих кадрів:</i> Для ефективного використання ІКП необхідні кваліфіковані кадри. Однак в даний час існує дефіцит таких кадрів на ринку праці.</li> <li>• <i>Нестабільність технологій:</i> ІКП є відносно новими технологіями, які постійно розвиваються. Це може призвести до проблем з їх сумісністю та надійністю.</li> <li>• <i>Відсутність єдиного стандарту:</i> різні організації, які приймають участь в одному проекті можуть мати різні не сумісні між собою ІКП. Навіть в рамках однієї організації, платформи, які обслуговують різні процеси, можуть бути несумісні між собою, або сумісні частково</li> </ul>
<p><b>Можливості:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Покращена продуктивність:</i> ІКП можуть покращити продуктивність робітників та зменшити час виконання проектів завдяки автоматизації та оптимізації.</li> <li>• <i>Інновації:</i> Використання ІКП може сприяти впровадженню нових технологій, таких як віртуальна та доповнена реальність, що можуть поліпшити дизайн та виробництво будівель.</li> <li>• <i>Розвиток технологій:</i> Продовження розвитку ІКП може призвести до подальшого підвищення їх ефективності, якості та доступності.</li> <li>• <i>Зростання попиту:</i> Зростання попиту на ІКТ-рішення в будівництві може призвести до збільшення їх використання в цій галузі.</li> <li>• <i>Поліпшення нормативно-правової бази:</i> Поліпшення нормативно-правової бази та стандартизація рішень для ІКТ-рішень в будівництві може сприяти їх більш широкому поширенню.</li> </ul>	<p><b>Загрози:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Кібербезпека:</i> ІКП можуть бути вразливими перед кібератаками, що може призвести до витоку конфіденційних даних або заважати нормальному функціонуванню.</li> <li>• <i>Необхідність навчання персоналу:</i> Впровадження ІКП вимагає навчання персоналу, і не всі співробітники можуть швидко адаптуватися до нових технологій.</li> <li>• <i>Конкуренція:</i> Зростання конкуренції на ринку ІКТ-рішень в будівництві може призвести до зниження цін і погіршення якості.</li> <li>• <i>Небажання змінювати звичні методи роботи:</i> Деякі учасники будівельного процесу можуть бути не готові до змін, які вимагають ІКП.</li> </ul>

Джерело: розробка автора

Якщо розглядати проблему застосування ІКП з точки зору теорії інноваційного розвитку, а саме з позицій ідеї «життєвого циклу» технологій, яку запропонував Нельсон [11], то цей цикл починається з конкуруючих дизайнів, але потім, коли певний дизайн набуває популярності та ринок зростає, часто за рахунок витіснення поточної технології, може поступово відбуватися інституційна зміна, коли інституційний режим адаптується до потреб нової технології. Припускаючи, що поєднання поліпшеної технологічної спроможності разом з адаптованою інституційною структурою є переконливим, то нова технологія розповсюджуватиметься, доки не досягне статусу «домінуючого дизайну» — конкретного набору технічних характеристик, які стали стандартом для галузі [12]. Таким чином, в найближчі роки ми зможемо побачити розквіт ІКП в будівництві.

Але з іншого боку, ідея залежності від шляху розвитку, яка наполягає на тому, що домінуючий дизайн чи конфігурація можуть закріпитися на ринку, навіть якщо спочатку існувало кілька альтернативних варіантів, тому що ранні розробки мають більший вплив на формування шляху розвитку, ніж подальші. Поява мережі або інфраструктури, адаптованої до домінуючого дизайну, може призвести до інфраструктурної залежності, що робить зміну системи з часом складною та витратною а домінуючий дизайн не обов'язково є найкращим. Це ми бачимо на прикладах лінійки 1С, яка свого часу зупинила розвиток українських СУР систем, та АВК, яка практично стала стандартом, але не має потенціалу для подальшого розвитку.

#### Література

1. Nisbet N., Zhang Z., Ma L., Chen W. Semantic correction, enrichment and enhancement of social and transport infrastructure BIM models. *Advanced Engineering Informatics*. 2024. № 59. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1474034623004184> (дата звернення: 05.01.2024).
2. Барабаш М., Київська К. Використання методів інтеграції для створення узагальненої інформаційної моделі будівельного об'єкта. *Управління розвитком складних систем*. 2016. № 25. С. 114–120.
3. Городецкий А. С. Комплексные системы проектирования и управления строительством с использованием полнофункциональной информационной модели здания (BIM). Зарубежный и отечественный опыт, перспективы развития. *Проблемы развития городской среды: Научно-технический сборник*. 2014. Вип. 2 (12). С. 181–191.
4. Тесля Ю., Оберемок І., Тімінський О. Системна організація управлінських взаємодій як інструмент підвищення ефективності реалізації складних проектів. *Вісник Черкаського державного технологічного університету*. 2008. № 2. С. 100–105.
5. Бушуев С., Бойко О. Системна інтеграція підходів в управлінні будівельними проектами. *Управління розвитком складних систем*. 2016. № 26. С. 43–48.
6. Sears S. K., Sears G. A., Clough R. H. *Construction Project Management A Practical Guide to Field Construction Management*. 5th Edition. Hoboken, 2008. 400 p.
7. Blanco J. L., Rockhill D., Sanghvi A. From start-up to scale-up: Accelerating growth in construction technology. *McKinsey & Company*. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/private-equity-and-principal-investors/our-insights/from-start-up-to-scale-up-accelerating-growth-in-construction-technology#/> (дата звернення: 20.12.2023)
8. Мещерякова О. Виклики цифрової трансформації в архітектурно-будівельній галузі — BIM спеціалісти. *SWorldJournal*. 2022. № 13. С. 43–47.
9. Хусайн М., Новохацька Д. Роль використання інформаційних технологій в управлінні будівельними проектами. *Управління розвитком складних систем*. 2017. № 29. С. 103–109.
10. Петров К. Планування закупівель як один з найважливіших факторів інноваційного розвитку будівництва. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2023. № 6 (74). С. 57–62.
11. Nelson R. The Co-evolution of Technology, Industrial Structure, and Supporting Institutions. *Industrial and Corporate Change*. 1994. Vol. 3, № 1. P. 47–63.
12. Utterback J. M., Abernathy W. J. A Dynamic Model of Process and Product Innovation. *Administrative Science Quarterly*. 1975. № 20 (4). P. 630–656.

#### References

1. Nisbet N., Zhang Z., Ma L., Chen W. Semantic correction, enrichment and enhancement of social and transport infrastructure BIM models. *Advanced Engineering Informatics*. 2024. № 59. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1474034623004184>
2. Barabash M., Kyivska K. Vykorystannia metodiv intehratsii dlia stvorennia uzahalненоi informatsiinoi modeli budivelnogo ob'ekta. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*. 2016. № 25. S. 114–120. [in Ukrainian].

3. Horodetskyi A.S. Kompleksnye sistemy proektirovaniya i upravleniya stroitelstvom s ispolzovaniem polno-funktsionalnoy informatsionnoy modeli zdaniya (BIM). Zarubezhnyy i otechestvennyy opyt, perspektivy razvitiya. *Problemy razvitiya gorodskoy sredy: Nauchno-tekhnicheskyy sbornik*. 2014. Vyp. 2 (12). S. 181–191. [in Russian].
4. Teslia Yu., Oberemok I., Timinskiy O. Systemna orhanizatsiia upravlinskykh vzaiemodii yak instrument pidvyschennia efektyvnosti realizatsii skladnykh proektiv. *Visnyk Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu*. 2008. № 2. S. 100–105. [in Ukrainian].
5. Bushuiev S., Boiko O. Systemna intehratsiia pidkhodiv v upravlinni budivelnymy proektamy. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*. 2016. № 26. S. 43–48. [in Ukrainian].
6. Sears S.K., Sears G.A., Clough R.H., Construction Project Management A Practical Guide to Field Construction Management. 5th Edition. Hoboken, 2008. 400 p.
7. Blanco J.L., Rockhill D., Sanghvi A. From start-up to scale-up: Accelerating growth in construction technology. *McKinsey & Company*. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/private-equity-and-principal-investors/our-insights/from-start-up-to-scale-up-accelerating-growth-in-construction-technology#/> (data zvernennia: 20.12.2023)
8. Meshcheriakova O. Vyklyky tsyfrovoi transformatsii v arkhitekturno-budivelni haluzi — BIM spetsialisty. *SWorldJournal*. 2022. № 13. S. 43–47. [in Ukrainian].
9. Khusain M., Novokhatska D. Rol vykorystannia informatsiinykh tekhnolohii v upravlinni budivelnymy proektamy. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*. 2017. № 29. S. 103–109. [in Ukrainian].
10. Petrov K. Planuvannia zakupivel yak odyn z naivazhlyvishykh faktoriv innovatsiinoho rozvytku budivnytstva. *Mizhnarodnyi naukovi zhurnal “Internauka”. Seriya: “Ekonomichni nauky”*. 2023. № 6 (74). S. 57–62. [in Ukrainian].
11. Nelson R. The Co-evolution of Technology, Industrial Structure, and Supporting Institutions. *Industrial and Corporate Change*. 1994. Vol. 3, № 1. P. 47–63.
12. Utterback J.M., Abernathy W.J. A Dynamic Model of Process and Product Innovation. *Administrative Science Quarterly*. 1975. № 20 (4). P. 630–656.

**Погребняк Андрій Тарасович**  
*аспірант*  
*Львівського університету бізнесу та права*  
**Pohrebniak Andrii**  
*Postgraduate Student of the*  
*Lviv University of Business and Law*  
ORCID: 0000-0002-8270-0793

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-1-9441

## **РОЛЬ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВ**

### **THE ROLE OF BUSINESS PLANNING IN ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISES**

**Анотація.** У статті визначено роль і досліджено особливості бізнес-планування в антикризовому управлінні підприємством. Зазначено, що від бізнес-планування залежить якість рішень і успіх усієї управлінської діяльності. Виявлено, що антикризове управління розглядається як підсистема корпоративного управління для нейтралізації та запобігання кризовим явищам. З'ясовано, що сутність антикризового управління виражається в особливостях, спрямованих на прогнозування та усунення ризикованих управлінських рішень. Встановлено, що найважливішим методом бізнес-планування є створення бізнес-плану. Зазначено, що антикризове управління є важливою частиною системи управління підприємством, оскільки воно забезпечує попередження та управління проблемами та кризами в діяльності підприємства. З'ясовано, що питання вибору стратегії антикризового управління підприємством можуть бути сформульовані та обговорені лише за умови, що антикризове управління є стратегічним, оскільки воно спрямоване на вирішення довгострокових завдань. Визначено, що розробка антикризової програми здійснюється на основі економічної діагностики фінансового стану підприємства, визначення його схильності до банкрутства, оцінки наслідків ситуації, що склалася та висновків аналізу. Виділено основні завдання, які вирішуються в антикризовому управлінні підприємством. Зазначено, що бізнес-план – це письмовий документ, який містить детальну інформацію про майбутній або існуючий проект і враховує всі можливості, потенціал і ризики при його створенні та реалізації. Виявлено, що антикризове бізнес-планування є важливим видом стратегічного методу антикризового управління, який має ряд унікальних особливостей, оскільки розвивається в нестабільних умовах підприємницької діяльності. Зазначено, що розробка та реалізація бізнес-плану є зворотним процесом, оскільки вимагає постійного контролю та координації етапів реалізації та вимагає комплексного підходу, щоб усі аспекти діяльності та ресурсного забезпечення функціонували як єдиний механізм. Подальші дослідження доцільно проводити в напрямі удосконалення системи діагностики антикризового управління підприємством.

**Ключові слова:** підприємство, бізнес-планування, бізнес-план, бізнес-процеси, антикризовий менеджмент, економічна діагностика, результат.

**Summary.** The article defines the role and explores the features of business planning in anti-crisis enterprise management. It is noted that the quality of decisions and the success of all management activities depend on business planning. It has been established that crisis management is considered as a subsystem of corporate governance to neutralize and prevent crisis phenomena. It has been established that the essence of crisis management is expressed in features aimed at predicting and eliminating risky management decisions. It has been established that the most important method of business planning is the creation of a business plan. It is noted that crisis management is an important part of the enterprise management system, since it ensures the prevention and management of problems and crises in the activities of the enterprise. It was found that the issue of choosing a strategy for anti-crisis management of an enterprise can be formulated and discussed only on the condition that anti-crisis management is strategic, since it is aimed at solving long-term problems. It has been determined that the development of an anti-crisis program is carried out on the basis of an economic diagnosis of the financial condition of an enterprise,

determining its propensity for bankruptcy, assessing the consequences of the current situation and the conclusions of the analysis. The main tasks solved in anti-crisis management of an enterprise are highlighted. It is noted that a business plan is a written document containing detailed information about a future or existing project and taking into account all the opportunities, potential and risks during its creation and implementation. It has been established that anti-crisis business planning is an important type of strategic method of anti-crisis management, which has a number of unique features, since it develops in unstable business conditions. It is noted that the development and implementation of a business plan is a reverse process, since it requires constant monitoring and coordination of implementation stages and requires an integrated approach to ensure that all aspects of activity and resource provision function as a single mechanism. It is advisable to carry out further research in the direction of improving the diagnostic system for anti-crisis management of an enterprise.

**Key words:** enterprise, business planning, business plan, business processes, anti-crisis management, economic diagnostics, result.

**Постановка проблеми.** В умовах сучасного розвитку національної економіки багато підприємств переживають кризу, спричинену негативними тенденціями у соціально-економічному та політичному житті українського суспільства. Це вимагає від керівництва підприємств чіткого розуміння сучасних підходів, принципів і методів антикризового управління. У зв'язку з цим необхідно визначити сутність концепції антикризового управління, на якому етапі розвитку кризи її слід застосовувати та за допомогою яких доступних на даний момент фінансових процедур це може бути реалізовано. Усі ці заходи вимагають від підприємств створення та впровадження ефективної системи запобігання кризовим ситуаціям.

Водночас в умовах загострення економічної кризи в Україні особливого значення набуває застосування теоретичних і практичних аспектів оперативного антикризового управління. Бізнес-планування відіграє центральну роль у функціональній системі управління попередженням криз. Процес прийняття управлінських рішень починається з планування. Від планування залежить якість рішень і успіх усієї управлінської діяльності. Тому складна економічна ситуація для розвитку підприємництва в Україні зумовлює пошук втілення вітчизняних наукових досліджень у сфері антикризового управління як на практичному, так і на теоретичному та методологічному рівнях.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми бізнес-планування в антикризовому управлінні підприємством досліджували такі вчені-економісти та практики, як О. Винокурова [1], Ю. Гурбик [2; 3], К. Докуніна [4], Н. Коваленко [5], В. Коюда [6], К. Леміш [7], О. Литовченко [8], Н. Петрищенко [9], О. Польова [10], В. Рубан [11], І. Юр'єва [12] та інші. Також окремі теоретичні і практичні аспекти у цьому напрямі представлені у наукових працях [13–45]. За результатами дослідження з'ясовано, що сьогодні недостатньо уваги приділено ролі і особливостям бізнес-планування в антикризовому управлінні підприємством.

**Мета статті.** Метою статті є визначити роль і дослідити особливості бізнес-планування в антикризовому управлінні підприємством.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Багато підприємств сьогодні опинилися в складній ситуації. Тому попередження кризових явищ і розробка антикризових заходів стали одними з найважливіших завдань управління підприємствами. Антикризове управління розглядається як підсистема системи корпоративного управління для нейтралізації та запобігання кризовим явищам. Проте в науковій літературі немає єдиного трактування сутності поняття «антикризове управління», але всі вчені сходяться на тому, що антикризове управління — це особлива сукупність методів, засобів і форм управлінських дій.

В сучасних умовах антикризове управління спрямоване не тільки на запобігання виникнення криз і кризових ситуацій, а й на сприяння сталому розвитку шляхом адаптації системи управління до змін зовнішнього середовища підприємства. У зв'язку з цим необхідно створити на підприємстві систему антикризового управління, яка постійно відстежуватиме кризові явища та забезпечуватиме планування, організування та реалізацію антикризових заходів з метою збереження початкових позитивних якостей підприємства.

Сутність антикризового управління виражається в особливостях, спрямованих на прогнозування та усунення ризикованих управлінських рішень. Перш за все, йдеться про можливість прогнозування та планування кризових ситуацій та регулювання наявних криз за допомогою конкретних управлінських підходів. Тому антикризове управління в широкому розумінні слід розглядати як систему, яка прогнозує ризик кризи, аналізує симптоми та приймає стратегічні управлінські рішення. При цьому особливу увагу слід звернути на вибір правильної та найбільш ефективної стратегії антикризового управління, дотримуючись усіх правил і кроків управління кризою, щоб забезпечити довгостроковий успіх підприємства. Розробка центральної системи стратегічного управління повинна враховувати фактор часу, що характеризує фази життєвого циклу підприємства та реалізовувати основні вимоги довгострокового розвитку з урахуванням інтересів усіх учасників, а також забезпечувати необхідність оцінки

стану сторін та їх зовнішнього та внутрішнього середовища [8].

Реалізація плану запобігання кризовим ситуаціям підприємства, а також формулювання та реалізація стратегії запобігання кризовим ситуаціям можуть вирішити ключові проблеми управління запобіганням кризовим ситуаціям. Ефективність плану запобігання кризі кожного підприємства залежить від внутрішньої структури підприємства, рівня його управління та характеру взаємовідносин з іншими учасниками ринку [7].

Систематичне планування дозволяє підприємству прогнозувати та запобігати певним ризикам і проблемам, які виникають у невизначених ситуаціях. Тому бізнес-планування активно використовується як процес управління ризиками підприємства, що не є правильним, оскільки планування має здійснюватися систематично та комплексно. Бізнес-план — сучасний термін і принцип ведення справ. Однак часто сучасні менеджери недооцінюють бізнес-планування як один із ефективніших способів ведення господарської діяльності та відтворення антикризової політики підприємства. Система бізнес-планування включає систематичний моніторинг, SWOT-аналіз, спостереження, планування процесів тощо. Однак найважливішим методом бізнес-планування є створення бізнес-плану. У розрахунковій частині використовується виробничо-фінансова звітність, метод бізнес-планування. Він базується на економічному аналізі діяльності підприємства і включає типові та математичні моделі, основний метод яких зводиться до побудови планових показників балансової звітності.

У рамках дослідження виявлено низку проблем у сфері організації процесу антикризового планування в підприємствах, зокрема це:

- 1) відсутність чітких внутрішніх стандартів розробки стратегій і планів у поєднанні з відсутністю досвіду ведення бізнесу в ринкових умовах;
- 2) низька швидкість розробки (узгодження) плану, пов'язана з відсутністю автоматизованих систем підготовки та передачі інформації, відсутністю та достовірністю управлінської інформації, тривалістю процедури узгодження плану, відокремленням функціональних підрозділів, які беруть участь у плануванні процесу;
- 3) постійне коригування планів попередження кризових ситуацій не з огляду на зміну кон'юнктури ринку, а з метою забезпечення їх реалізації необхідними фінансовими та матеріальними ресурсами [7].

В сучасних умовах господарювання система антикризового управління здійснює постійний моніторинг ситуації на підприємстві та планує, організовує та реалізує антикризові заходи щодо виявлення та врахування впливу негативних зовнішніх і внутрішніх факторів підприємства, а та-

кож забезпечує стабільне функціонування підприємства та запобігає банкрутству.

Аналізуючи галузеву ситуацію та вивчаючи реалізацію плану попередження кризових ситуацій, можна виявити брак інструментів для управління програмами розвитку та виявити основні проблеми.

Антикризове управління є важливою частиною системи управління підприємством, оскільки воно забезпечує попередження та управління проблемами та кризами в діяльності підприємства. Крім того, оперативне антикризове управління використовує спеціальний набір методів, більшість із яких не пов'язані з нормальними та стабільними умовами функціонування та розвитку підприємства [3].

Антикризове управління підприємством — це система заходів, спрямованих не тільки на запобігання виникненню кризових ситуацій, а й на адаптацію системи управління підприємством до умов зовнішнього середовища за допомогою певних методів, способів і прийомів. За допомогою такого підходу, на відміну від інших підходів, можна чітко зрозуміти сутність антикризового управління, що сприятиме розробці ефективних, налагоджених та адаптованих до сучасних економічних умов механізмів зростання підприємства в майбутньому. Саме в кризовій ситуації можна вирішити такі проблеми, як низька рентабельність, втрата контролю, незадовільна організаційна структура управління підприємством, втрата ринків збуту тощо [4].

У кризовий період підприємцям і керівникам підприємств необхідно знайти моделі та форми планування, які зможуть максимально підвищити ефективність прийнятих рішень щодо забезпечення економічної безпеки. Успішність розв'язання завдань із впровадження елементів економічної безпеки залежить від трьох основних факторів: розуміння загальної та фактичної ситуації на підприємстві; вираження мети, яку потрібно досягти, планування переведення бізнесу з одного стану в інший. Це планування є безперервним процесом, який дозволяє оцінити наслідки прийнятих рішень і передбачити їх порядок [12].

Проблема вибору стратегії антикризового управління підприємством розглядається одночасно з теоретичного, методологічного та практичного аспектів. Теоретично питання щодо вибору стратегії антикризового управління підприємством можуть бути сформульовані та обговорені лише за умови, що антикризове управління є стратегічним, оскільки воно спрямоване на вирішення довгострокових завдань. Ці вимоги задовольняються тим, що антикризове управління є стратегічним, оскільки антикризові заходи повинні мати довгостроковий ефект. Крім того, в більшості випадків антикризове управління стосується підприємств, де криза віддалена, тому антикризове управління має вирішувати стратегічні завдання. Іншими словами,

це встановлює нове стратегічне бачення та місію підприємства. Проблема вибору стратегії запобігання кризі носить методологічний характер. Це пояснюється тим, що корисно описати типологію, набір характерних ознак, за якими можна розрізнити стратегії управління та загальні стратегії [10].

Антикризова програма, яка складається на підприємствах із незадовільними фінансовими показниками, низькою ліквідністю та високою схильністю до банкрутства, є внутрішнім документом, складеним за визначеними параметрами та містить систематизований перелік основних заходів, які планується реалізувати на підприємстві, щоб уникнути кризи. Розробка антикризової програми здійснюється на основі економічної діагностики фінансового стану підприємства, визначення його схильності до банкрутства, оцінки наслідків ситуації, що склалася та висновків аналізу. Структура програми запобігання кризі включає певні елементи, але вона не є формалізована, оскільки залежить від стадії кризи, в залежності від стану кожного підприємства та можливостей кожного окремого працівника. На основі програми попередження кризових ситуацій розробляється план заходів із запобігання кризовим ситуаціям. Він встановлює певний перелік дій, які очікується реалізувати, умови реалізації, необхідні ресурси та очікувані результати [9].

Планування як процес управління попередженням криз включає встановлення цілей і завдань, розробку стратегій, програм і планів для досягнення цих цілей, визначення необхідних ресурсів і розподіл їх відповідно до цілей і завдань, а також надання та виконання плану всім, хто має реалізувати його.

У процесі антикризового планування вирішуються такі основні завдання:

1. Адаптація до зовнішнього середовища. Адаптацію слід тлумачити в найширшому значенні. Вона включає всі заходи стратегічного характеру, які покращують взаємозв'язок об'єкта підприємницької діяльності з навколишнім середовищем. Підприємства повинні адаптуватися до зовнішніх факторів, визначити відповідні варіанти стратегій запобігання кризі та ефективно застосовувати ці стратегії до умов навколишнього середовища.

2. Розподіл ресурсів, який розподіляє дефіцитні ресурси, такі як кошти, технічну експертизу та дефіцитний талант менеджменту.

3. Внутрішня координація, тобто координація стратегічної діяльності для забезпечення міцної позиції підприємства на ринку.

4. Формування менеджером стратегічних прогнозів [11].

Кризостійкий в ринкових умовах бізнес-план дозволяє підприємству досягти необхідної переваги над іншими конкурентами за допомогою найбільш ефективних інструментів і методів управління.

Метод бізнес-планування реалізується на підприємствах переважно шляхом розробки бізнес-плану. Проте важливо зазначити, що наразі українське законодавство не передбачає юридичного обов'язку підприємств складати бізнес-план. Така ситуація призводить до того, що багато підприємств не приділяють належної уваги розробці бізнес-планів або взагалі їх не мають [2].

Одним із найпоширеніших методів бізнес-планування є складання бізнес-плану. Бізнес-план — це письмовий документ, який містить детальну інформацію про майбутній або існуючий проект і враховує всі можливості, потенціал і ризики при його створенні та реалізації. Цей документ дозволяє всебічно оцінити ефективність прийнятих рішень, запланованих операцій тощо.

Впровадження бізнес-плану в діяльність підприємства спрямоване на те, щоб він став постійним інструментом управління. Тому слід розпочати підготовку бізнес-плану для внутрішнього використання, який стане основою цього документа для зовнішніх користувачів [6].

Найважливішим документом, який описує важливі аспекти реструктуризації та обґрунтовує необхідність певних конкретних заходів з її усунення, є бізнес-план, який показує, як керівництво підприємства працює над виходом з кризової ситуації, що виникла на підприємстві з метою запобігання банкрутству та забезпечення економічної стабільності підприємства.

Антикризове бізнес-планування є важливим видом стратегічного методу антикризового управління, який має ряд унікальних особливостей, оскільки розвивається в нестабільних умовах підприємницької діяльності. Серед них можна виділити: ефективність складання; короткі горизонти планування; розділи антикризового бізнес-плану, що характеризуються чіткістю, конкретністю та цілеспрямованістю. Розробка та реалізація антикризового бізнес-плану відбувається за відсутності внутрішніх фінансових ресурсів підприємства, несприятливого соціально-психологічного середовища працівників та інших кризових ситуацій [2].

Відмінними рисами механізму антикризового бізнес-плану є: чіткість, конкретність і практичність змісту всіх частин бізнес-плану. Основна увага приділяється відповідності між стратегічною і тактичною концепціями (включаючи умови реалізації), реструктуризації, фінансові і маркетингові заходи. Включення нових «кроків» або елементів у процес планування, наприклад «реструктуризація боргу», «угода з кредиторами», «програма реалізації плану фінансового оздоровлення підприємства» забезпечує підпорядкованість плану процедурі реструктуризації (або ліквідації, приєднання підприємства-боржника), використання екстремальних методів у реалізації плану [1].



Структура антикризового бізнес-плану складається з елементів, властивих типовому бізнес-плану, але оскільки антикризове управління здійснюється в кілька етапів, зміст розділів має свою специфіку. В умовах корпоративної кризи та процесу реструктуризації антикризовий бізнес-план повинен містити основні антикризові заходи підприємства, способи та інструкції щодо виходу з кризової ситуації тощо. Як правило, обсяг і структура розділів бізнес-плану запобігання кризовим ситуаціям залежать від різних факторів (розміру підприємства, галузі тощо) і фактично відрізняються у підприємств [2].

Розробка та реалізація бізнес-плану є зворотним процесом, оскільки вимагає постійного контролю та координації етапів реалізації та вимагає комплексного підходу, щоб усі аспекти діяльності та ресурсного забезпечення функціонували як єдиний механізм. Бізнес-план передбачає комплексну інтегровану діяльність щодо майбутнього розвитку підприємства на національному та міжнародному рівнях із забезпеченням конкурентоспроможності, а також розглядає впровадження окремих документів з адаптивною системою індикаторів для визначення можливості неплатоспроможності. Стратегічне та антикризове управління, здатне контролювати та координувати всі сторони предмета діяльності [5].

Програми реструктуризації та бізнес-плани виходу з кризових ситуацій враховуються вже шляхом порівняння кількох альтернативних варіантів розвитку підприємства, розрахунку прогнозних показників, оцінки можливих ризиків і обсягу необхідних ресурсів, а також з урахуванням можливостей і резервів для реалізації. Тобто керівництво вибирає найбільш ефективний спосіб корпоративного розвитку. При цьому формулюються та конкретизуються стратегічні цілі підприємства та детально описуються якісні та кількісні цільові

ві параметри, яких має досягнути підприємство з урахуванням ресурсних обмежень [1].

Бізнес-план підприємства, що перебуває в кризовому стані, є ефективним інструментом управління, який дає можливість отримати необхідну перевагу над іншими конкурентами шляхом використання найбільш ефективних засобів і методів управління. Як показує український та закордонний досвід, підприємства, які планують свій бізнес і мають високий потенціал розвитку, є більш фінансово успішними та стабільними, а також інвестиційно привабливими. Успішна реалізація антикризових заходів можлива лише за умови комплексного підходу до розуміння кризової ситуації підприємства. Тому важливим завданням є розробка ефективної стратегії антикризового управління підприємством, адаптованої до сучасних умов господарювання.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Отже, за результатами дослідження особливостей бізнес-планування в антикризовому управлінні підприємством, можна стверджувати, що бізнес-планування активно використовується як процес управління ризиками підприємства. В результаті проведеного дослідження встановлено, що планування як процес управління попередженням криз включає встановлення цілей і завдань, розробку стратегій, програм і планів для досягнення цих цілей, визначення необхідних ресурсів і розподіл їх відповідно до цілей і завдань, а також надання та виконання плану всім, хто має реалізувати його. Водночас виявлено те, що бізнес-план підприємства, що перебуває в кризовому стані, є ефективним інструментом управління, який дає можливість отримати необхідну перевагу над іншими конкурентами шляхом використання найбільш ефективних засобів і методів управління.

Подальші дослідження доцільно проводити в напрямі удосконалення системи діагностики антикризового управління підприємством.

#### Література

1. Винокурова О.І. Роль бізнес-планування в антикризовому управлінні підприємств // *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2014. № 3. С. 54–61.
2. Гурбик Ю.Ю., Біляев С.С., Сальнікова М.В. Бізнес-планування як ефективний метод антикризового управління компанією: теоретико-методологічний аспект // *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 32. С. 83–87.
3. Гурбик Ю.Ю., Сальнікова М.В. Теоретико-методологічні основи антикризового управління підприємством // *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2019. № 2(46). С. 51–55.
4. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції // *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36. С. 113–116.
5. Коваленко Н.О. Бізнес-план як інтегративна система показників антикризового управління авіаційним підприємством // *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2012. № 4. С. 84–86.
6. Коюда В.О., Пасько М.І. Методологічний підхід до бізнес-планування розвитку підприємства // *Бізнес Інформ*. 2015. № 9. С. 394–402.
7. Леміш К.М., Токаренко О.І., Черемісіна Т.В. Антикризове планування в системі управління підприємствами // *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. Вип. 5(05). С. 155–159.

8. Литовченко О.Ю. Вибір та обґрунтування стратегії антикризового управління підприємством // *Бізнес Інформ*. 2012. № 12. С. 308–312.
9. Петрищенко Н.А. Бізнес-план як інструмент антикризової політики будівельного підприємства // *Науковий огляд*. 2016. № 10(31). С. 1–8.
10. Польова О.Л. Вибір стратегії антикризового управління підприємством // *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4597> (дата звернення: 03.12.2023).
11. Рубан В.М. Антикризові інструменти та основні функції антикризового менеджменту // *Галицький економічний вісник*. 2015. Т. 48, № 1. С. 109–114.
12. Юр'єва І. А., Токар Н.Б., Хаустова І.Є. Впровадження інструментів бізнес-планування як механізму забезпечення економічної безпеки підприємства // *Дослідження та оптимізація економічних процесів*: кол. монографія / ред. О.В. Маноїленко. Харків : ТОВ «Щедра садиба плюс», 2015. С. 313–332.
13. Скриньковський Р.М. Діагностика рівня конфліктності в колективі та шляхи подолання дестабілізації соціально-трудова відносин на підприємстві // *Бізнес Інформ*. 2016. № 4. С. 268–273.
14. Скриньковський Р.М. Економічна безпека підприємства: сутність, класифікація та система діагностики // *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 3. С. 414–418.
15. Скриньковський Р.М. Методичний підхід до економічного оцінювання інвестиційної привабливості підприємств машинобудування // *Регіональна економіка*. 2008. № 4. С. 185–192.
16. Скриньковський Р.М. Освітньо-фаховий потенціал персоналу: сутність і роль у формуванні інвестиційної привабливості підприємства // *Бізнес Інформ*. 2013. № 4. С. 121–126.
17. Скриньковський Р.М., Крамар Р.І., Гарасим П.С. Діагностика ефективності системи захисту інформації на підприємстві та відповідальність за порушення законодавства про комерційну таємницю // *Порівняльно-аналітичне право*. 2016. № 1. С. 225–228.
18. Скриньковський Р.М., Павловські Г., Воробйов В.В. Діагностика ефективності контролінгу бізнес-процесів підприємства // *Бізнес Інформ*. 2016. № 8. С. 154–159.
19. Скриньковський Р.М., Процюк Т.Б., Костюк Н.Р. Внутрішній аудит системи корпоративного управління та діагностика ринкової вартості підприємства // *Бізнес Інформ*. 2015. № 9. С. 180–187.
20. Скриньковський Р.М., Процюк Т.Б., Леськів С.Р. Моніторинг фінансової, виробничої, маркетингової і продуктової сфер діяльності та експрес-діагностика матеріально-технічного забезпечення підприємства // *Бізнес Інформ*. 2015. № 10. С. 250–256.
21. Скриньковський Р., Крамар Р. Діагностика формування і використання прибутку підприємства та відповідальність керівника за порушення податкового законодавства // *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 6. С. 130–134.
22. Скриньковський Р., Чубенко А. Діагностика конкурентного потенціалу підприємства та відповідальність за порушення законодавства про захист економічної конкуренції // *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 7. С. 49–54.
23. Khmyz M., Petkov S., Mylyanyk Z., Mazur Y., Koziar R., Hudyma V., Prots I. Digitalisation of the Tax System and Tax Regulation as a Tool to Combat the Shadow Economy // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 9. P. 1008–1014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.96-13>.
24. Kniaz S., Brych V., Heorhiadi N., Tyrkalo Y., Luchko H., Skrynkovsky R. Data Processing Technology in Choosing the Optimal Management Decision System // *2023 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Wrocław, Poland, 2023. P. 372–375. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT58437.2023.10275581>.
25. Kniaz S., Brych V., Marhasova V., Tyrkalo Y., Skrynkovsky R., Sumets A. Modeling of the Information System of Environmental Risk Management of an Enterprise // *2022 12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Ruzomberok, Slovakia, 2022. P. 215–218. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT54803.2022.9912743>.
26. Kovaliv M., Petkov S., Koziar R., Yesimov S., Khmyz M. Correlation of Administrative and Information Legal Regulation of Relations in the Information Society // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 9. P. 1001–1007. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.96-3>.
27. Kovaliv M., Skrynkovsky R., Nazar Y., Yesimov S., Khmyz M., Yosyfovych D., Mykytiuk M., Kozoriz M. Legal Bases of Realization of the Law Enforcement Function of the State in the Sphere of Economy of Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 2–3. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.79-2>.
28. Kovaliv M., Skrynkovsky R., Yesimov S., Khmyz M., Krasnytskyi I., Kniaz S., Khmyz V., Ogirko O. Strategic Planning as a Factor of Public Administration in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 4. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.80-1>.
29. Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovsky R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514. doi: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i3.1318>.

30. Pawlowski G., Skrynkovskyy R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>.
31. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>.
32. Skrynkovskyy R. Investment attractiveness evaluation technique for machine-building enterprises // *Actual Problems of Economics*. 2008. Issue 7(85). P. 228–240.
33. Skrynkovskyy R.M. An IT Audit as a Tool for Strategic Enterprise Management // *The Problems of Economy*. 2018. № 1. C. 231–236.
34. Skrynkovskyy R.M. Diagnosing the Maturity Level of IT Processes at the Enterprise // *Business Inform*. 2018. № 4. P. 377–383.
35. Skrynkovskyy R.M., Sopilnyk L.I., Tsyuh S.I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform*. 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>.
36. Skrynkovskyy R.M., Yuzevych V.M., Kataev A.V., Pawlowski G., Protsiuk T.B. Analysis of the methodology of constructing a production function using quality criteria // *Journal of Engineering Sciences*. 2019. Vol. 6(1). P. B1–B5. doi: [https://doi.org/10.21272/jes.2019.6\(1\).b1](https://doi.org/10.21272/jes.2019.6(1).b1).
37. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Horbonos F., Protsiuk T. Improvement of the express diagnostics of the production activity of the enterprise taking into account the method of determining the optimal production programs in the operational management system // *Technology Audit and Production Reserves*. 2018. Vol. 6 No. 4(44). P. 4–10. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.147968>.
38. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>.
39. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym L., Haleliuk M. Improvement of the Model of Enterprise Management Process on the Basis of General Management Functions // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 12. P. 4007–4014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.29-7>.
40. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym P., Koropetskyi O. Cybernetic Security and Business Intelligence in the System of Diagnostics of Economic Security of the Enterprise // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 10. P. 5001–5009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.27-6>.
41. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Ogirko O., Pavlenchuk N. Comprehensive Assessing the Enterprise Development Considering the Educational and Professional Potential of Employees in Management System // *Journal of Applied Management and Investments*. 2018. Vol. 7, No. 4. P. 246–255.
42. Yuzevych L., Skrynkovskyy R., Koman B. Development of information support of quality management of underground pipelines // *EUREKA: Physics and Engineering*. 2017. № 4. P. 49–60. doi: <https://doi.org/10.21303/2461-4262.2017.00392>.
43. Sopilnyk L., Skrynkovskyy R., Kovaliv M., Zayats R., Malashko O., Yesimov S., Mykytiuk M. Development of Digital Economy in the Context of Information Security in Ukraine // *Path of Science*. 2020. Vol. 6, No. 5. P. 2023–2032. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.58-7>.
44. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Farat O., Skrynkovskyy R., Martyniuk V. Methodical approach to the selection of options for ensuring competitiveness of enterprises in the system of development of agricultural clusters // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. № 7(1). P. 192–210. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.01.10>.
45. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>.

#### References

1. Vynokurova O.I. Rol biznes-planuvannya v antykryzovomu upravlinni pidpriemstv // *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii statystyky, obliku ta audytu*. 2014. № 3. S. 54–61.
2. Hurbyk Y.Y., Biliaiev S.S., Salnikova M.V. Biznes-planuvannya yak efektyvnyi metod antykryzovoho upravlinnia kompaniiei: teoretyko-metodolohichni aspekt // *Prychornomorski ekonomichni studii*. 2018. Vyp. 32. S. 83–87.
3. Hurbyk Y.Y., Salnikova M.V. Teoretyko-metodolohichni osnovy antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom // *Visnyk Berdianskoho universytetu menezhmentu i biznesu*. 2019. № 2(46). S. 51–55.
4. Dokunina K.I. Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: sutnist poniattia ta funktsii // *Prychornomorski ekonomichni studii*. 2018. Vyp. 36. S. 113–116.

5. Kovalenko N.O. Biznes-plan yak intehratyvna systema pokaznykiv antykrizovoho upravlinnia aviatsiinym pidpryiemstvom // *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*. 2012. № 4. S. 84–86.
6. Koiuda V.O., Pasko M.I. Metodolohichni pidkhd do biznes-planuvannia rozvytku pidpryiemstva // *Biznes Inform.* 2015. № 9. S. 394–402.
7. Lemish K.M., Tokarenko O.I., Cheremisina T.V. Antykrizove planuvannia v systemi upravlinnia pidpryiemstvom // *Shhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*. 2016. Vyp. 5(05). S. 155–159.
8. Lytovchenko O.Y. Vybir ta obgruntuvannia stratehii antykrizovoho upravlinnia pidpryiemstvom // *Biznes Inform.* 2012. № 12. S. 308–312.
9. Petryshchenko N.A. Biznes-plan yak instrument antykrizovoi polityky budivelnoho pidpryiemstva // *Naukovyi ohliad*. 2016. № 10(31). S. 1–8.
10. Polova O.L. Vybir stratehii antykrizovoho upravlinnia pidpryiemstvom // *Efektivna ekonomika*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4597> (date of access: 03.12.2023).
11. Ruban V.M. Antykrizovi instrumenty ta osnovni funksi antykrizovoho menedzhmentu // *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*. 2015. T. 48, № 1. S. 109–114.
12. Iurieva I.A., Tokar N.B., Khaustova I.Y. Vprovadzhenia instrumentiv biznes-planuvannia yak mekhanizmu zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstva // *Doslidzhennia ta optymizatsiia ekonomichnykh protsesiv: kol. monohrafiia* / red. O.V. Manoilenko. Kharkiv: TOV «Shchedra sadyba plus», 2015. S. 313–332.
13. Skrynkovskyy R.M. Diahnostyka rivnia konfliktnosti v kolektyvi ta shliakhy podolannia destabilizatsii sotsialno-trudovykh vidnosyn na pidpryiemstvi // *Biznes Inform.* 2016. № 4. S. 268–273.
14. Skrynkovskyy R.M. Ekonomichna bezpeka pidpryiemstva: sutnist, klasyfikatsiia ta systema diahnostyky // *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2015. Vyp. 3. S. 414–418.
15. Skrynkovskyy R.M. Metodychni pidkhd do ekonomichnoho otsiniuvannia investytsiinoi pryvablyvosti pidpryiemstv mashynobuduvannia // *Rehionalna ekonomika*. 2008. № 4. S. 185–192.
16. Skrynkovskyy R.M. Osvitno-fakhovi potentsial personalu: sutnist i rol u formuvanni investytsiinoi pryvablyvosti pidpryiemstva // *Biznes Inform.* 2013. № 4. S. 121–126.
17. Skrynkovskyy R.M., Kramar R.I., Harasym P.S. Diahnostyka efektyvnosti systemy zakhystu informatsii na pidpryiemstvi ta vidpovidalnist za porushennia zakonodavstva pro komertsiiu taiemnytsiu // *Porivnialno-analitychne pravo*. 2016. № 1. S. 225–228.
18. Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G., Vorobiov V.V. Diahnostyka efektyvnosti kontrolinhu biznes-protsesiv pidpryiemstva // *Biznes Inform.* 2016. № 8. S. 154–159.
19. Skrynkovskyy R.M., Protsiuk T.B., Kostyuk N.R. Vnutrishnii audyt systemy korporatyvnoho upravlinnia ta diahnostyka rynkovoї vartosti pidpryiemstva // *Biznes Inform.* 2015. № 9. S. 180–187.
20. Skrynkovskyy R.M., Protsiuk T.B., Leskiv S.R. Monitorynh finansovoi, vyrobnychoi, marketynhovoї i produktovoї sfer diialnosti ta ekspres-diahnostyka materialno-tekhnichnoho zabezpechennia pidpryiemstva // *Biznes Inform.* 2015. № 10. S. 250–256.
21. Skrynkovskyy R., Kramar R. Diahnostyka formuvannia i vykorystannia prybutku pidpryiemstva ta vidpovidalnist kerivnyka za porushennia podatkovoho zakonodavstva // *Pidpryiemnytstvo, hospodarstvo i pravo*. 2016. № 6. S. 130–134.
22. Skrynkovskyy R., Chubenko A. Diahnostyka konkurentnoho potentsialu pidpryiemstva ta vidpovidalnist za porushennia zakonodavstva pro zakhyst ekonomichnoi konkurentsii // *Pidpryiemnytstvo, hospodarstvo i pravo*. 2016. № 7. S. 49–54.
23. Khmyz M., Petkov S., Mylyanyk Z., Mazur Y., Koziar R., Hudyma V., Prots I. Digitalisation of the Tax System and Tax Regulation as a Tool to Combat the Shadow Economy // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 9. P. 1008–1014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.96-13>.
24. Kniaz S., Brych V., Heorhiadi N., Tyrkalo Y., Luchko H., Skrynkovskyy R. Data Processing Technology in Choosing the Optimal Management Decision System // *2023 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Wrocław, Poland, 2023. P. 372–375. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT58437.2023.10275581>.
25. Kniaz S., Brych V., Marhasova V., Tyrkalo Y., Skrynkovskyy R., Sumets A. Modeling of the Information System of Environmental Risk Management of an Enterprise // *2022 12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Ruzomberok, Slovakia, 2022. P. 215–218. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT54803.2022.9912743>.
26. Kovaliv M., Petkov S., Koziar R., Yesimov S., Khmyz M. Correlation of Administrative and Information Legal Regulation of Relations in the Information Society // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 9. P. 1001–1007. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.96-3>.
27. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Yesimov S., Khmyz M., Yosyfovych D., Mykytiuk M., Kozoriz M. Legal Bases of Realization of the Law Enforcement Function of the State in the Sphere of Economy of Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 2–3. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.79-2>.

28. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Yesimov S., Khmyz M., Krasnytskyi I., Kniaz S., Khmyz V., Ogirko O. Strategic Planning as a Factor of Public Administration in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 4. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.80-1>.
29. Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514. doi: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i3.1318>.
30. Pawlowski G., Skrynkovskyy R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>.
31. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>.
32. Skrynkovskyy R. Investment attractiveness evaluation technique for machine-building enterprises // *Actual Problems of Economics*. 2008. Issue 7(85). P. 228–240.
33. Skrynkovskyy R.M. An IT Audit as a Tool for Strategic Enterprise Management // *The Problems of Economy*. 2018. № 1. C. 231–236.
34. Skrynkovskyy R.M. Diagnosing the Maturity Level of IT Processes at the Enterprise // *Business Inform*. 2018. № 4. P. 377–383.
35. Skrynkovskyy R.M., Sopilnyk L.I., Tsyuh S.I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform*. 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>.
36. Skrynkovskyy R.M., Yuzevych V.M., Kataiev A.V., Pawlowski G., Protsiuk T.B. Analysis of the methodology of constructing a production function using quality criteria // *Journal of Engineering Sciences*. 2019. Vol. 6(1). P. B1–B5. doi: [https://doi.org/10.21272/jes.2019.6\(1\).b1](https://doi.org/10.21272/jes.2019.6(1).b1).
37. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Horbonos F., Protsiuk T. Improvement of the express diagnostics of the production activity of the enterprise taking into account the method of determining the optimal production programs in the operational management system // *Technology Audit and Production Reserves*. 2018. Vol. 6 No. 4(44). P. 4–10. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.147968>.
38. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>.
39. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym L., Haleliuk M. Improvement of the Model of Enterprise Management Process on the Basis of General Management Functions // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 12. P. 4007–4014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.29-7>.
40. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym P., Koropetskyi O. Cybernetic Security and Business Intelligence in the System of Diagnostics of Economic Security of the Enterprise // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 10. P. 5001–5009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.27-6>.
41. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Ogirko O., Pavlenchuk N. Comprehensive Assessing the Enterprise Development Considering the Educational and Professional Potential of Employees in Management System // *Journal of Applied Management and Investments*. 2018. Vol. 7, No. 4. P. 246–255.
42. Yuzevych L., Skrynkovskyy R., Koman B. Development of information support of quality management of underground pipelines // *EUREKA: Physics and Engineering*. 2017. № 4. P. 49–60. doi: <https://doi.org/10.21303/2461-4262.2017.00392>.
43. Sopilnyk L., Skrynkovskyy R., Kovaliv M., Zayats R., Malashko O., Yesimov S., Mykytiuk M. Development of Digital Economy in the Context of Information Security in Ukraine // *Path of Science*. 2020. Vol. 6, No. 5. P. 2023–2032. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.58-7>.
44. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Farat O., Skrynkovskyy R., Martyniuk V. Methodical approach to the selection of options for ensuring competitiveness of enterprises in the system of development of agricultural clusters // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. № 7(1). P. 192–210. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.01.10>.
45. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>.

УДК 630.946.3

**Сатир Лариса Михайлівна**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності  
Білоцерківський національний аграрний університет*

**Satyr Larysa**

*Doctor of Economics Sciences, Professor,  
Head of the Department of Business, Trade and Exchange Activities  
Bila Tserkva National Agrarian University  
ORCID: 0000-0003-0040-6863*

**Хрик Василь Михайлович**

*доктор педагогічних наук, доцент,  
завідувач кафедри лісового господарства  
Білоцерківський національний аграрний університет*

**Hryk Vasyly**

*Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor,  
Head of the Department of Forestry,  
Bila Tserkva National Agrarian University  
ORCID: 0000-0003-1912-3476*

**Левандовська Світлана Миколаївна**

*кандидат біологічних наук, доцент,  
доцент кафедри лісового господарства  
Білоцерківський національний аграрний університет*

**Levandovska Svitlana**

*Candidate of Biological Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Forestry  
Bila Tserkva National Agrarian University  
ORCID: 0000-0002-8485-6134*

**Стаднік Леонід Іванович**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,  
Білоцерківський національний аграрний університет*

**Stadnik Leonid**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Business, Trade and Exchange activities,  
Bila Tserkva National Agrarian University  
ORCID: 0000-0001-9657-2350*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-1-9568

**АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ЛІСОВОГО  
ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ  
ANALYSIS OF ECONOMIC ACTIVITY  
OF FORESTRY ENTERPRISES  
IN UKRAINE**

**Анотація.** У статті проведено аналітичне дослідження показників економічної діяльності сфери лісового господарства України. Зазначено, що лісові насадження належать до вагомих природних надбань людства. Завдяки своїм відтворювальним властивостям, лісові ресурси відіграють одну з основних ролей у життєдіяльності людини та економіці країни загалом. Визначено, що від ефективності діяльності підприємств сфери лісового господарства залежить економічний та соціально-екологічний розвиток держави. Зважаючи на роль даної галузі та важливість її розвитку в економічній системі країни, виникає необхідність та актуалізується питання щодо проведення аналітичного дослідження статистичних показників, зокрема економічної діяльності, у сфері лісового господарства України. Аналіз останніх досліджень і публікацій щодо діяльності у сфері лісового господарства засвідчив високий показник розробленості питання з даного напрямку, однак потребує більш детального вивчення тематика інтерпретації статистичних показників економічної діяльності у даній сфері. Проаналізовано результати фінансово-господарської діяльності сфери лісового господарства України за період 2020–2022 рр. та I півріччя 2023 р. Встановлено, що лісове господарство наразі є прибутковим напрямком розвитку економіки країни. Окреслено основні тенденції і проблеми, які перешкоджають розвитку підприємств сфери лісового господарства України в умовах сьогодення. Надано пропозиції стосовно усунення перешкод на шляху до розвитку сфери лісового господарства України.

Резюмовано, що економічна діяльність у сфері лісового господарства України формується на основі діяльності окремих лісгосподарських підприємств і спрямована на ведення лісового господарства згідно існуючих законодавчих вимог, у процесі якої підприємства отримують та реалізують продукти лісгосподарського значення. Указано, що відповідь на питання щодо вирішення існуючих проблем у сфері лісового господарства України, знаходиться у площині реалізації економіко-правових реформ, які мають реалізуватися державою у найближчий термін. Здійснювати реформування галузі слід на основі позитивного міжнародного досвіду в аналогічній галузі та показників ефективності розвитку сфери лісового господарства країни.

**Ключові слова:** лісове господарство, економіка, фінансово-господарська діяльність, підприємство, показник ефективності.

**Summary.** The article analyses the indicators of economic activity of the forestry sector of Ukraine. It is indicated that forest plantations are among the significant natural assets of mankind. Due to its restorative properties, forest resources perform a key role in human life and the country's economy as a whole. It is stated that the economic, social and environmental development of the country depends on the efficiency of the forestry sector. Given the role of this industry and the importance of its development in the country's economic system, there arises a necessity and urgency to conduct an analytical study of statistical indicators, including economic activity, in the field of forestry in Ukraine. The analysis of recent studies and publications regarding activities in the field of forestry has shown a high level of development of the issue in this area, however, the interpretation of statistical indicators of economic activity in this area requires more detailed study. The results of the financial and economic activities of the forestry enterprises of Ukraine for the period 2020–2022 and the first half of 2023 are analysed. It is established that forestry is currently a profitable area of development of the country's economy. The main trends in the development of the forestry sector of Ukraine in the current conditions are determined. The problems that hinder the development of forestry enterprises in Ukraine in modern conditions are outlined.

It is summarized that economic activity in the field of forestry in Ukraine is formed on the basis of the activities of individual forestry enterprises and is aimed at maintaining forestry in accordance with the existing legislative requirements, in the course of which enterprises obtain and sell products of forestry importance. It is indicated that the answer to the question of how to solve the existing problems in the field of forestry in Ukraine lies in the implementation of economic and legal reforms which should be implemented by the State in the near future. The industry should be reformed on the basis of positive international experience in a similar industry and the performance indicators of the country's forestry sector.

**Key words:** forestry, economics, financial and economic activity, enterprise, indicator of efficiency.

**Постановка проблеми.** Лісовий ресурс є природною територією, яка належить до одних з найважливіших людських надбань, ресурс, який у формуванні оточуючого середовища існування людини, є незамінний. Завдяки своїм відтворювальним властивостям, лісові ресурси відіграють одну з основних ролей в життєдіяльності людини та економіці країни загалом. Оскільки, деревина є основним продуктом лісгосподарських підприємств і найбільш поширеним та універсальним матеріалом, вона має велике значення для економіки країни та суттєво впливає на розвиток багатьох її галузей, зокрема, промисловості, транспорту, будівництва тощо. «Сталий розвиток лісового господарства ґрунтується на гармонійному поєднанні екологічних, економічних та соціальних функцій

лісів» [1, с. 23]. На сьогодні лісовий сектор України залежить від чинників, яких раніше не було, а саме: зменшення бюджетного фінансування, перехід з територіального планування та управління значною мірою на місцевий рівень, приватна власність на землю тощо. Дія цих факторів посилюється іноді вкрай прагматичним ставленням населення до влади, до лісів як до інструменту та «джерела» одержання прибутків, а не як «зеленого золота» держави [2, с. 18].

Від ефективності діяльності у сфері лісового господарства залежить економічний, соціальний та екологічний розвиток України. Зважаючи на роль галузі та важливість її розвитку в економічній системі країни, виникає необхідність та актуалізується питання щодо проведення аналітичного

дослідження статистичних показників, зокрема економічної діяльності, у сфері лісового господарства України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Говорячи про ступінь опрацювання тематики розвитку лісового господарства та економічної діяльності у даній сфері, варто виокремити праці таких вітчизняних дослідників як: Мельник І. М., який вважає, що «основним завданням діяльності підприємств лісового господарства є налагодження ефективної системи управління лісовими ресурсами певної території. Причому є потреба як в оцінці економічної ефективності, так і екологічної ефективності здійснення лісогосподарської діяльності [3, с. 110]; Лисичко А. М. зазначає що «інтерпретація значень аналітичних показників у їх взаємозв'язку дає змогу оцінити ефективність вкладених коштів у розведення лісів, їх насадження, боротьбу з пожежами та незаконними рубками. При цьому можна оцінити якість таких заходів у кореляції з обсягами заготовленої ліквідної деревини та іншими видами продукції лісогосподарського підприємства, що є потужною аналітичною базою для оцінки ефективності діяльності лісогосподарського підприємства» [4, с. 143]; Макаренко С. С. вказує на те, що «Стан лісових ресурсів значною мірою залежить від рівня ведення лісового господарства, системи лісогосподарських заходів» [5, с. 473]; автори Ткачів С. М. та Никитюк П. А. вважають, що «лісогосподарський комплекс спрямовується на реалізацію двох груп завдань: забезпечення функцій відтворення, збереження і примноження лісів і лісових земель України та її регіонів та здійснення виробничо-господарських функцій з метою раціонального використання лісосировинних ресурсів, виробництва промислової продукції, товарів народного споживання, надання послуг населенню. Тому, реалізація наведених двох груп завдань є важливою і необхідною передумовою розвитку лісоресурсного потенціалу країни» [6, с. 865]; Цегельник Н. І. вважає, що на діяльність лісогосподарських підприємств у сучасних умовах господарювання впливає значна кількість факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, стан кон'юнктури ринку та економіки країни, регіону, світові тенденції ринків, а також інші мікро- та макроекономічні чинники впливу, що зумовлює не завжди ефективне функціонування галузі [1, с. 18]; як зазначають дослідники Кичко І. І. та Гарус Ю. О. «Лісове господарство є важливим складовим елементом економіки України, оскільки, крім того, що забезпечує державу сировиною для багатьох галузей промисловості, воно ще є основою для здійснення господарської діяльності, яка передбачає створення робочих місць і виготовлення продукції, а отже, формування ВВП» [7, с. 131]. Проведений аналіз останніх досліджень і публікацій щодо діяльності у сфері лісового господарства

засвідчив досить високий рівень розробки питань з даного напрямку, однак потребує удосконалення та більш детального розгляду тематика вивчення та інтерпретації статистичних показників економічної діяльності у даній сфері.

**Метою статті** є проведення аналізу показників економічної діяльності підприємств у сфері лісового господарства України.

**Завдання дослідження** полягає у визначенні ключових тенденцій розвитку сфери лісового господарства України в умовах сьогодення та окресленні основних проблем, що перешкоджають розвитку даної галузі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Пріоритетними напрямками розвитку сфери лісового господарства України є лісорозведення та лісовідновлення, поліпшення якісного складу лісів, охорона та захист лісу, проведення рубок, пов'язаних з веденням лісового господарства, рубок головного користування, переробка деревини, розвиток лісової інфраструктури [8]. Варто зазначити, що лісове господарство України ведеться спеціалізованими лісогосподарськими підприємствами, підпорядкованими багатьом органам виконавчої влади, проте найбільша площа лісів (близько 73%) перебуває у користуванні підприємств Державного агентства лісових ресурсів України [8].

Економічну діяльність лісового господарства в Україні формують окремі лісогосподарські суб'єкти господарювання, технологічні процеси яких спрямовані на ведення лісового господарства згідно з існуючими законодавчими вимогами, в процесі якого юридичні і фізичні особи отримують та реалізують продукти лісу і одержують доходи. У лісовому господарстві і лісозаготівлі на сьогодні господарює більше 3,5 тис. суб'єктів господарювання, з них біля 1 тис. підприємств і більше 2,5 тис. ФОПів [1, с. 21].

За результатами фінансово-господарської діяльності за 2020–2022 рр. та I півріччя 2023 р. лісокористувачами отримано 75,9 млрд. грн. доходу, до державного бюджету сплачено 16 млрд. грн. податків та інших надходжень. Показник рентабельності діяльності підприємств за КВЕД 02.20: Лісове господарство та лісозаготівлі у 2022 р. порівняно з 2020 р. зріс з 1,1% до 4,9% [9]. Показники ведення лісового господарства за 2020–2021 рр. свідчили про стабільну роботу суб'єктів господарювання в цій сфері: заготівля деревини становила 17,8–17,6 млн. м<sup>3</sup>, обсяг реалізації лісової продукції — 15,1–15,4 млн. м<sup>3</sup> відповідно. У 2022 р. в зв'язку з воєнною агресією РФ проти України, бойовими діями та тимчасовою окупацією окремих територій нашої держави, обсяги заготівлі деревини зменшились на 9,7%, реалізація лісової продукції — на 14,9% [9]. В Україні протягом 2020–2022 рр. фактичні обсяги заготівлі деревини в порядку рубок головного користування



зменшилися на 13,3% (з 6,3 млн. м<sup>3</sup> до 5,5 млн. м<sup>3</sup>). Разом з тим, у 2022 р. в окремих областях заготівля зросла, що зумовлено збільшенням потреб населення та соціальної сфери у дров'яній паливній деревині у зв'язку із введенням у країні воєнного стану. Незважаючи на зменшення протягом 2020–2022 р. кількості виявлених незаконних рубок деревини, рівень відшкодування заподіяної лісовому господарству шкоди залишається низьким. Так, протягом 2020–2022 рр. державною лісовою охороною виявлено 12,3 тис. випадків незаконних рубок обсягом 100,7 тис. м<sup>3</sup>, сума заподіяної шкоди становила 844,2 млн. грн., з якої відшкодовано лише 2,8% (23,8 млн. грн.) [9].

Рентабельність, як один із головних вартісних показників ефективності виробництва, характеризує рівень віддачі активів і ступінь використання капіталу у процесі виробництва. Слід зазначити збільшення рентабельності діяльності у порівнянні з відповідним періодом минулого року зріс з 4,4% до 4,9%. За 2022 р. за рахунок власних коштів та коштів місцевого бюджету освоєно 1435,5 млн. грн. капітальних інвестицій, що на 187,4 млн. грн. більше ніж у 2021 р. Ступінь зносу основних засобів в цілому по галузі становить 61% [10].

На фінансовий стан підприємств значний вплив має податкове навантаження. В середньому по галузі відсоток сплачених податків і зборів від чистого доходу становить 41%. За 2022 р. підприємствами галузі сплачено до бюджету 7 млрд. 757 млн. грн. податків, зборів та обов'язкових платежів. З них до державного бюджету сплачено 5 млрд. 162 млн. грн. (67%), до місцевого — 2 млрд. 595 млн. грн. (33%) [10]. Найбільшу питому вагу в сумі сплачених податків та зборів становить податок на додану вартість — 42% (3 млрд. 303 млн. грн.), податок на доходи фізичних осіб — 21,0% (1 млрд. 625 млн. грн.) та рентна плата за спе-

ціальне використання лісових ресурсів — 17% (1 млрд. 306 млн. грн.) [10]. Найбільша сума податків та зборів до бюджетів усіх рівнів сплачена підприємствами наступних обласних управлінь: Житомирського — 1 млрд. 176 млн. грн., Рівненського — 992 млн. грн., Львівського — 746 млн. грн., Черкаського — 701 млн. грн., Сумського — 663 млн. грн., Волинського — 652 млн. грн., Хмельницького — 619 млн. грн., Київського обласного та по м. Києву — 608 млн. грн., Закарпатського — 599 млн. грн. та Івано-Франківського — 561 млн. грн.

Окрім податків, підприємствами галузі у 2022 р. сплачено 1 млрд. 891 млн. грн. єдиного соціального внеску. Разом сплачено податків та ЄСВ — 9 млрд. 648 млн. грн., що на 742 млн. грн. або 8% більше, ніж за 2021 р. [10]. Варто зауважити на тому, що широкомасштабна збройна агресія РФ проти України, що триває наразі, вкрай негативно впливає на лісове господарство України — 2,9 млн. га лісів мають різні рівні пошкодження (табл. 1). Так, станом на 30.06.2023 р. розмір шкоди та збитків, завданих державним та комунальним лісгосподарським підприємствам, за даними Державного агентства лісових ресурсів України, становить 1,1 млрд. грн. [9; 11].

Рентна плата за спеціальне використання лісових ресурсів залишається важливим інструментом стимулювання до раціонального використання, приросту лісових ресурсів та посідає третє місце у структурі питомої ваги сплачених лісокористувачами до державного бюджету податків та інших надходжень. Так, протягом періоду 2020–2022 рр. та I півріччя 2023 р. до державного бюджету надійшло 2,2 млрд. грн. рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів у частині деревини, заготовленої в порядку рубок головного користування. Водночас через воєнну агресію РФ проти України та тимчасову окупацію окремих територій

Таблиця 1

Загибель лісових насаджень за різних причин (2019–2022)

Площа/причина	Рік			
	2019	2020	2021	2022
Площа загибелі лісових насаджень	12398	39756	9518	12390
від пошкоджень шкідливими комахами	6223	5492	2785	3690
від хвороб лісу	2808	2079	1503	1429
від впливу несприятливих погодних умов	2817	3919	2524	902
від лісових пожеж	395	28056	2607	6310
від інших причин	155	210	99	59
від пошкоджень дикими тваринами	112	70	51	41
від антропогенних факторів	41	140	47	15
від надмірної вологості	2	–	1	3

*Примітка:* дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській обл.

*Джерело:* побудовано на основі аналізу даних Держстату України [11]

держави, при підвищенні з 01.01.2022 р. розміру ставок з рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів (на 14,5%) надходження такої плати зменшилися на 11,1% [9].

Варто зазначити, що через ускладнену методику нарахування рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів (ставки плати диференціюються залежно від лісової породи, поясу лісів і розряду) і здійснення постійними лісокористувачами одночасно із веденням лісового господарства також обрахунку суми рентної плати при видачі лісорубних квитків виникає конфлікт інтересів і створюються додаткові можливості для маніпулювань низкою параметрів із метою зниження суми нарахування такої плати [8].

Окрім рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів лісокористувачі є платниками податку на додану вартість, податку на прибуток та частини чистого прибутку (доходу) господарських організацій (державних унітарних підприємств та їх об'єднань), що вилучається до державного бюджету відповідно до закону. Так, за результатами поданої податкової звітності протягом 2020–2022 рр. та I півріччя 2023 року лісокористувачами нараховано 16,1 млрд. грн. та сплачено 16 млрд. грн. податків та інших надходжень [9; 12].

Сума нарахованих і сплачених податків та інших платежів до державного бюджету суб'єктами господарювання у сфері лісового господарства мала тенденцію до зростання. Так, зокрема за період 2020–2022 рр. нарахування зросли в 1,7 раза (з 2,9 млрд. грн. у 2020 р. до 5 млрд. грн. у 2022 р.), сплата — в 1,8 раза (з 3 до 5,4 млрд. грн. відповідно). Вищезазначену ситуацію можна пояснити збільшенням ціни реалізації одиниці продукції (в 2 рази) та, відповідно, вартості реалізованої лісопродукції (в 1,7 разів). Із загальної суми сплачених лісокористувачами податків та інших надходжень до державного бюджету, 66,8% (10,7 млрд. грн.) становить податок на додану вартість, 14,1% (2,25 млрд. грн.) — частина чистого прибутку (доходу), 13,7% (2,2 млрд. грн.) — рентна плата за спеціальне використання лісових ресурсів, 5,4% (0,87 млрд. грн.) — податок на прибуток [9; 13].

Маючи на меті поліпшити показники ефективності діяльності сфери лісового господарства України та наблизити її систему менеджменту до європейських стандартів, Кабінетом Міністрів України за ініціативою Держлісагентства, було створено Державне спеціалізоване господарське підприємство «Ліси України» (ДСГП «Ліси України») (Постанова № 1003 від 07.09.2022 р. «Деякі питання реформування управління лісової галузі») [14].

Згідно Постанови [14] в структуру ДСГП «Ліси України» входять всі спеціалізовані державні лісогосподарські підприємства, які раніше належали до сфери відомства Держлісагентства. Як наслідок,

станом на 01.07.2023 р. кількість спеціалізованих державних лісогосподарських підприємств зменшилася на 137, або на 38,8% (з 353 у 2021 р. до 216 у 2023 р.). Але, варто зауважити, що станом на 01.12.2023 р. реорганізація цих підприємств остаточно не завершена і всі вони обліковуються як платники податків у Державній податковій службі України.

Разом з тим, за результатами аналізу фінансово-господарської діяльності, який було проведено Рахунковою палатою за I півріччя 2023 р., ДСГП «Ліси України» було отримано 11 млрд. грн. доходу. До державного бюджету України ДСГП «Ліси України» сплачено 2677,2 млн. грн. податків та інших надходжень, що становить 88% від загальної суми, сплаченої лісокористувачами [9].

Говорячи про проблеми, що перешкоджають розвитку сфери лісового господарства України, варто виокремити ключові, зокрема:

- потребують узгодження та удосконалення деякі положення в законодавчій та нормативно-правовій базі, наприклад щодо регулювання питань ведення лісового господарства, справляння податків та інших надходжень лісокористувачами тощо;
- неналежна взаємодія та ухвалення управлінських рішень у частині дотримання лісокористувачами вимог чинного законодавства. Тут слід відмітити неналежну взаємодію територіальних органів ДСГП «Ліси України» з правоохоронними органами. Зазначений аспект справляє негативний вплив на ефективність заходів, спрямованих на збереження лісового фонду від незаконних вирубок, пошкодження та іншого шкідливого впливу;
- відсутність чіткої інформаційної взаємодії та унормування заходів реагування між Державною митною службою України, ДСГП «Ліси України» Державною фіскальною службою України та Державним агентством лісових ресурсів України в разі порушень норм податкового законодавства;
- ДСГП «Ліси України» достатньо мірою не володіє інформацією від територіальних органів влади про обсяги фактичної заготівлі деревини і, відповідно, проведеного перерахунку рентної плати у разі можливого перевищення заготівлі деревини. Негативним наслідком такої ситуації може бути недонадходження до державного бюджету рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів;
- відсутність у територіальних органів влади концепції з організації та контролю обліку платників рентної плати, які використовують в своїй діяльності лісові ресурси, дотриманням ними норм чинного законодавства в частині повноти і своєчасності сплати податків та інших платежів. Відсутність такої концепції може призвести до низької результативності ревізійних заходів та несплати податків до місцевого чи державного бюджету.

Розв'язання проблем, що перешкоджають розвитку сфери лісового господарства України, лежить у площині здійснення економічних та правових реформ на рівні держави. Проводити дані реформи варто зважаючи на позитивний міжнародний досвід у даній сфері та позитивні показники розвитку галузі.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, зважаючи на результати проведеного дослідження варто резюмувати, що економічна діяльність у сфері лісового господарства України формується на основі діяльності окремих лісогосподарських підприємств і спрямована на ведення лісового господарства згідно існуючих законодавчих вимог, у процесі якої підприємства отримують та реалізують продукти лісогосподарського значення. Аналіз показників економічної діяльності

підприємств сфери лісового господарства України дав змогу констатувати факт того, що лісове господарство наразі є вагомим та прибутковим напрямком розвитку економіки держави. Відповідь на питання щодо вирішення існуючих проблем у сфері лісового господарства України, знаходиться у площині реалізації економіко-правових реформ, які мають реалізуватися державою у найближчий термін. Здійснювати реформування галузі слід на основі позитивного міжнародного досвіду в аналогічній галузі та за показниками ефективності розвитку підприємств у сфері лісового господарства країни.

Зважаючи на зазначене, перспективи подальших досліджень вбачаються нами саме в напрямку вивчення іноземного досвіду щодо проведених реформ у сфері лісового господарства.

#### Література

1. Цегельник Н.І. Економічний стан лісової галузі в Україні та його вплив на сталий розвиток лісогосподарських підприємств. *Агроевіт*. 2021. № 13–14. С. 17–24.
2. Дзюбенко О.М. Пріоритети інвестиційно інноваційного забезпечення господарського освоєння лісоресурсного потенціалу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 9. С. 15–20.
3. Мельник І.М. Економічний аналіз ефективності використання лісових ресурсів. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 110–117.
4. Лисичко А.М. Економічний аналіз лісогосподарської діяльності: дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.09. Житомир, Державний університет «Житомирська політехніка», 2018. 246 с.
5. Макаренко С.С. Оцінка діяльності лісового господарства України у контексті вимог часу. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 472–483.
6. Ткачів С.М., Никитюк П.А. Аналіз фінансово-господарських показників лісового господарства регіону. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 864–868.
7. Кичко І.І., Гарус Ю.О. Перспективи розвитку лісового господарства України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 11. С. 128–132.
8. Звіт про результати аудиту ефективності виконання повноважень органами державної влади в частині забезпечення повноти справляння податків та інших надходжень до державного бюджету суб'єктами господарювання у сфері лісового господарства. *Рахункова палата*. Київ, 2017. URL: [http://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2017/22-2\\_2017/zvit\\_22-2\\_2017.pdf](http://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2017/22-2_2017/zvit_22-2_2017.pdf) (дата звернення: 17.01.2024).
9. Про розгляд Звіту про результати аудиту ефективності виконання повноважень державними органами в частині забезпечення контролю своєчасності, повноти нарахування та сплати податків та інших надходжень до державного бюджету суб'єктами господарювання у сфері лісового господарства: Рішення Рахункової палати від 23 листопада 2023 року № 28-1. Київ, 2023. URL: [https://www.openforest.org.ua/wp-content/uploads/2023/12/r\\_gp\\_28-1\\_2023.pdf](https://www.openforest.org.ua/wp-content/uploads/2023/12/r_gp_28-1_2023.pdf) (дата звернення: 17.01.2024).
10. Публічний звіт голови державного агентства лісових ресурсів України за 2022 рік. *Державне агентство лісових ресурсів України*. URL: <https://forest.gov.ua/storage/app/sites/8/public/zvit/publiclnii-zvit-za-2022.pdf> (дата звернення: 17.01.2024).
11. Загибель лісових насаджень за причинами (2010–2022). *Держстат України: вебсайт*. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/cg.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/cg.htm) (дата звернення: 17.01.2024).
12. Реалізація лісової продукції в межах України за видами. *Держстат України: вебсайт*. URL: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publ7\\_u.htm](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ7_u.htm) (дата звернення: 17.01.2024).
13. Внутрішній аудит. *Державна податкова служба України: вебсайт*. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist-vnutrishniy-audit/> (дата звернення: 17.01.2024).
14. Деякі питання реформування управління лісової галузі: Постанова Кабінету Міністрів України від 07.09.2022 р. № 1003. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1003-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 17.01.2024).

### References

1. Tsel'nyk, N.I. (2021). Ekonomichnyj stan lisovoi haluzi v Ukraini ta joho vplyv na stalij rozvytok lisohospodars'kykh pidpriemstv [The economic situation of the forest industry in Ukraine and its impact on the sustainable development of forestry enterprises]. *Ahrosvit*, vol. 13–14, pp. 17–24 [in Ukrainian].
2. Dziubenko, O.M. (2017). Priorityety investytsijno innovatsijnoho zabezpechennia hospodars'koho osvoinnna lisoresursnoho potentsialu [Priorities of investment and innovation support for the economic development of forest resource potential]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 9, pp. 15–20 [in Ukrainian].
3. Mel'nyk, I.M. (2020). Ekonomichnyj analiz efektyvnosti vykorystannia lisovykh resursiv [Economic analysis of the efficiency of forest resources use]. *Ekonomichnyj prostir*, vol. 153, pp. 110–117 [in Ukrainian].
4. Lysychko, A.M. (2018). *Ekonomichnyj analiz lisohospodars'koi diial'nosti* [Economic analysis of forestry activities]. *PhD's Thesis*. Zhytomyr: Zhytomyr Polytechnic State University [in Ukrainian].
5. Makarenko, S.S. (2018). Otsinka diial'nosti lisovoho hospodarstva Ukrainy u konteksti vymoh chasu [Evaluation of the forestry of Ukraine in the context of the requirements of time]. *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 19, pp. 472–483 [in Ukrainian].
6. Tkachiv, S.M., & Nykytiuk, P.A. (2017). Analiz finansovo-hospodars'kykh pokaznykiv lisovoho hospodarstva rehionu [Analysis of financial and economic indicators of forestry in the region]. *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 9, pp. 864–868 [in Ukrainian].
7. Kychko, I.I., & Harus, Yu.O. (2016). Perspektyvy rozvytku lisovoho hospodarstva Ukrainy [Prospects for the development of forestry in Ukraine]. *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, vol. 11, pp. 128–132 [in Ukrainian].
8. Zvit pro rezul'taty audytu efektyvnosti vykonannia povnovazhen' orhanamy derzhavnoi vlady v chastyni zabezpechennia povnoty spravliannia podatkov ta inshykh nadkhodzen' do derzhavnoho biudzhetu sub'iektamy hospodariuvannia u sferi lisovoho hospodarstva [Report on the results of the audit of the effectiveness of the exercise of powers by public authorities in terms of ensuring the completeness of the collection of taxes and other revenues to the state budget by business entities in the field of forestry]. *Rakhunkova palata*. Retrieved from [http://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2017/22-2\\_2017/zvit\\_22-2\\_2017.pdf](http://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2017/22-2_2017/zvit_22-2_2017.pdf) [in Ukrainian].
9. Pro rozghliad Zvitu pro rezultaty audytu efektyvnosti vykonannia povnovazhen derzhavnymy orhanamy v chastyni zabezpechennia kontroliu svoiechasnosti, povnoty narakhuvannia ta splaty podatkov ta inshykh nadkhodzen do derzhavnoho biudzhetu subiektamy hospodariuvannia u sferi lisovoho hospodarstva: Rishennia Rakhunkovoi palaty vid 23 lystopada 2023 roku № 28-1 [On the review of the Report on the results of the audit of the effectiveness of the exercise of powers by state authorities in terms of ensuring control over the timeliness, completeness of the calculation and payment of taxes and other revenues to the state budget by business entities in the field of forestry: Decision of the Accounting Chamber dated November 23, 2023 No. 28-1]. (2023). Kyiv. Retrieved from [https://www.openforest.org.ua/wp-content/uploads/2023/12/r\\_rp\\_28-1\\_2023.pdf](https://www.openforest.org.ua/wp-content/uploads/2023/12/r_rp_28-1_2023.pdf) [in Ukrainian].
10. Publichnyj zvit holovy derzhavnoho ahentstva lisovykh resursiv Ukrainy za 2022 rik [Public report of the Head of the State Agency of Forest Resources of Ukraine for 2022]. *Derzhavne ahentstvo lisovykh resursiv Ukrainy*. Retrieved from [https://forest.gov.ua/storage/app/sites/8/publich\\_zvit/publichnii-zvit-za-2022.pdf](https://forest.gov.ua/storage/app/sites/8/publich_zvit/publichnii-zvit-za-2022.pdf) [in Ukrainian].
11. Zahybel' lisovykh nasadzen' za prychnamy (2010–2022) [The death of forest plantations by causes (2010–2022)]. *Derzhstat Ukrainy*. Retrieved from [https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/cg.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/cg.htm) [in Ukrainian].
12. Realizatsiia lisovoi produktsii v mezhakh Ukrainy za vydamy [Distribution of forest products within Ukraine by type]. *Derzhstat Ukrainy*. Retrieved from [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publ7\\_u.htm](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ7_u.htm) [in Ukrainian].
13. Vnutrishnij audyt [Internal audit]. *Derzhavna podatkovna sluzhba Ukrainy*. Retrieved from <https://tax.gov.ua/diyalnist-/vnutrishniy-audit/> [in Ukrainian].
14. Deiaki pytannia reformuvannia upravlinnia lisovoi haluzi: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 07.09.2022 r. № 1003 [Some issues of reforming the management of the forest industry: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated September 7, 2022 No. 1003]. *Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiinyi vebportal*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1003-2022-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

**Свистович Андрій Петрович**  
*аспірант*  
*Львівського університету бізнесу та права*  
**Svystovych Andriy**  
*Postgraduate Student of the*  
*Lviv University of Business and Law*  
ORCID: 0009-0003-5380-6120

**Любчинський Любомир Ігорович**  
*аспірант*  
*Львівського університету бізнесу та права*  
**Liubchynskiy Liubomyr**  
*Postgraduate Student of the*  
*Lviv University of Business and Law*  
ORCID: 0009-0002-2679-4219

**Кононенко Олексій Анатолійович**  
*аспірант*  
*Львівського університету бізнесу та права*  
**Kononenko Oleksii**  
*Postgraduate Student of the*  
*Lviv University of Business and Law*  
ORCID: 0009-0001-4016-7417

**Скворцов Марко Едуардович**  
*аспірант*  
*Львівського університету бізнесу та права*  
**Skvortsov Marko**  
*Postgraduate Student of the*  
*Lviv University of Business and Law*  
ORCID: 0009-0007-6874-1891

**Яригін Павло Юрійович**  
*аспірант*  
*Львівського університету бізнесу та права*  
**Yaryhin Pavlo**  
*Postgraduate Student of the*  
*Lviv University of Business and Law*  
ORCID: 0009-0007-1936-9325

**Цвик Сергій Романович**  
*аспірант*  
*Львівського університету бізнесу та права*  
**Tsvyk Serhii**  
*Postgraduate Student of the*  
*Lviv University of Business and Law*  
ORCID: 0009-0006-9483-5173

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-1-9536

**ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ ТА СТРУКТУРА  
МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ  
РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

## PRINCIPLES OF FORMATION AND STRUCTURE OF THE MANAGEMENT MECHANISM OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

**Анотація.** Актуальність розроблення і впровадження принципів формування та структури механізму управління сталим розвитком підприємства є вкрай важливою у сучасних умовах, коли підприємства стикаються з постійними викликами економічної нестабільності, екологічних проблем і соціальної відповідальності. Впровадження принципів, формування та вдосконалення механізму сталого розвитку стає ключовим елементом стратегічного управління, що дозволяє підприємствам виходити за межі традиційних моделей управління та досягати позитивних результатів у всіх аспектах своєї діяльності. З огляду на це, метою статті є формування принципів та структури механізму управління сталим розвитком підприємства в сучасних умовах. Визначено, що в основі і в процесі аналізу формування принципів механізму управління сталим розвитком підприємства лежать такі аспекти з їх особливостями: цілісний підхід, в якому об'єднуються економічні, екологічні та соціальні аспекти; залучення зацікавлених сторін, таких як споживачі, постачальники, співробітники та громадські організації; інновації та технології, ефективне управління ресурсами; сприяння інклюзивному розвитку; постійне вдосконалення бізнес-процесів; забезпечення фінансово-економічної стійкості. Ці аспекти є базовими, взаємодіють між собою, утворюючи цілісну систему, спрямовану на досягнення сталого розвитку підприємства в сучасних умовах. Також визначено, що в основі формування структури механізму управління сталим розвитком підприємства, яке визначає основу для ефективного впровадження принципів сталого розвитку на підприємстві та має важливе значення для досягнення його успішності в довгостроковій перспективі в сучасних умовах, лежать такі аспекти, а саме: стратегічне планування; моніторинг та вимірювання; залучення персоналу; взаємодія з громадськістю; ризик-менеджмент. Зазначено, що підприємства, які успішно впроваджують такий підхід, виявляються більш адаптованими до сучасних викликів та спроможними створювати не лише економічну, але й соціальну та екологічну цінність. Це також сприяє створенню сталої конкурентоспроможності та забезпеченню тривалого економічного успіху в сучасних умовах. Перспективою подальших досліджень є удосконалення системи і механізму управління сталим розвитком бізнес-структур на засадах циркулярної економіки.

**Ключові слова:** підприємство, сталий розвиток, бізнес-середовище, управлінські рішення, соціальна відповідальність бізнесу, екологічні ризики, фінансово-економічна стійкість, конкурентоспроможність, розвиток бізнес-структури.

**Summary.** The relevance of the development and implementation of principles for the formation and structure of a mechanism for managing the sustainable development of an enterprise is extremely important in modern conditions, when enterprises face constant challenges of economic instability, environmental problems and social responsibility. The introduction of principles, formation and improvement of the mechanism of sustainable development is becoming a key element of strategic management, allowing enterprises to go beyond traditional management models and achieve positive results in all aspects of their activities. In this regard, the purpose of the article is to formulate the principles and structure of the management mechanism of sustainable development of the enterprise in modern conditions. It has been established that the basis and process of analyzing the formation of principles for managing the sustainable development of an enterprise are the following aspects with their features: a holistic approach that combines economic, environmental and social aspects; engaging stakeholders such as customers, suppliers, employees and community organizations; innovation and technology, effective resource management; promoting inclusive development; continuous improvement of business processes; ensuring financial and economic stability. These aspects are basic and interact with each other, forming an integral system aimed at achieving sustainable development of the enterprise in modern conditions. It has also been determined that the basis for the formation of the structure of the mechanism for managing the sustainable development of an enterprise, which determines the basis for the effective implementation of the principles of sustainable development in the enterprise and is important for achieving its success in the long term in modern conditions, are the following aspects, namely: strategic planning; monitoring and measurement; attracting personnel; interaction with the public; risk management. It is noted that enterprises that successfully implement this approach are more adapted to modern challenges and are able to create not only economic, but also social and environmental value. It also helps create sustainable competitiveness and ensure long-term economic success in today's environment. The prospect for further research is to improve the system and mechanism for managing the sustainable development of business structures based on the circular economy.

**Key words:** enterprise, sustainable development, business environment, management decisions, social responsibility of business, environmental risks, financial and economic stability, competitiveness, development of business structure.

**Постановка проблеми.** Актуальність розроблення і впровадження принципів формування та структури механізму управління сталим розвитком

підприємства є вкрай важливою у сучасних умовах, коли підприємства стикаються з постійними викликами економічної нестабільності, екологічних

проблем і соціальної відповідальності. Традиційні методи управління бізнесом вже не відповідають вимогам часу, тому підприємства повинні переглядати свою бізнес-стратегію з урахуванням принципів сталого розвитку, що забезпечує їх конкурентоспроможність. Важливість впровадження цих принципів проявляється у здатності підприємств адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, забезпечуючи не лише фінансовий успіх, але й збалансованість у сферах економіки, екології та соціальних відносин. Впровадження принципів, формування та вдосконалення механізму сталого розвитку стає ключовим елементом стратегічного управління, що дозволяє підприємствам виходити за межі традиційних моделей управління та досягати позитивних результатів у всіх аспектах своєї діяльності.

Все це визначило актуальність та важливість теми дослідження. Що стосується практичного значення, то воно полягає у здатності підприємств ефективно використовувати принципи сталого розвитку для оптимізації виробничих процесів, зменшення негативного впливу на довкілля та підвищення соціальної відповідальності. Відмінне впровадження цих принципів не лише сприяє сталому розвитку самого підприємства, але й створює передумови для позитивних змін у суспільстві та навколишньому середовищі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні аспекти управління сталим розвитком підприємств (організацій) є предметом досліджень багатьох вчених-економістів, практиків та окремих фахівців з питань розвитку бізнес-структур. За результатами досліджень і аналізу публікацій за проблемою, тут рекомендуємо відмітити наукові праці таких вчених та практиків, як: М. Афанасьєва [1], Н. Васюткіна [2], В. Воронкова [3], Г. Грицаєнко [4], О. Єлісеєв [5], Ю. Лопатинський [6], Л. Мельник [7], О. Олійник [8], Л. Палехова [9], І. Писеревський [10], М. Скрипник [11], О. Сокіл [12], О. Сталінська [13], С. Страпчук [14], В. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ [15] та інші.

Водночас, визначаючи вагомість досліджень [1–15] у цьому напрямі, які є актуальними і сьгодні, та враховуючи при цьому окремі результати досліджень, у сукупності, зокрема, у працях вчених-економістів і фахівців [16–83], з'ясовано, що сьогодні не до кінця розкритими залишаються питання, які стосуються принципів формування та структури механізму управління сталим розвитком підприємства.

**Мета статті.** Метою статті є формування принципів та структури механізму управління сталим розвитком підприємства в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасному світі, у бізнес-середовищі концепція сталого розвитку визнається як ключова у сфері управління підприємствами [2]. Підприємства, які ретельно працюють над впровадженням та вдоско-

наленням механізмів управління сталим розвитком, отримують можливість не тільки ефективно і результативно конкурувати на ринку в сучасних, складних умовах, але й можуть вносити свій внесок у збереження навколишнього середовища та соціальне благополуччя. Ці підприємства визнають важливість гармонійного поєднання економічних, екологічних та соціальних аспектів своєї діяльності [3; 62]. Водночас, завдяки впровадженню сучасних практик управління, таких як використання енергоефективних технологій, відновлюваних джерел енергії та соціально відповідальних підходів до праці, ці підприємства сприяють сталому розвитку не лише власного бізнесу, але й в цілому суспільстві. Такий підхід в управлінні сталим розвитком не лише підвищує конкурентоспроможність підприємств, але й відкриває шлях до створення більш екологічно та соціально відповідального бізнес-середовища, сприяючи збалансованому розвитку економіки. Більш глибокий аналіз цих аспектів представлено у працях [2; 3; 6; 7; 10; 11; 13; 14].

З огляду на вищесказане, враховуючи при цьому окремі ідеї та положення, висновки з попередніх досліджень у працях [16–83] та наявні результати досліджень у монографіях [1–15], рекомендуємо розглянути такі ключові аспекти й особливості формування принципів механізму управління сталим розвитком підприємства, саме [1–83]:

#### 1. Цілісний підхід.

Управління сталим розвитком передбачає комплексний, системний підхід, в якому об'єднуються економічні, екологічні та соціальні аспекти [62]. Бізнес-структури повинні враховувати всі можливі наслідки своєї діяльності, своїх діянь (дії чи бездіяльності) для природи, економіки та суспільства.

#### 2. Залучення зацікавлених сторін.

Важливим аспектом є взаємодія з різними зацікавленими сторонами, такими як споживачі, постачальники, співробітники та громадські організації. Врахування думок і потреб цих зацікавлених сторін стає визначальним елементом успішної стратегії. Розуміння різних інтересів і прагнень дозволяє підприємству адаптувати свої підходи, створюючи більш ефективні бізнес-стратегії. Це відкриває шлях до стійкого розвитку, забезпечуючи взаємовигідні відносини із всіма зацікавленими сторонами та покращення конкурентоспроможності підприємства на ринку в сучасних умовах [79–83].

#### 3. Інновації та технології, ефективне управління ресурсами.

Впровадження новітніх технологій і інновацій виробництва є ключовим аспектом сталого розвитку. Використання енергоефективних технологій, відновлюваних джерел енергії та інших інновацій дозволяє підприємствам зменшити вплив на довкілля та знизити витрати [84]. Стійкість розвитку підприємства передбачає раціональне використання різних видів ресурсів, таких як енергія, вода,

сировина та інші матеріали. Ефективне управління цими ресурсами дозволяє зменшити відходи та мінімізувати екологічний вплив виробництва [81–86].

#### 4. Сприяння інклюзивному розвитку.

Підприємство повинно створювати сприятливі умови для соціальної відповідальності та враховувати інтереси різних груп населення. Створення рівних можливостей для всіх працівників, розвиток соціальних програм та соціальна підтримка сприяють сталому розвитку. Крім того, враховуючи думку керівників підприємств, активна участь у проектах соціального партнерства сприяє побудові довіри як з боку співробітників, так і з боку споживачів чи бізнес-партнерів. Узагальнюючи, соціальна відповідальність підприємства не лише визначає його місце в суспільстві, але й є ключовим фактором для позитивного впливу на розвиток бізнесу та створення сталої та взаємовигідної взаємодії з різними зацікавленими сторонами [87].

#### 5. Постійне вдосконалення бізнес-процесів.

Підприємство повинно визначати області для постійного удосконалення своїх виробничих та управлінських процесів. Це може включати в себе впровадження Lean-підходів, механізмів, методів якості або інших систем управління якістю, спрямованих на оптимізацію робочих процесів та підвищення продуктивності [88].

#### 6. Забезпечення фінансово-економічної стійкості.

Стійкий розвиток передбачає фінансово-економічну стійкість підприємства. Ефективне фінансове планування, контроль над витратами та розробка бізнес-стратегій для збільшення прибутковості є важливими аспектами, які гарантують стабільність підприємства в умовах змін на ринку та економічних труднощів. Також важливо активно досліджувати нові можливості для подальшого росту в існуючих межах ринку та розширення клієнтської бази підприємства. Спрямованість на інновації та постійне вдосконалення продуктів і послуг, а також технологій, дозволяють підприємству утримувати конкурентоспроможність у динамічному бізнес-середовищі [89; 90].

Ці аспекти (1)–(6) є базовими, взаємодіють між собою, утворюючи цілісну систему, спрямовану на досягнення сталого розвитку підприємства в сучасних умовах.

За результатами комплексного дослідження і системного аналізу літератури [1–90] з'ясовано, що в основі формування структури механізму управління сталим розвитком підприємства лежать такі аспекти, а саме:

а) Стратегічне планування (формування довгострокових бізнес-стратегій, що враховують всі аспекти сталого розвитку; розробка конкретних цілей і завдань, спрямованих на досягнення сталого розвитку).

б) Моніторинг та вимірювання (система контролю за виконанням бізнес-стратегій і вимірюванням результатів; використання ключових показників ефективності для оцінки впливу підприємства на довкілля та соціальні сфери).

в) Залучення персоналу (освіта, професійні навички та мотивація персоналу в сфері сталого розвитку; створення умов для розвитку нових компетенцій, пов'язаних із збереженням ресурсів та відповідальним виробництвом).

г) Взаємодія з громадськістю (розвиток системи комунікації з громадськістю та інформаційна відкритість; повідомлення громадськості про вплив підприємства на навколишнє середовище, соціальний розвиток тощо).

д) Ризик-менеджмент (врахування ризиків, пов'язаних з невдачами у реалізації стратегій сталого розвитку; розробка механізму і заходів для запобігання та управління можливими негативними наслідками).

Ці ключові аспекти (а)–(д), на думку керівників підприємств, також визначають основу для ефективного впровадження принципів сталого розвитку на підприємстві та мають важливе значення для досягнення його успішності в довгостроковій перспективі в сучасних умовах.

Все вищезазначене відображає авторський підхід до формування принципів та структури механізму управління сталим розвитком підприємства в сучасних умовах.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Таким чином, проведене дослідження, виходячи із результатів аналізу літератури [1–90], дає можливість стверджувати, що формування та вдосконалення механізму управління сталим розвитком в сучасних підприємствах є важливою умовою для їх успішного функціонування в довгостроковій перспективі. Підприємства, які активно застосовують принципи сталого розвитку в сучасних умовах, мають можливість створювати стійкі конкурентні переваги та сприяти сталому розвитку суспільства в цілому. У цьому контексті, в основі і в процесі аналізу формування принципів механізму управління сталим розвитком підприємства лежать такі аспекти з їх особливостями: цілісний підхід, в якому об'єднуються економічні, екологічні та соціальні аспекти; залучення зацікавлених сторін, таких як споживачі, постачальники, співробітники та громадські організації; інновації та технології, ефективне управління ресурсами; сприяння інклюзивному розвитку; постійне вдосконалення бізнес-процесів; забезпечення фінансово-економічної стійкості. Ці аспекти є базовими, взаємодіють між собою, утворюючи цілісну систему, спрямовану на досягнення сталого розвитку підприємства в сучасних умовах. В основі формування структури механізму управління сталим розвитком підприємства, яке визначає основу для ефективного впровадження принципів сталого розвитку на підприємстві та має



важливе значення для досягнення його успішності в довгостроковій перспективі в сучасних умовах, лежать такі аспекти, а саме: стратегічне планування; моніторинг та вимірювання; залучення персоналу; взаємодія з громадськістю; ризик-менеджмент. Підприємства, які успішно впроваджують такий підхід, виявляються більш адаптованими до сучасних викликів та спроможними створювати не лише

економічну, але й соціальну та екологічну цінність. Це також сприяє створенню сталої конкурентоспроможності та забезпеченню тривалого економічного успіху в сучасних умовах.

Перспективою подальших досліджень є удосконалення системи і механізму управління сталим розвитком бізнес-структур на засадах циркулярної економіки.

### Література

1. Афанасьєва М. А. *Удосконалення механізму контролю діяльності в управлінні сталим розвитком підприємств* : монографія. Київ : Основа, 2020. 310 с.
2. Васюткіна Н. В. *Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект* : монографія. Київ, Видавництво Ліра-К, 2014. 334 с.
3. *Управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія і практика* : колективна монографія / За ред. д. філософ. н., проф. В. Г. Воронкової, д. е. н., проф. Н. Г. Метеленко. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2021. 588 с.
4. Грицаєнко Г. І., Грицаєнко І. М., Педченко Г. П., Прус Ю. О., Яворська Т. І. *Підприємництво: інвестиційне забезпечення та економічна безпека*: монографія. Мелітополь : Люкс, 2021. 271 с.
5. *Інформаційно-методичне забезпечення функціонування соціально-економічних систем різного рівня*: колективна монографія / за заг. ред. д-ра економ. наук, проф. О. К. Єлісєєва. Дніпро: ЛІРА, 2018. 309 с.
6. Лопатинський Ю. М., Тодорюк С. І. *Детермінанти сталого розвитку аграрних підприємств* : монографія. Чернівці : Чернівецький національний університет, 2015. 220 с.
7. Мельник Л. М. *Забезпечення сталого розвитку промислових підприємств засобами управління бізнес-процесами: теорія, методологія, практика* : монографія. Тернопіль, ФОП Паляниця В. А., 2018. 367 с.
8. Олійник О. В., Морозова Г. С. *Економічний механізм сталого розвитку сільськогосподарських підприємств*: монографія. Харків : «Міськдрук», 2012. 272 с.
9. Палехова Л. Л. *Управління сталим розвитком* : довідник базових понять. Дніпро : НТУ «Дніпровська Політехніка», 2020. 330 с.
10. *Управління сталим розвитком в умовах глобальних викликів: методологія та практика*: монографія / за заг. ред. проф. І. М. Писеревського; Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова. Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. 334 с.
11. *Детермінанти сталого розвитку підприємств в умовах турбулентності*: колективна монографія / за заг. ред. М. І. Скрипник. Київ : КНУТД, 2017. 332 с.
12. Сокіл О. Г. *Теоретико-методологічні засади бухгалтерського обліку сталого розвитку сільськогосподарських підприємств* : монографія. Мелітополь : ТОВ «Колор Принт», 2018. 454 с.
13. Сталінська О. В. *Реалізація принципів сталого розвитку в стратегічному управлінні підприємством*: монографія / НАН України, Інститут економіки промисловості. Донецьк, 2012. 320 с.
14. Страпчук С. І. *Сталий розвиток аграрних підприємств на засадах циркулярної економіки*: монографія. Харків : ДБТУ; Львів : Вид-во «Новий Світ — 2000», 2022. 380 с.
15. Товажнянський В. Л. та ін. *Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства* : монографія / За ред. д-ра екон. наук, проф. П. Г. Перерви та д-ра техн. наук, проф. Л. Л. Товажнянського. Харків : Віровець А. П.: Апостроф, 2012. 703 с.
16. Babych M., Korobka S., Skrynkovsky R., Korobka S., Krygul R. Substantiation of economic efficiency of using a solar dryer under conditions of personal peasant farms // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2016. Vol. 6. No. 8(84). P. 41–47.
17. Beztesna L., Pliashko O., Shevchuk L., Semchuk Z., Petryk I. Ensuring the productivity of human resources: evaluation of financing and partnership models between households, state and business // *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2021. № 6(41). P. 350–359. doi: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.237565>.
18. Brych V., Skrynkovsky R., Shkvarchuk L., Liakhovych G., Slav'yuk R., Borysiak O. Portfolio Optimization of Equity Funds // *2022 12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Ruzomberok, Slovakia, 2022. P. 207–210. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT54803.2022.9913202>.
19. Chystokletov L., Khytra O., Ostapenko L., Skrynkovsky R. Concepts, Features and Content of Legal Regimes Introduced During Crisis Situations // *Path of Science*. 2018. Vol. 4, No. 3. P. 6001–6006. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.32-5>.

20. Horbonos F., Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R. Study of cooperation in agribusiness as a socio-economic phenomenon // *Technology Audit and Production Reserves*. 2017. Vol. 1, No. 5(39). P. 14–21. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.124670>.
21. Horbonos F., Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Ogirko I. Improvement of the Toolkit for Diagnosing the Enterprise's Production Program // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 12. P. 4015–4022. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.29-8>.
22. Khmyz M., Petkov S., Mylyanyk Z., Mazur Y., Koziar R., Hudyma V., Prots I. Digitalisation of the Tax System and Tax Regulation as a Tool to Combat the Shadow Economy // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 9. P. 1008–1014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.96-13>.
23. Khmyz M., Sopilnyk R., Hudyma V., Semchuk Y., Sopilnyk L. Socio-political discourses on war-related damage to ukrainian citizens: Analysis of public policy in the context of court cases // *Revista Amazonia Investiga*. 2023. Vol. 12, No. 63. P. 319–329. doi: <https://doi.org/10.34069/ai/2023.63.03.30>.
24. Klyuvak A., Kliuvak O., Skrynkovskyy R. Partial Motion Blur Removal // *2018 IEEE Second International Conference on Data Stream Mining & Processing (DSMP)*. Lviv, Ukraine, 2018, P. 483–487. doi: <https://doi.org/10.1109/dsmp.2018.8478595>.
25. Klyuvak O., Skrynkovskyy R. Diagnostics and Minimization of Business Risks and the State Customer in the System of Public e-Procurement // *Path of Science*. 2018. Vol. 4, No. 1. P. 1022–1032. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.30-4>.
26. Klyuvak O., Skrynkovskyy R. Diagnostics of enterprise selection criteria in the public e-procurement system // *Technology Audit and Production Reserves*. 2017. Vol. 3, No. 4(35). P. 40–44. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2017.103889>.
27. Kniaz S., Brych V., Heorhiadi N., Tyrkalo Y., Luchko H., Skrynkovskyy R. Data Processing Technology in Choosing the Optimal Management Decision System // *2023 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Wrocław, Poland, 2023. P. 372–375. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT58437.2023.10275581>.
28. Kniaz S., Brych V., Marhasova V., Tyrkalo Y., Skrynkovskyy R., Sumets A. Modeling of the Information System of Environmental Risk Management of an Enterprise // *2022 12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Ruzomberok, Slovakia, 2022. P. 215–218. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT54803.2022.9912743>.
29. Kniaz S., Farat O., Merezhko N., Kozhushko L. et al. Managing the Competitiveness of Innovation Clusters // *Proceedings of the 35th International Business Information Management Association (IBIMA)*, (Seville, 1–12 April 2020). P. 1257–1262.
30. Kniaz S., Skrynkovskyy R., Heorhiadi N., Sopilnyk L., Rusyn-Hrynyk R., Mainka M. Monitoring the Economic Efficiency of Implementation of the System-Functional Approach in the Management of Innovative Development of Construction Enterprises // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 3. P. 3020–3027. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.68-5>.
31. Kovaliv M., Petkov S., Koziar R., Yesimov S., Khmyz M. Correlation of Administrative and Information Legal Regulation of Relations in the Information Society // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 9. P. 1001–1007. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.96-3>.
32. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Krasnytskyi I., Yesimov S., Khmyz M., Brych V. State Regulatory Policy as a Legal Category and an Instrument of Public Administration in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 1. P. 1001–1008. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.78-1>.
33. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Yesimov S., Khmyz M., Yosyfovych D., Mykytiuk M., Kozoriz M. Legal Bases of Realization of the Law Enforcement Function of the State in the Sphere of Economy of Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 2–3. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.79-2>.
34. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Yesimov S., Krasnytskyi I., Kaydrovych K., Kniaz S., Kemska Y. Legal Support of Cybersecurity of Critical Information Infrastructure of Ukraine // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 4. P. 2011–2018. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.69-12>.
35. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Yesimov S., Khmyz M., Krasnytskyi I., Kniaz S., Khmyz V., Ogirko O. Strategic Planning as a Factor of Public Administration in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 4. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.80-1>.
36. Kucherov D., Kozub A., Sushchenko O., Skrynkovskyy R. Stabilizing the spatial position of a quadrotor by the backstepping procedure // *Indonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science*. 2021. Vol. 23, No. 2. P. 1188–1199. doi: <https://doi.org/10.11591/ijeecs.v23.i2.pp1188-1199>.
37. Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514. doi: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i3.1318>.
38. Pawlowski G., Rusyn-Hrynyk R., Sopilnyk L., Yankovska L., Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Petryk I., Batkovets N., Kataiev A. Regulation of the competitiveness of financial business structures // *Proceedings of the*

34th International Business Information Management Association (IBIMA), (ISBN: 978-0-9998551-3-3, 13-14 November 2019, Madrid, Spain). 2019. P. 9976-9981.

39. Pawlowski G., Skrynkovskyy R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010-4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>.

40. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>.

41. Popova N., Kataiev A., Skrynkovskyy R., Nevertii A. Development of trust marketing in the digital society // *Economic Annals-XX I*. 2019. Vol. 176, Iss. 3-4. P. 13-25. doi: <https://doi.org/10.21003/ea.V176-02>.

42. Prots I., Petkov S., Khmyz M., Koziar R., Hudyma V., Yavnyy O., Chorniy B. Implementation of Digital Technologies in the Tax Sphere: Foreign Experience and Prospects for Ukraine in Combating the Shadow Economy // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 10. P. 5029-5037. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.97-22>.

43. Protsiuk T., Skrynkovskyy R. Significance of Differences among National Cultures in the Enterprise Management: A Literature Review with Observations on Ukraine // *Journal of Applied Management and Investments*. 2018. Vol. 7(3). P. 172-178.

44. Semchuk Z., Zharovskaya I., Merdova O. Corruption as a negative social phenomenon hindering the economic development of the state // *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. № 4(4). P. 295-300. doi: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-4-295-300>.

45. Serniak I., Serniak O., Mykhailyshyn L., Skrynkovskyy R., Kasian S. Evaluation of the level of the usage of social instruments for human resource management: example of agro-processing enterprises of Ukraine // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. № 7(4). P. 82-99. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.04.05>.

46. Skrynkovskyy R. Investment attractiveness evaluation technique for machine-building enterprises // *Actual Problems of Economics*. 2008. Issue 7(85). P. 228-240.

47. Skrynkovskyy R.M. An IT Audit as a Tool for Strategic Enterprise Management // *The Problems of Economy*. 2018. № 1. P. 231-236.

48. Skrynkovskyy R.M. Diagnosing the Maturity Level of IT Processes at the Enterprise // *Business Inform*. 2018. № 4. P. 377-383.

49. Skrynkovskyy R.M. Diagnostics of the Extent of Conflict Among Co-Workers and Ways to Overcome the Destabilization of Socio-Labor Relations at Enterprise // *Business Inform*. 2016. № 4. P. 268-273.

50. Skrynkovskyy R.M. Economic security of enterprise: nature, classification and system of diagnostics // *Global and national problems of economics*. 2015. № 3. P. 414-418.

51. Skrynkovskyy R.M., Maksymchuk I.S., Kharuk K.B. Diagnostics of the Enterprise Economic Security and the Role of Information and Communication in the Context of Sustainability of Dynamical Equilibrium, Operation and Development // *The Problems of Economy*. 2015. № 3. P. 162-168.

52. Skrynkovskyy R.M., Sopilnyk L.I., Hladun V.R. Improving the Model of Wages Regulation at Industrial Enterprises Depending on the Level of Productivity and Efficiency of Staff Work in the System of Production Management // *Business Inform*. 2019. № 4. P. 360-365. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-4-360-365>.

53. Skrynkovskyy R.M., Sopilnyk L.I., Tsyuh S.I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform*. 2020. № 4. P. 191-199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>.

54. Skrynkovskyy R.M., Yuzevych L.V., Ogirko O.I., Pawlowski G. Big Data Approach Application for Steel Pipelines in the Conditions of Corrosion Fatigue // *Journal of Engineering Sciences*. 2018. Vol. 5(2). P. E27-E32. doi: [https://doi.org/10.21272/jes.2018.5\(2\).e6](https://doi.org/10.21272/jes.2018.5(2).e6).

55. Skrynkovskyy R.M., Yuzevych V.M., Kataiev A.V., Pawlowski G., Protsiuk T.B. Analysis of the methodology of constructing a production function using quality criteria // *Journal of Engineering Sciences*. 2019. Vol. 6(1). P. B1-B5. doi: [https://doi.org/10.21272/jes.2019.6\(1\).b1](https://doi.org/10.21272/jes.2019.6(1).b1).

56. Skrynkovskyy R.M., Zaiats O.S. Improving the System of Indicators for Economic and Statistical Determination of Enterprise Efficiency with Regard to Legal Aspects of Management // *Business Inform*. 2020. № 3. P. 416-422. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-416-422>.

57. Skrynkovskyy R., Hladun V., Kramar M. Information Technologies in the Organization of Accounting at the Enterprise // *Path of Science*. 2019. Vol. 5, No. 2. P. 3001-3010. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.43-3>.

58. Skrynkovskyy R., Leskiv S., Yuzevych V. Development of Information Support of the Automated System for Monitoring the State of the Gas Transportation System's Industrial Safety // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 8. P. 3028-3035. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.25-8>.

59. Skrynkovskyy R., Nazar Y., Kovaliv M., Yesimov S., Pavlenchuk A. Measures of Administrative Coercion in the Field of Taxes and Fees in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 6. P. 2001-2008. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.82-4>.

60. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Horbonos F., Protsiuk T. Improvement of the express diagnostics of the production activity of the enterprise taking into account the method of determining the optimal production programs in the operational management system // *Technology Audit and Production Reserves*. 2018. Vol. 6, No. 4(44). P. 4–10. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.147968>.

61. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Leskiv S., Pawlowski G. The Improvements of Enterprise Anti-Crisis Management Diagnostics in the System of Managerial Diagnostics // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4001–4009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-5>.

62. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>.

63. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym L., Haleliuk M. Improvement of the Model of Enterprise Management Process on the Basis of General Management Functions // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 12. P. 4007–4014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.29-7>.

64. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym P., Koropetskyi O. Cybernetic Security and Business Intelligence in the System of Diagnostics of Economic Security of the Enterprise // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 10. P. 5001–5009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.27-6>.

65. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Ogirko O., Pavlenchuk N. Comprehensive Assessing the Enterprise Development Considering the Educational and Professional Potential of Employees in Management System // *Journal of Applied Management and Investments*. 2018. Vol. 7, No. 4. P. 246–255.

66. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Sytar L., Shpak O. Diagnostics of Objects of Innovative Work as a Tool for Improving the Innovation Activity of the Company's Personnel // *Path of Science*. Vol. 4, No. 3. P. 4001–4007. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.32-3>.

67. Skrynkovskyy R., Shpak O., Leskiv S., Sytar L. Diagnosis of the State of Socio-Psychological Climate at the Enterprise // *Path of Science*. 2018. Vol. 4, No. 2. P. 1024–1031. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.31-3>.

68. Skrynkovskyy R., Shpak O., Protsiuk T., Noga I. Formation of the Toolkit for Graphical Assessment of Enterprise Competitiveness // *Path of Science*. 2018. Vol. 4, No. 1. P. 1014–1021. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.30-1>.

69. Skrynkovskyy R., Sopilnyk L., Heorhiadi N., Kniaz S. Improvement of the model of the innovative development of the production system of industrial enterprises // *Technology Audit and Production Reserves*. 2019. Vol. 1, No. 4(45). P. 51–53. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2019.159227>.

70. Skrynkovskyy R., Sopilnyk R., Seliverstova L., Koropetskyi O., Protsiuk T. Improvement of the system of indicators for the efficiency evaluation of the production capacity of industrial enterprises // *Technology Audit and Production Reserves*. 2018. Vol. 2, No. 4(46). P. 49–51. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2019.162670>.

71. Skrynkovskyy R., Tyrkalo Y. Entrepreneurial Risks: Nature, Types, Assessment Methods and Ways to Reduce Them // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 12. P. 2015–2023. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.77-11>.

72. Sopilnyk L., Skrynkovskyy R., Kovaliv M., Zayats R., Malashko O., Yesimov S., Mykytiuk M. Development of Digital Economy in the Context of Information Security in Ukraine // *Path of Science*. 2020. Vol. 6, No. 5. P. 2023–2032. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.58-7>.

73. Sopilnyk L., Skrynkovskyy R., Lozovan V., Yuzevych V., Pawlowski G. Determination of Economic Losses of Gas Transportation Companies from Accidents on Gas Transmission Pipelines // *Path of Science*. 2019. Vol. 5, No. 1. P. 1008–1017. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.42-4>.

74. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Farat O., Skrynkovskyy R., Martyniuk V. Methodical approach to the selection of options for ensuring competitiveness of enterprises in the system of development of agricultural clusters // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. № 7(1). P. 192–210. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.01.10>.

75. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>.

76. Sumets A., Serbov M., Skrynkovskyy R., Faldyna V., Satusheva, K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. № 6(4). P. 211–231. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.04.11>.

77. Yuzevych L., Skrynkovskyy R., Koman B. Development of information support of quality management of underground pipelines // *EUREKA: Physics and Engineering*. 2017. № 4. P. 49–60. doi: <https://doi.org/10.21303/2461-4262.2017.00392>.

78. Yuzevych V., Skrynkovskyy R., Koman B. Intelligent Analysis of Data Systems for Defects in Underground Gas Pipeline // *2018 IEEE Second International Conference on Data Stream Mining & Processing (DSMP)*. Lviv, Ukraine, 2018. P. 134–138. doi: <https://doi.org/10.1109/DSMP.2018.8478560>.

79. Ковшова І.О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія. Видавництво ФОР Вишемирський В.С., 2018. 516 с.

80. Кузьмін О.Є. Сучасний менеджмент. Львів : «Центр Європи», 1995. 176 с.
81. Микитюк П.П. Аналіз впливу інвестицій та інновацій на ефективність господарської діяльності підприємства : монографія. Тернопіль : Економічна думка, ТНЕУ, 2007. 296 с.
82. Москаленко В.В., Годлевський М.Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. Харків : Видавництво «Точка», 2018. 208 с.
83. Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2003. 323 с.
84. Цілі Сталого Розвитку : Україна. Національна доповідь // Матеріали Кабінету Міністрів України. 2017. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/natsionalna-dopovid-csr-Ukrainy.pdf> (дата звернення: 05.01.2024).
85. Управління ресурсами підприємства : монографія / за заг. ред.к.е.н., проф. Г.О. Швиданенко. Київ : КНЕУ, 2014. 418 с.
86. *Стратегії та технології інноваційного розвитку* : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О.М. Полінкевич. Луцьк: Вежа-Друк, 2018. 416 с.
87. Пушкар М.С., Голінач Л.І. Соціальна відповідальність бізнесу: теорія і практика : монографія. Тернопіль : Карт-бланш, 2018. 215 с.
88. Осокіна А., Ковердюк Д. Результативність бізнес-організації: поняття та вимірювання // *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-28>.
89. Шандова Н.В. *Методологія та практика управління стійким розвитком промислових підприємств* : монографія. Херсон : Вишемирський, 2014. 422 с.
90. Вініченко І.І., Крючок С.І. Економічна стійкість підприємства та її складові // *Агросвіт*. 2016. № 24. С. 15–20.

#### References

1. Afanasieva M. A. *Udoskonalennia mekhanizmu kontroliu diialnosti v upravlinni stalym rozvytkom pidpriemstv*: monohrafiia. Kyiv: Osnova, 2020. 310 s.
2. Vasiutkina N. V. *Upravlinnia stalym rozvytkom pidpriemstv: teoretyko-metodolohichni aspekt*: monohrafiia. Kyiv, Vydavnytstvo Lira-K, 2014. 334 s.
3. *Upravlinnia stalym rozvytkom promysloвого pidpriemstva: teoriia i praktyka*: kolektyvna monohrafiia / Za red. d. filosof. n., prof. V. H. Voronkovi, d. e. n., prof. N. H. Metelenko. Zaporizhzhia: Vydavnychi dim "Helvetyka", 2021. 588 s.
4. Hrytsaienko H. I., Hrytsaienko I. M., Pedchenko H. P., Prus Y. O., Yavorska T. I. *Pidpriemnytstvo: investytsiine zabezpechennia ta ekonomichna bezpeka*: monohrafiia. Melitopol: Liuks, 2021. 271 s.
5. *Informatsiino-metodychne zabezpechennia funktsionuvannia sotsialno-ekonomichnykh system riznoho rivnia*: kolektyvna monohrafiia / za zah. red. d-ra ekonom. nauk, prof. O. K. Yelisieieva. Dnipro: LIRA, 2018. 309 s.
6. Lopatynskiy Y. M., Todoruk S. I. *Determinanty staloho rozvytku ahrarynykh pidpriemstv*: monohrafiia. Chernivtsi: Chernivetskiy natsionalnyi universytet, 2015. 220 s.
7. Melnyk L. M. *Zabezpechennia staloho rozvytku promyslovykh pidpriemstv zasobamy upravlinnia biznes-protsesamy: teoriia, metodolohiia, praktyka*: monohrafiia. Ternopil, FOP Palianytsia V. A., 2018. 367 s.
8. Oliinyk O. V., Morozova H. S. *Ekonomichnyi mekhanizm staloho rozvytku silskohospodarskykh pidpriemstv*: monohrafiia. Kharkiv: "Miskdruk", 2012. 272 s.
9. Paliekhova L. L. *Upravlinnia stalym rozvytkom: dovidnyk bazovykh poniat*. Dnipro: NTU "Dniprovska Politekhnikha", 2020. 330 s.
10. *Upravlinnia stalym rozvytkom v umovakh hlobalnykh vyklykiv: metodolohiia ta praktyka*: monohrafiia / za zah. red. prof. I. M. Pyserevskoho; Kharkivskiy natsionalnyi universytet miskoho hospodarstva imeni O. M. Beketova. Kharkiv: "Drukarnia Madryd", 2017. 334 s.
11. *Determinanty staloho rozvytku pidpriemstv v umovakh turbulentnosti*: kolektyvna monohrafiia / za zah. red. M. I. Skrypnyk. Kyiv: KNUTD, 2017. 332 s.
12. Sokil O. H. *Teoretyko-metodolohichni zasady bukhhalterskoho obliku staloho rozvytku silskohospodarskykh pidpriemstv*: monohrafiia. Melitopol: TOV "Kolor Prynt", 2018. 454 s.
13. Stalinska O. V. *Realizatsiia pryntsyviv staloho rozvytku v stratehichnomu upravlinni pidpriemstvom*: monohrafiia / NAN Ukrainy, Instytut ekonomiky promyslovosti. Donetsk, 2012. 320 s.
14. Strapchuk S. I. *Stalyi rozvytok ahrarynykh pidpriemstv na zasadakh tsyrkuliarnoi ekonomiky*: monohrafiia. Kharkiv: DBTU; Lviv: Vyd-vo "Novyi Svit — 2000", 2022. 380 s.
15. Tovazhnianskiy V. L. ta in. *Antykrizoviy mekhanizm staloho rozvytku pidpriemstva*: monohrafiia / Za red. d-ra ekon. nauk, prof. P. H. Perervy ta d-ra tekhn. nauk, prof. L. L. Tovazhnianskoho. Kharkiv: Virovets A. P.: Apostrof, 2012. 703 s.
16. Babych M., Korobka S., Skrynkovsky R., Korobka S., Krygul R. Substantiation of economic efficiency of using a solar dryer under conditions of personal peasant farms // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2016. Vol. 6. No. 8(84). P. 41–47.

17. Beztelesna L., Pliashko O., Shevchuk L., Semchuk Z., Petryk I. Ensuring the productivity of human resources: evaluation of financing and partnership models between households, state and business // *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2021. № 6(41). P. 350–359. doi: <https://doi.org/10.18371/fcaptop.v6i41.237565>.
18. Brych V., Skrynkovskyy R., Shkvarchuk L., Liakhovych G., Slav'yuk R., Borysiak O. Portfolio Optimization of Equity Funds // *2022 12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Ruzomberok, Slovakia, 2022. P. 207–210. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT54803.2022.9913202>.
19. Chystokletov L., Khytra O., Ostapenko L., Skrynkovskyy R. Concepts, Features and Content of Legal Regimes Introduced During Crisis Situations // *Path of Science*. 2018. Vol. 4, No. 3. P. 6001–6006. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.32-5>.
20. Horbonos F., Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R. Study of cooperation in agribusiness as a socio-economic phenomenon // *Technology Audit and Production Reserves*. 2017. Vol. 1, No. 5(39). P. 14–21. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.124670>.
21. Horbonos F., Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Ogirko I. Improvement of the Toolkit for Diagnosing the Enterprise's Production Program // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 12. P. 4015–4022. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.29-8>.
22. Khmyz M., Petkov S., Mylyanyk Z., Mazur Y., Koziar R., Hudyma V., Prots I. Digitalisation of the Tax System and Tax Regulation as a Tool to Combat the Shadow Economy // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 9. P. 1008–1014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.96-13>.
23. Khmyz M., Sopilnyk R., Hudyma V., Semchuk Y., Sopilnyk L. Socio-political discourses on war-related damage to ukrainian citizens: Analysis of public policy in the context of court cases // *Revista Amazonia Investiga*. 2023. Vol. 12, No. 63. P. 319–329. doi: <https://doi.org/10.34069/ai/2023.63.03.30>.
24. Klyuvak A., Kliuvak O., Skrynkovskyy R. Partial Motion Blur Removal // *2018 IEEE Second International Conference on Data Stream Mining & Processing (DSMP)*. Lviv, Ukraine, 2018, P. 483–487. doi: <https://doi.org/10.1109/dsmp.2018.8478595>.
25. Klyuvak O., Skrynkovskyy R. Diagnostics and Minimization of Business Risks and the State Customer in the System of Public e-Procurement // *Path of Science*. 2018. Vol. 4, No. 1. P. 1022–1032. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.30-4>.
26. Klyuvak O., Skrynkovskyy R. Diagnostics of enterprise selection criteria in the public e-procurement system // *Technology Audit and Production Reserves*. 2017. Vol. 3, No. 4(35). P. 40–44. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2017.103889>.
27. Kniaz S., Brych V., Heorhiadi N., Tyrkalo Y., Luchko H., Skrynkovskyy R. Data Processing Technology in Choosing the Optimal Management Decision System // *2023 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Wrocław, Poland, 2023. P. 372–375. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT58437.2023.10275581>.
28. Kniaz S., Brych V., Marhasova V., Tyrkalo Y., Skrynkovskyy R., Sumets A. Modeling of the Information System of Environmental Risk Management of an Enterprise // *2022 12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Ruzomberok, Slovakia, 2022. P. 215–218. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT54803.2022.9912743>.
29. Kniaz S., Farat O., Merezhko N., Kozhushko L. et al. Managing the Competitiveness of Innovation Clusters // *Proceedings of the 35th International Business Information Management Association (IBIMA)*, (Seville, 1–12 April 2020). P. 1257–1262.
30. Kniaz S., Skrynkovskyy R., Heorhiadi N., Sopilnyk L., Rusyn-Hrynyk R., Mainka M. Monitoring the Economic Efficiency of Implementation of the System-Functional Approach in the Management of Innovative Development of Construction Enterprises // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 3. P. 3020–3027. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.68-5>.
31. Kovaliv M., Petkov S., Koziar R., Yesimov S., Khmyz M. Correlation of Administrative and Information Legal Regulation of Relations in the Information Society // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 9. P. 1001–1007. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.96-3>.
32. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Krasnytskyi I., Yesimov S., Khmyz M., Brych V. State Regulatory Policy as a Legal Category and an Instrument of Public Administration in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 1. P. 1001–1008. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.78-1>.
33. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Yesimov S., Khmyz M., Yosyfovych D., Mykytiuk M., Kozoriz M. Legal Bases of Realization of the Law Enforcement Function of the State in the Sphere of Economy of Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 2–3. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.79-2>.
34. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Yesimov S., Krasnytskyi I., Kaydrovych K., Kniaz S., Kemska Y. Legal Support of Cybersecurity of Critical Information Infrastructure of Ukraine // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 4. P. 2011–2018. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.69-12>.
35. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Yesimov S., Khmyz M., Krasnytskyi I., Kniaz S., Khmyz V., Ogirko O. Strategic Planning as a Factor of Public Administration in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 4. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.80-1>.

36. Kucherov D., Kozub A., Sushchenko O., Skrynkovskyy R. Stabilizing the spatial position of a quadrotor by the backstepping procedure // *Indonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science*. 2021. Vol. 23, No. 2. P. 1188–1199. doi: <https://doi.org/10.11591/ijeecs.v23.i2.pp1188-1199>.
37. Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514. doi: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i3.1318>.
38. Pawlowski G., Rusyn-Hrynyk R., Sopilnyk L., Yankovska L., Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Petryk I., Batkovets N., Kataiev A. Regulation of the competitiveness of financial business structures // *Proceedings of the 34th International Business Information Management Association (IBIMA)*, (ISBN: 978–0–9998551–3–3, 13–14 November 2019, Madrid, Spain). 2019. P. 9976–9981.
39. Pawlowski G., Skrynkovskyy R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>.
40. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>.
41. Popova N., Kataiev A., Skrynkovskyy R., Nevertii A. Development of trust marketing in the digital society // *Economic Annals-XX I*. 2019. Vol. 176, Iss. 3–4. P. 13–25. doi: <https://doi.org/10.21003/ea.V176-02>.
42. Prots I., Petkov S., Khmyz M., Koziar R., Hudyma V., Yavnyy O., Chorniy B. Implementation of Digital Technologies in the Tax Sphere: Foreign Experience and Prospects for Ukraine in Combating the Shadow Economy // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 10. P. 5029–5037. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.97-22>.
43. Protsiuk T., Skrynkovskyy R. Significance of Differences among National Cultures in the Enterprise Management: A Literature Review with Observations on Ukraine // *Journal of Applied Management and Investments*. 2018. Vol. 7(3). P. 172–178.
44. Semchuk Z., Zharovskaya I., Merdova O. Corruption as a negative social phenomenon hindering the economic development of the state // *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. № 4(4). P. 295–300. doi: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-4-295-300>.
45. Serniak I., Serniak O., Mykhailishyn L., Skrynkovskyy R., Kasian S. Evaluation of the level of the usage of social instruments for human resource management: example of agro-processing enterprises of Ukraine // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. № 7(4). P. 82–99. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.04.05>.
46. Skrynkovskyy R. Investment attractiveness evaluation technique for machine-building enterprises // *Actual Problems of Economics*. 2008. Issue 7(85). P. 228–240.
47. Skrynkovskyy R.M. An IT Audit as a Tool for Strategic Enterprise Management // *The Problems of Economy*. 2018. № 1. P. 231–236.
48. Skrynkovskyy R.M. Diagnosing the Maturity Level of IT Processes at the Enterprise // *Business Inform.* 2018. № 4. P. 377–383.
49. Skrynkovskyy R.M. Diagnostics of the Extent of Conflict Among Co-Workers and Ways to Overcome the Destabilization of Socio-Labor Relations at Enterprise // *Business Inform.* 2016. № 4. P. 268–273.
50. Skrynkovskyy R.M. Economic security of enterprise: nature, classification and system of diagnostics // *Global and national problems of economics*. 2015. № 3. P. 414–418.
51. Skrynkovskyy R.M., Maksymchuk I.S., Kharuk K.B. Diagnostics of the Enterprise Economic Security and the Role of Information and Communication in the Context of Sustainability of Dynamical Equilibrium, Operation and Development // *The Problems of Economy*. 2015. № 3. P. 162–168.
52. Skrynkovskyy R.M., Sopilnyk L.I., Hladun V.R. Improving the Model of Wages Regulation at Industrial Enterprises Depending on the Level of Productivity and Efficiency of Staff Work in the System of Production Management // *Business Inform.* 2019. № 4. P. 360–365. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-4-360-365>.
53. Skrynkovskyy R.M., Sopilnyk L.I., Tsyuh S.I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform.* 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>.
54. Skrynkovskyy R.M., Yuzevych L.V., Ogirko O.I., Pawlowski G. Big Data Approach Application for Steel Pipelines in the Conditions of Corrosion Fatigue // *Journal of Engineering Sciences*. 2018. Vol. 5(2). P. E27–E32. doi: [https://doi.org/10.21272/jes.2018.5\(2\).e6](https://doi.org/10.21272/jes.2018.5(2).e6).
55. Skrynkovskyy R.M., Yuzevych V.M., Kataiev A.V., Pawlowski G., Protsiuk T.B. Analysis of the methodology of constructing a production function using quality criteria // *Journal of Engineering Sciences*. 2019. Vol. 6(1). P. B1–B5. doi: [https://doi.org/10.21272/jes.2019.6\(1\).b1](https://doi.org/10.21272/jes.2019.6(1).b1).
56. Skrynkovskyy R.M., Zaiats O.S. Improving the System of Indicators for Economic and Statistical Determination of Enterprise Efficiency with Regard to Legal Aspects of Management // *Business Inform.* 2020. № 3. P. 416–422. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-416-422>.

57. Skrynkovskyy R., Hladun V., Kramar M. Information Technologies in the Organization of Accounting at the Enterprise // *Path of Science*. 2019. Vol. 5, No. 2. P. 3001–3010. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.43-3>.
58. Skrynkovskyy R., Leskiv S., Yuzevych V. Development of Information Support of the Automated System for Monitoring the State of the Gas Transportation System's Industrial Safety // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 8. P. 3028–3035. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.25-8>.
59. Skrynkovskyy R., Nazar Y., Kovaliv M., Yesimov S., Pavlenchuk A. Measures of Administrative Coercion in the Field of Taxes and Fees in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 6. P. 2001–2008. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.82-4>.
60. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Horbonos F., Protsiuk T. Improvement of the express diagnostics of the production activity of the enterprise taking into account the method of determining the optimal production programs in the operational management system // *Technology Audit and Production Reserves*. 2018. Vol. 6, No. 4(44). P. 4–10. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.147968>.
61. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Leskiv S., Pawlowski G. The Improvements of Enterprise Anti-Crisis Management Diagnostics in the System of Managerial Diagnostics // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4001–4009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-5>.
62. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>.
63. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym L., Haleliuk M. Improvement of the Model of Enterprise Management Process on the Basis of General Management Functions // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 12. P. 4007–4014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.29-7>.
64. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym P., Koropetskyi O. Cybernetic Security and Business Intelligence in the System of Diagnostics of Economic Security of the Enterprise // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 10. P. 5001–5009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.27-6>.
65. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Ogirko O., Pavlenchuk N. Comprehensive Assessing the Enterprise Development Considering the Educational and Professional Potential of Employees in Management System // *Journal of Applied Management and Investments*. 2018. Vol. 7, No. 4. P. 246–255.
66. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Sytar L., Shpak O. Diagnostics of Objects of Innovative Work as a Tool for Improving the Innovation Activity of the Company's Personnel // *Path of Science*. Vol. 4, No. 3. P. 4001–4007. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.32-3>.
67. Skrynkovskyy R., Shpak O., Leskiv S., Sytar L. Diagnosis of the State of Socio-Psychological Climate at the Enterprise // *Path of Science*. 2018. Vol. 4, No. 2. P. 1024–1031. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.31-3>.
68. Skrynkovskyy R., Shpak O., Protsiuk T., Noga I. Formation of the Toolkit for Graphical Assessment of Enterprise Competitiveness // *Path of Science*. 2018. Vol. 4, No. 1. P. 1014–1021. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.30-1>.
69. Skrynkovskyy R., Sopilnyk L., Heorhiadi N., Kniaz S. Improvement of the model of the innovative development of the production system of industrial enterprises // *Technology Audit and Production Reserves*. 2019. Vol. 1, No. 4(45). P. 51–53. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2019.159227>.
70. Skrynkovskyy R., Sopilnyk R., Seliverstova L., Koropetskyi O., Protsiuk T. Improvement of the system of indicators for the efficiency evaluation of the production capacity of industrial enterprises // *Technology Audit and Production Reserves*. 2018. Vol. 2, No. 4(46). P. 49–51. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2019.162670>.
71. Skrynkovskyy R., Tyrkalo Y. Entrepreneurial Risks: Nature, Types, Assessment Methods and Ways to Reduce Them // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 12. P. 2015–2023. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.77-11>.
72. Sopilnyk L., Skrynkovskyy R., Kovaliv M., Zayats R., Malashko O., Yesimov S., Mykytiuk M. Development of Digital Economy in the Context of Information Security in Ukraine // *Path of Science*. 2020. Vol. 6, No. 5. P. 2023–2032. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.58-7>.
73. Sopilnyk L., Skrynkovskyy R., Lozovan V., Yuzevych V., Pawlowski G. Determination of Economic Losses of Gas Transportation Companies from Accidents on Gas Transmission Pipelines // *Path of Science*. 2019. Vol. 5, No. 1. P. 1008–1017. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.42-4>.
74. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Farat O., Skrynkovskyy R., Martyniuk V. Methodical approach to the selection of options for ensuring competitiveness of enterprises in the system of development of agricultural clusters // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. № 7(1). P. 192–210. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.01.10>.
75. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>.
76. Sumets A., Serbov M., Skrynkovskyy R., Faldyna V., Satusheva, K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. № 6(4). P. 211–231. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.04.11>.



77. Yuzevych L., Skrynkovskyy R., Koman B. Development of information support of quality management of underground pipelines // *EUREKA: Physics and Engineering*. 2017. № 4. P. 49–60. doi: <https://doi.org/10.21303/2461-4262.2017.00392>.
78. Yuzevych V., Skrynkovskyy R., Koman B. Intelligent Analysis of Data Systems for Defects in Underground Gas Pipeline // *2018 IEEE Second International Conference on Data Stream Mining & Processing (DSMP)*. Lviv, Ukraine, 2018. P. 134–138. doi: <https://doi.org/10.1109/DSMP.2018.8478560>.
79. Kovshova I.O. Marketynhovyi menedzhment: teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia. Vydavnytstvo FOP Vyshemyrskyy V.S., 2018. 516 s.
80. Kuzmin O.Y. Suchasnyi menedzhment. Lviv: “Tsentr Yevropy”, 1995. 176 s.
81. Mykytiuk P.P. Analiz vplyvu investytsii ta innovatsii na efektyvnist hospodarskoi diialnosti pidpryemstva: monohrafiia. Ternopil: Ekonomichna dumka, TNEU, 2007. 296 s.
82. Moskalenko V.V., Hodlevskyy M.D. Modeli ta metody stratehichnoho upravlinnia rozvytkom pidpryemstva: monohrafiia. Kharkiv: Vydavnytstvo “Tochka”, 2018. 208 s.
83. Ponomarenko V.S., Trydid O.M., Kyzym M.O. Stratehiia rozvytku pidpryemstva v umovakh kryzy: monohrafiia. Kharkiv: INZhEK, 2003. 323 s.
84. Tsili Staloho Rozvytku: Ukraina. Natsionalna dopovid // Materialy Kabinetu Ministriv Ukrainy. 2017. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/natsionalna-dopovid-csr-Ukrainy.pdf> (date of access: 05.01.2024).
85. Upravlinnia resursamy pidpryemstva: monohrafiia / za zah. red.k.e.n., prof. H.O. Shvydanenko. Kyiv: KNEU, 2014. 418 s.
86. Stratehii ta tekhnolohii innovatsiinoho rozvytku: monohrafiia / za nauk. red. d-ra ekon. nauk, prof. O.M. Polinkevych. Lutsk: Vezha-Druk, 2018. 416 s.
87. Pushkar M.S., Holinach L.I. Sotsialna vidpovidalnist biznesu: teriia i praktyka: monohrafiia Ternopil: Kart-blansh, 2018. 215 s.
88. Osokina A., Koverdiuk D. Rezultatyvnist biznes-orhanizatsii: poniattia ta vymiriuvannia // *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. Vyp. 56. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-28>.
89. Shandova N.V. Metodolohiia ta praktyka upravlinnia stiikym rozvytkom promyslovykh pidpryemstv: monohrafiia. Kherson: Vyshemyrskyy, 2014. 422 s.
90. Vinichenko I.I., Kriuchok S.I. Ekonomichna stiikist pidpryemstva ta yii skladovi // *Ahrosvit*. 2016. № 24. S. 15–20.

Чорній Богдан Ігорович

аспірант

Львівського університету бізнесу та права

Chorniy Bogdan

Postgraduate Student of the

Lviv University of Business and Law

ORCID: 0009-0000-0440-895X

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-1-9444

## СИСТЕМА БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА ЇЇ ЕЛЕМЕНТИ

### BUSINESS PLANNING SYSTEM AT THE ENTERPRISE AND ITS ELEMENTS

**Анотація.** У статті розкрито особливості системи бізнес-планування на підприємстві та її елементів. Зазначено, що найефективнішим інструментом управління сьогодні є бізнес-планування, яке охоплює весь спектр управління та організовує й акумулює процес для прийняття оптимальних рішень з використанням найсучасніших технологій. Виявлено, що ключовим аспектом розробки та реалізації стратегічних пріоритетів розвитку будь-якого підприємства є наявність у системі управління чітко розробленого бізнес-планування. З'ясовано, що бізнес-планування слід розглядати як механізм інтеграції функцій управління для створення стратегічно керованого підприємства, що, зі свого боку, вимагає тісного взаємозв'язку між стратегічним та оперативним плануванням. Встановлено, що основні цілі бізнес-плану спрямовані на зовнішні та внутрішні завдання. Зазначено, що сучасні методи бізнес-планування дозволяють використовувати бізнес-план як основу для управління поточною діяльністю та розвитком підприємства. Виявлено, що значення бізнес-плану для розвитку діяльності підприємства можна звести до можливості концентрації всіх наявних ресурсів (виробничих, фінансових, трудових, інноваційних, управлінських та ін.) для вирішення поточних і перспективних завдань розвитку підприємства. Визначено, що якість бізнес-плану безпосередньо залежить від його відповідності методології розробки. Встановлено, що основною складовою бізнес-планування є кадрове забезпечення, яке неможливе без структурного оформлення бізнес-плану як на початковому етапі, так і шляхом визначення виконавця для розробки бізнес-плану та впровадження його у виробництво. Розкрито процес створення бізнес-плану, основними етапами якого є завдання до бізнес-плану, розроблення бізнес-плану та реалізація бізнес-плану. Розглянуто компоненти бізнес-плану. З'ясовано, що у системі бізнес-планування рекомендується використовувати як зовнішні, так і внутрішні джерела. Встановлено, що концептуальне завдання бізнес-плану управління полягає у визначенні операційних цілей підприємства та методів і ресурсів для їх досягнення. Перспективою подальших досліджень у цьому напрямі є визначення особливостей складання бізнес-плану підприємства в умовах ризику і невизначеності.

**Ключові слова:** підприємство, бізнес-планування, бізнес-план, технологія, бізнес-процеси, управлінські рішення, ресурси, ефективність, ризик, невизначеність, результат.

**Summary.** The article reveals the features of the business planning system at the enterprise and its elements. It is noted that the most effective management tool today is business planning, which covers the entire spectrum of management and organizes and accumulates the process for making optimal decisions using the most modern technologies. It has been established that a key aspect of the development and implementation of strategic development priorities of any enterprise is the presence of clearly developed business planning in the management system. It has been established that business planning should be considered as a mechanism for integrating management functions to create a strategically managed enterprise, which, in turn, requires a close relationship between strategic and operational planning. It has been established that the main goals of the business plan are focused on external and internal tasks. It is noted that modern business planning methods make it possible to use a business plan as the basis for managing the current activities and development of an enterprise. It has been revealed that the importance of a business plan for the development of an enterprise's activities can be reduced to the concentration of all available resources (production, financial, labor, innovation, management, etc.) to solve current and future problems of enterprise development. It has been determined that the quality of a business plan directly depends on its compliance with the

*development methodology. It has been established that the main component of business planning is staffing, which is impossible without the structural design of a business plan both at the initial stage and by identifying a contractor to develop a business plan and implement it into production. The process of creating a business plan is revealed, the main stages of which are the task of the business plan, the development of a business plan and the implementation of the business plan. The components of a business plan are considered. It has been established that it is recommended to use both external and internal sources in the business planning system. It has been established that the conceptual task of a business management plan is to determine the operational goals of the company and the methods and resources to achieve them. The prospect for further research in this area is to determine the features of drawing up an enterprise business plan under conditions of risk and uncertainty.*

**Key words:** enterprise, business planning, business plan, technology, business processes, management decisions, resources, efficiency, risk, uncertainty, result.

**Постановка проблеми.** Сучасний динамічний розвиток бізнесу та необхідність підвищення конкурентоспроможності та конкурентних переваг потребують впровадження відповідного та ефективного підходу до управління. Слід зазначити, що найефективнішим інструментом управління сьогодні є бізнес-планування, яке охоплює весь спектр управління та організовує й акумулює процес для прийняття оптимальних рішень з використанням найсучасніших технологій на основі потенціалу середовища підприємства. Жорстка конкуренція в бізнес-середовищі спонукає менеджерів підприємства використовувати бізнес-планування як основний інструмент управління, а не покладатися лише на досвід та інтуїцію. Відсутність системної підтримки цього важливого інструментарію та його управлінських функцій, а також небажання менеджерів більшості підприємств його впроваджувати свідчать про доцільність розгляду основних теоретико-методологічних аспектів бізнес-планування.

Крім того, в умовах динамічного розвитку ринку бізнес-план виступає ефективним стратегічним інструментом представлення нових сфер підприємницької діяльності. Розробка бізнес-плану відбувається в рамках системи бізнес-планування підприємства. Водночас ця система може існувати в неявній формі, що знижує якість розробленого бізнес-плану та підвищує його ризики. Це викликає необхідність дослідження сутності та особливостей елементів системи бізнес-планування підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний науково-практичний внесок у розвиток окремих питань, які стосуються системи і механізму бізнес-планування на підприємстві здійснили такі вчені та практики: Л. Галько [1], В. Демиденко [2], В. Жуков [3], О. Кондратюк [4], Л. Лаврів [5], О. Пробоїв [6], С. Свириденко [7], В. Свідерський [8], Г. Селезньова [9], М. Устенко [10], А. Череп [11], В. Чичун [12] та інші. Водночас, враховуючи при цьому також інформацію у працях [13–52], з'ясовано, що наявні результати дослідження науковців і практиків у цій сфері [1–12] є вагомими і заслуговують на особливу увагу, але потребують подальших й додаткових досліджень з урахуванням сучасних, складних умов.

**Мета статті.** Метою статті є дослідити особливості системи бізнес-планування на підприємстві та її елементи в сучасних, складних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На фоні загострення явища політичної та економічної кризи, яке набуло глобального характеру, актуальною є проблема підвищення конкурентоспроможності підприємств шляхом реалізації стратегічних напрямків розвитку в надзвичайно динамічних та непередбачуваних ринкових умовах. При цьому ключовим аспектом розробки та реалізації стратегічних пріоритетів розвитку будь-якого підприємства є наявність у системі управління чітко розробленого бізнес-планування. Проте різноманіття чинних на сьогодні підходів до розробки бізнес-планування призводить до розбіжностей між теоретиками та практиками з цього питання, оскільки чинні підходи та методики не повністю збігаються із закордонною практикою.

Протягом останніх років бізнес-планування в Україні мало значний вплив на розвиток підприємств, формування їх можливостей та економічної системи відповідно до потреб суспільства та наявних ресурсів. В умовах ринкової економіки підприємець може досягти стабільного успіху, якщо ефективно і чітко планує свою діяльність, безперервно збираючи інформацію про свої можливості і перспективи, стан цільового ринку і позиції конкурентів. Сьогодні основами бізнес-планування повинні володіти більшість фахівців у галузі економіки та підприємництва, а також сам суб'єкт підприємництва. Тому що ефективність діяльності сприятиме створенню та реалізації бізнес-планування майбутнього розвитку підприємства.

Сьогодні можна говорити про нове розуміння сутності та місця бізнес-планування в процесі управління підприємством. Бізнес-планування слід розглядати як механізм інтеграції функцій управління для створення стратегічно керованого підприємства, що, зі свого боку, вимагає тісного взаємозв'язку між стратегічним та оперативним плануванням. У такому контексті підприємство реалізує елементи стратегічного планування (постановка цілей і вибір стратегій, встановлення корпоративної політики) та оперативного планування (визначення конкретних заходів для досягнення

поставлених цілей). Загальноприйнятим документом у процесі бізнес-планування є бізнес-план, який використовується як інструмент управління. У сучасній бізнес-літературі та практичній діяльності керівників підприємств можна зустріти різні визначення бізнес-планування та процесів бізнес-планування, деякі з яких дуже суперечливі та не повністю відображають справжню сутність цих категорій.

Важливу роль в управлінні стратегією розвитку підприємства відіграє бізнес-планування як вид планової діяльності. Це пояснюється тим, що якість представлення стратегічних положень та їх розуміння, відображене в розділах планового документа, є основною умовою реалізації прийнятої підприємствами програми розвитку. У сучасній практиці бізнесу бізнес-план вже не вважається документом виключно для залучення інвестиційних коштів для підприємства [10].

Процес бізнес-планування спрямований на досягнення конкретних цілей. Основні цілі бізнес-плану спрямовані на зовнішні та внутрішні завдання. Зовнішні завдання включають демонстрацію необхідності залучення додаткових інвестицій, демонстрацію діяльності підприємства, а також переконання потенційних інвесторів у достатній ефективності інвестиційного проекту та високому рівні корпоративного управління. При цьому кожен інвестор бажає оцінити рентабельність інвестицій у запланований інвестиційний проект, оцінити можливу норму прибутку та інвестиційні ризики проекту, а для цього вивчити та проаналізувати бізнес-план інвестиційного проекту. Внутрішніми завданнями є перевірка знань керівництва, його розуміння ринкового середовища та фактичної позиції підприємства на ринку [3].

У більшості випадків у практиці управління як великими, так і малими підприємствами бізнес-плани розробляються для управління поточною діяльністю та розвитком підприємства, а також для своєчасного управління змінами на підприємстві. Тому можна стверджувати, що в основному використовуються два основних типи бізнес-планів. Бізнес-плани для вирішення конкретних одноразових завдань діяльності підприємства розробляються переважно великими корпораціями і значно рідше бізнес-асоціаціями.

Для управління поточною діяльністю та розвитком підприємства використовується корпоративний бізнес-план, який ще називають планом управління, оскільки він точно відповідає потребам керівництва підприємства. Сучасні методи бізнес-планування дозволяють використовувати бізнес-план як основу для управління поточною діяльністю та розвитком підприємства. Ці бізнес-плани поєднують ключові елементи стратегічного, тактичного та оперативного планування. Основні функції таких бізнес-планів мають внутрішній

характер і проявляються у сфері застосування: інструменти стратегічного планування та оперативного контролю діяльності підприємства, механізми аналізу, контролю та оцінки діяльності підприємства. Бізнес-планування дозволяє аналізувати, контролювати та оцінювати ефективність господарської діяльності, виявляти фактичні відхилення від плану та своєчасно вносити зміни в операційні процеси [2].

Значення бізнес-плану для розвитку діяльності підприємства можна звести до можливості концентрації всіх наявних ресурсів (виробничих, фінансових, трудових, інноваційних, управлінських та ін.) для вирішення поточних і перспективних завдань розвитку підприємства.

Мета бізнес-плану не обмежується залученням фінансових ресурсів для розвитку бізнесу. Це дозволяє взяти новий напрямок розвитку бізнесу, змодельовати систему управління бізнесом, підтримувати комунікацію з постачальниками продукції та споживачами, виявити перешкоди в реалізації бізнес-ідей та знизити ризики підприємницької діяльності.

Якість бізнес-плану безпосередньо залежить від його відповідності методології розробки. Якщо узагальнити досвід підприємницької діяльності зі створення та доопрацювання бізнес-плану підприємства, то можна виділити п'ять основних фаз, які послідовно змінюють одна одну та всебічно описують шлях від інвестиційної ідеї до готового проекту. Розробка бізнес-плану починається зі створення майбутньої бізнес-концепції, описової моделі, яка лаконічно демонструє потенційним інвесторам цінність запропонованого проекту. Основне завдання концепту — представити бізнес-ідею з точки зору можливих рішень конкретної проблеми [1].

До основних проблем бізнес-планування можна віднести не тільки низьку якість розробленого бізнес-плану, а й неможливість реалізувати хороші ідеї та обґрунтовані бізнес-плани. Тому основною метою системи бізнес-планування підприємства є забезпечення цього процесу. У цьому контексті під системою бізнес-планування розуміється набір взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення розвитку бізнес-ідеї підприємства та формулювання бізнес-плану. Структурні елементи, з яких складається система бізнес-планування, повинні включати людей, інформацію, організаційну структуру, функції, методи управління. Ці об'єднання елементів мають загальну функцію, яка називається забезпеченням (структурні функції, персонал, інформація тощо) [9].

Основною складовою бізнес-планування є кадрове забезпечення, яке неможливе без структурного оформлення бізнес-плану як на початковому етапі, так і шляхом визначення виконавця для розробки бізнес-плану та впровадження його у виробництво. Управління персоналом здійснюється

за допомогою методів управління. Від рівня компетентності співробітників залежить якість інформаційного забезпечення та організація оптимального відбору та реалізації бізнес-ідей. Підтримка кадрів гарантує наявність кваліфікованого персоналу для ефективного впровадження процесу бізнес-планування. Крім того, важливим аспектом системи бізнес-планування є управлінські навички та методи, які забезпечують функціонування системи з необхідним програмним забезпеченням та організаційним обладнанням. Варто підкреслити важливість інформаційного забезпечення в системі бізнес-планування, спрямованого на отримання своєчасної, достовірної та повної інформації про тенденції ринку, що дає можливість сформулювати бізнес-ідею проекту в цілому.

Структура самого бізнес-плану може істотно змінюватися в залежності від обраного способу створення, специфіки галузі та типу підприємства, а також цілей і завдань реалізації тематичного плану розвитку. Типовий бізнес-план — це визначена структура, а також чітко розроблені рекомендації та вимоги, яких необхідно дотримуватися, щоб представлений бізнес-план розвитку повністю розкривав суть і деталі проекту, витрати на його реалізацію та майбутні вигоди від його реалізації [6].

Процес створення бізнес-плану складається з трьох різних етапів:

1. Завдання до бізнес-плану. Після цього етапу критерії вибору бізнес-ідеї та формулювання цілей є багатоваріантними та багатофакторними. Вихідна інформація — конкуренти, відгуки споживачів тощо.

2. Розроблення бізнес-плану: визначення цілей за досягненням і важливістю; проведення кількісного та якісного обґрунтування кожного альтернативного рішення, систематизування та конкретизування аналізу цільового контексту; оцінювання повноти та достовірності отриманої інформації залежно від обставин підприємства та оптимального планованого управлінського рішення. Основним критерієм вибору оптимального планового управлінського рішення є поєднання всіх елементів інвестиційного плану (технологічно-технічного, економіко-фінансового, соціально-культурного, організаційно-екологічного), що відповідає довгостроковим цілям плану підприємства.

3. Реалізація бізнес-плану. За умови узгодженості та відповідності етапам 1) і 2) реалізація запропонованих заходів буде деталізована залежно від масштабу та обсягу, розміру ринку збуту продукції та переваг конкурентів [7].

Бізнес-план має враховувати та збалансувати цілі та переваги внутрішніх і зовнішніх користувачів і містити такі результати, як:

1. Концепція бізнесу, заснована на формуванні збалансованої системи показників для визначення

основних моментів бізнесу та шляхів вирішення стратегічних завдань, тим самим оцінюючи доцільність та ефективність всієї діяльності.

2. Бізнес-план — це результат, який детально описує інформацію, структурні особливості бізнес-одиниць, обсяг проекту, необхідні показники та розрахунки, варіанти рішень і реалізації проекту з урахуванням бізнес-функцій.

3. Бізнес-проект — це початкова оцінка проекту, тобто попередня підготовка бізнес-плану, що включає визначення стратегії реалізації проекту, маркетингової стратегії, каналів і напрямків збуту, ресурсного забезпечення, організаційно-логістичної складової проекту.

4. Фінансово-економічна оцінка — це створення фінансової моделі з описом досягнутих результатів, механізмів розрахунку та етапів прийняття управлінських рішень.

5. Експертна оцінка бізнес-плану для остаточного прийняття стратегічних рішень на основі техніко-економічної обґрунтованості плану проекту [11; 12].

Зазвичай бізнес-план складається з наступних основних компонентів:

1. Резюме (швидкий, короткий огляд запропонованого бізнесу, найважливіші частини бізнес-плану).

2. Опис (характеристики) запропонованого бізнесу (повний опис запропонованих продуктів, операцій, послуг, технічних рішень, включаючи основні функції та економічні вигоди).

3. Дослідження та аналіз ринку (оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища, конкурентний аналіз, вивчення поведінки потенційних споживачів, сегментація ринку, оцінка місткості, розміру та частки ринку, прогнозування продажів).

4. Планування виробництва (оцінка потреби в обладнанні, оборотних коштах, розрахунок собівартості продукції, розрахунок витрат на виробництво і реалізацію продукції, розрахунок суми інвестицій).

5. Організаційне планування (структура управління, кадрове планування, планування заробітної плати).

6. Маркетингова стратегія (план маркетингових заходів, включаючи стратегію розвитку підприємства, продукцію, ціни, збутову політику, використання комплексу маркетингу 4R, 7R, 9R, 11R і т.д., в залежності від деталей передбачуваного бізнесу).

7. Стратегія зменшення потенційного ризику (ідентифікація запропонованих бізнес-ризиків, оцінка ризику та розробка стратегій для мінімізації впливу).

8. Фінансовий план (звіт про прибутки та збитки, баланс доходів і витрат, активів і зобов'язань, податковий розрахунок, розрахунок можливості окупності інвестицій, термін окупності інвестицій, точка беззбитковості, фінансова стійкість підприємства та ін.) [8].

Наведений склад може змінюватися в залежності від цілей бізнес-плану. Слід також зазначити, що розрізняють різні види бізнес-планів, які класифікуються за різними ознаками.

При розробці бізнес-плану підприємства потрібно враховувати той факт, що, хоча немає формальних вимог для розробки бізнес-плану, є неофіційні вимоги, які слід враховувати. Так, бізнес-план готує третя сторона. Виклад документа має бути лаконічним, систематичним, послідовним і грамотним. Для кращого розпізнавання текст рукопису необхідно розбити на абзаци з окремими коментарями та, по можливості, краще перетворити текстовий матеріал на таблиці та рисунки. Документи не повинні бути перевантажені надлишковою та другорядною інформацією, а цифрові дані, квитанції, фотографії, розгорнуті таблиці тощо слід розміщувати в додатках. Обсяг тексту має бути оптимальним. Як правило, для великих проєктів обсяг повинен бути не більше 40–50 сторінок, для інших 20–25 сторінок [5].

На підприємствах джерелом формування бізнес-ідей зазвичай є керівники підприємств, однак зовнішні джерела враховуються рідко. Це є істотним недоліком традиційних систем бізнес-планування, оскільки зовнішні джерела дозволяють аналізувати різні ринкові ніші, що зазвичай допомагає підприємствам диверсифікувати свою діяльність і мінімізувати ризики. Отже, у системі бізнес-планування рекомендується використовувати як зовнішні, так і внутрішні джерела. Внутрішніми джерелами бізнес-ідей є співробітники практично всіх структурних підрозділів. Дослідницькі інститути, великі установи, споживачі та інші організації можуть служити зовнішніми джерелами для розробки бізнес-планування.

Дослідження діяльності іноземних підприємств показали, що переважна більшість причин корпоративних банкрутств — це прорахунки або відсутність бізнес-планування. Але, на жаль, реалізація бізнес-планів щодо вдосконалення та підвищення ефективності діяльності підприємств в Україні знаходиться на вкрай низькому рівні, і наразі більшість підприємств досить скептично ставляться до цього методу управління. Навички планування дозволяють використовувати бізнес-план

як основу для управління поточною діяльністю та розвитком бізнесу. Тому ефективне управління на цьому рівні досягається шляхом розробки управлінського бізнес-плану, який поєднує ключові елементи стратегічного та оперативного планування [4].

Загалом, концептуальне завдання бізнес-плану управління полягає у визначенні операційних цілей підприємства та методів і ресурсів для їх досягнення. Це дозволяє за короткий проміжок часу визначити конкретні цілі підприємства та скласти детальний план дій для досягнення поставлених цілей. Крім того, бізнес-план управління дозволяє вирішити одне із завдань управління, а саме координацію дій між окремими учасниками, оскільки кожен учасник виконує свою роль і має свої завдання та обсяг роботи. Управлінський бізнес-план — це комплекс конкретних заходів керівників щодо координації функцій підрозділів підприємства в процесі досягнення поставлених цілей. Слід зазначити, що управлінський бізнес-план є ефективним інструментом мотивації відповідальності та надання можливості більшому.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, за результатами дослідження літератури [1–52] визначено сутність бізнес-планування, яке слід трактувати як механізм інтеграції функцій управління для створення стратегічно керованого підприємства, що, зі свого боку, вимагає тісного взаємозв'язку між стратегічним та оперативним плануванням. Вивчення практичного досвіду бізнес-планування дозволило відзначити, що основною складовою бізнес-планування є кадрове забезпечення, яке неможливе без структурного оформлення бізнес-плану як на початковому етапі, так і шляхом визначення виконавця для розробки бізнес-плану та впровадження його у виробництво. Проведені дослідження дозволили визначити те, що концептуальне завдання бізнес-плану управління полягає у визначенні операційних цілей підприємства та методів і ресурсів для їх досягнення.

Перспективою подальших досліджень у цьому напрямі є визначення особливостей складання бізнес-плану підприємства в умовах ризику і невизначеності.

#### Література

1. Галько Л. Р. Бізнес-планування розвитку компанії: організаційні та методологічні аспекти реалізації // *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-63>.
2. Демиденко В. Методологічні проблеми бізнес-планування підприємницької діяльності в сучасних умовах // *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип. 40(1). С. 38–46.
3. Жуков В. В. Сутність та особливості формування процесу бізнес-планування // *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 26(1). С. 149–153.

4. Кондратюк О. М., Пшеничний В. І. Бізнес-планування в підприємницькому середовищі: теоретичний аспект // *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 26(1). С. 90–94.
5. Лаврів Л. А. Бізнес-планування у діяльності організації: базові процедури та основні методичні підходи // *Інноваційна економіка*. 2013. № 10. С. 104–111.
6. Пробоїв О. А. Концептуальні підходи до процесу розроблення бізнес-плану розвитку вітчизняних підприємств // *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 39(2). С. 12–16.
7. Свириденко С. В. Бізнес-план як ефективний інструмент планування інвестиційних заходів в умовах мінливого зовнішнього середовища // *Стратегія інноваційного розвитку економіки*. 2012. № 5. С. 17–25.
8. Свідерський В. П., Матвєєнко М. М. Бізнес-планування в сучасному підприємницькому середовищі: теоретико-прикладний аспект // *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 34. С. 174–179.
9. Селезньова Г. О., Сиров В. В. Система бізнес-планування на підприємстві та її елементи // *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. Вип. 4(04). С. 228–232.
10. Устенко М. О., Курочка А. Ю., Максимова О. В. Бізнес-планування як інструмент досягнення стратегічних цілей підприємства // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 81–87.
11. Череп А. В., Лисенко Е. А. Необхідність бізнес-планування // *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 6, Т. 1. С. 118–122.
12. Чичун В. А., Паламарчук В. Д. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності // *Соціум. Наука. Культура*. 2010. № 21(18). С. 58–63.
13. Скриньковський Р. М. Діагностика рівня конфліктності в колективі та шляхи подолання дестабілізації соціально-трудових відносин на підприємстві // *Бізнес Інформ*. 2016. № 4. С. 268–273.
14. Скриньковський Р. М. Економічна безпека підприємства: сутність, класифікація та система діагностики // *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 3. С. 414–418.
15. Скриньковський Р. М. Методичний підхід до економічного оцінювання інвестиційної привабливості підприємств машинобудування // *Регіональна економіка*. 2008. № 4. С. 185–192.
16. Скриньковський Р. М. Освітньо-фаховий потенціал персоналу: сутність і роль у формуванні інвестиційної привабливості підприємства // *Бізнес Інформ*. 2013. № 4. С. 121–126.
17. Скриньковський Р. М., Крамар Р. І., Гарасим П. С. Діагностика ефективності системи захисту інформації на підприємстві та відповідальність за порушення законодавства про комерційну таємницю // *Порівняльно-аналітичне право*. 2016. № 1. С. 225–228.
18. Скриньковський Р. М., Павловські Г., Воробйов В. В. Діагностика ефективності контролінгу бізнес-процесів підприємства // *Бізнес Інформ*. 2016. № 8. С. 154–159.
19. Скриньковський Р. М., Процюк Т. Б., Костюк Н. Р. Внутрішній аудит системи корпоративного управління та діагностика ринкової вартості підприємства // *Бізнес Інформ*. 2015. № 9. С. 180–187.
20. Скриньковський Р. М., Процюк Т. Б., Леськів С. Р. Моніторинг фінансової, виробничої, маркетингової і продуктової сфер діяльності та експрес-діагностика матеріально-технічного забезпечення підприємства // *Бізнес Інформ*. 2015. № 10. С. 250–256.
21. Скриньковський Р., Крамар Р. Діагностика формування і використання прибутку підприємства та відповідальність керівника за порушення податкового законодавства // *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 6. С. 130–134.
22. Скриньковський Р., Чубенко А. Діагностика конкурентного потенціалу підприємства та відповідальність за порушення законодавства про захист економічної конкуренції // *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 7. С. 49–54.
23. Скриньковський Р. М., Цюх С. І., Процевят О. С., Тиркало Ю. Є., Горбонос Ф. В. Тенденції і проблеми у сфері будівництва України в умовах війни // *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2022. № 7(63). С. 63–71. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-7-8146>.
24. Скриньковський Р. М., Горбонос Ф. В., Цюх С. І., Хмиз М. В., Процевят О. С., Князь С. В. Тенденції і питання продовольчої безпеки України в умовах війни // *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2022. № 8(64). С. 38–48. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-8-8196>.
25. Скриньковський Р. М., Петков С. В., Хмиз М. В., Далік В. П., Катаєв А. В., Ільчишин С. М. Вплив російсько-української війни на туристичну галузь в Україні та світі // *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2023. № 9. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-9-9075>.
26. Вановська І. М., Джус О. А., Іляшко О. О., Копотун І. М., Коропатнік І. М., Первак І. О., Петков С. В., Попков Б. О., Скрябін О. Л., Стецюк С. П., Скриньковський Р. М., Сопільник Л. І., Трубочанінов М. А., Хан Є. В., Шемчук В. В. *Україна під час російсько-української війни 2014–2023 рр.: генеза національної стійкості крізь призму наукових досліджень* : монографія // За заг. ред. Б. Попкова, С. Петкова. Київ : Видавництво Ліра-К. 2023. 272 с.
27. Khmyz M., Petkov S., Mylyanyk Z., Mazur Y., Kozziar R., Hudyma V., Prots I. Digitalisation of the Tax System and Tax Regulation as a Tool to Combat the Shadow Economy // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 9. P. 1008–1014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.96-13>.

28. Kniaz S., Brych V., Heorhiadi N., Tyrkalo Y., Luchko H., Skrynkovskyy R. Data Processing Technology in Choosing the Optimal Management Decision System // *2023 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Wrocław, Poland, 2023. P. 372–375. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT58437.2023.10275581>.
29. Kniaz S., Brych V., Marhasova V., Tyrkalo Y., Skrynkovskyy R., Sumets A. Modeling of the Information System of Environmental Risk Management of an Enterprise // *2022 12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Ruzomberok, Slovakia, 2022. P. 215–218. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT54803.2022.9912743>.
30. Kovaliv M., Petkov S., Koziar R., Yesimov S., Khmyz M. Correlation of Administrative and Information Legal Regulation of Relations in the Information Society // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 9. P. 1001–1007. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.96-3>.
31. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Yesimov S., Khmyz M., Yosyfowych D., Mykytiuk M., Kozoriz M. Legal Bases of Realization of the Law Enforcement Function of the State in the Sphere of Economy of Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 2–3. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.79-2>.
32. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Yesimov S., Khmyz M., Krasnytskyi I., Kniaz S., Khmyz V., Ogirko O. Strategic Planning as a Factor of Public Administration in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 4. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.80-1>.
33. Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514. doi: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i3.1318>.
34. Pawlowski G., Skrynkovskyy R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>.
35. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>.
36. Skrynkovskyy R. Investment attractiveness evaluation technique for machine-building enterprises // *Actual Problems of Economics*. 2008. Issue 7(85). P. 228–240.
37. Skrynkovskyy R.M. An IT Audit as a Tool for Strategic Enterprise Management // *The Problems of Economy*. 2018. № 1. C. 231–236.
38. Skrynkovskyy R.M. Diagnosing the Maturity Level of IT Processes at the Enterprise // *Business Inform*. 2018. № 4. P. 377–383.
39. Skrynkovskyy R.M. Diagnostics of the Extent of Conflict Among Co-Workers and Ways to Overcome the Destabilization of Socio-Labor Relations at Enterprise // *Business Inform*. 2016. № 4. P. 268–273.
40. Skrynkovskyy R.M., Sopilnyk L.I., Tsyuh S.I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform*. 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>.
41. Skrynkovskyy R.M., Yuzevych V.M., Kataev A.V., Pawlowski G., Protsiuk T.B. Analysis of the methodology of constructing a production function using quality criteria // *Journal of Engineering Sciences*. 2019. Vol. 6(1). P. B1–B5. doi: [https://doi.org/10.21272/jes.2019.6\(1\).b1](https://doi.org/10.21272/jes.2019.6(1).b1).
42. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Horbonos F., Protsiuk T. Improvement of the express diagnostics of the production activity of the enterprise taking into account the method of determining the optimal production programs in the operational management system // *Technology Audit and Production Reserves*. 2018. Vol. 6 No. 4(44). P. 4–10. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.147968>.
43. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>.
44. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym L., Haleliuk M. Improvement of the Model of Enterprise Management Process on the Basis of General Management Functions // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 12. P. 4007–4014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.29-7>.
45. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym P., Koropetskyi O. Cybernetic Security and Business Intelligence in the System of Diagnostics of Economic Security of the Enterprise // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 10. P. 5001–5009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.27-6>.
46. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Ogirko O., Pavlenchuk N. Comprehensive Assessing the Enterprise Development Considering the Educational and Professional Potential of Employees in Management System // *Journal of Applied Management and Investments*. 2018. Vol. 7, No. 4. P. 246–255.
47. Yuzevych L., Skrynkovskyy R., Koman B. Development of information support of quality management of underground pipelines // *EUREKA: Physics and Engineering*. 2017. № 4. P. 49–60. doi: <https://doi.org/10.21303/2461-4262.2017.00392>.



48. Yuzevych V., Skrynkovskyy R., Koman B. Intelligent Analysis of Data Systems for Defects in Underground Gas Pipeline // *2018 IEEE Second International Conference on Data Stream Mining & Processing (DSMP)*. Lviv, Ukraine, 2018. P. 134–138. doi: <https://doi.org/10.1109/DSMP.2018.8478560>.

49. Sopilnyk L., Skrynkovskyy R., Kovaliv M., Zayats R., Malashko O., Yesimov S., Mykytiuk M. Development of Digital Economy in the Context of Information Security in Ukraine // *Path of Science*. 2020. Vol. 6, No. 5. P. 2023–2032. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.58-7>.

50. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Farat O., Skrynkovskyy R., Martyniuk V. Methodical approach to the selection of options for ensuring competitiveness of enterprises in the system of development of agricultural clusters // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. № 7(1). P. 192–210. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.01.10>.

51. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>.

52. Serniak I., Serniak O., Mykhailyshyn L., Skrynkovskyy R., Kasian S. Evaluation of the level of the usage of social instruments for human resource management: example of agro-processing enterprises of Ukraine // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. № 7(4). P. 82–99. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.04.05>.

### References

1. Halko L.R. Biznes-planuvannya rozvytku kompanii: orhanizatsiini ta metodolohichni aspekty realizatsii // *Ekonomika ta suspilstvo*. 2022. Vyp. 44. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-63>.

2. Demydenko V. Metodolohichni problemy biznes-planuvannya pidpriemnytskoi diialnosti v suchasnykh umovakh // *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*. 2015. Vyp. 40(1). S. 38–46.

3. Zhukov V.V. Sutnist ta osoblyvosti formuvannya protsesu biznes-planuvannya // *Prychornomorski ekonomichni studii*. 2018. Vyp. 26(1). S. 149–153.

4. Kondratiuk O.M., Pshenychnyi V.I. Biznes-planuvannya v pidpriemnytskomu seredovyshchi: teoretychnyi aspekt // *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*. 2019. Vyp. 26(1). S. 90–94.

5. Lavriv L.A. Biznes-planuvannya u diialnosti orhanizatsii: bazovi protsedury ta osnovni metodychni pidkhody // *Innovatsiina ekonomika*. 2013. № 10. S. 104–111.

6. Proboiv O.A. Kontseptualni pidkhody do protsesu rozroblennia biznes-planu rozvytku vitchyznianykh pidpriemstv // *Prychornomorski ekonomichni studii*. 2019. Vyp. 39(2). S. 12–16.

7. Svrydenko S.V. Biznes-plan yak efektyvnyi instrument planuvannya investytsiinykh zakhodiv v umovakh minlyvoho zovnishnoho seredovyshcha // *Stratehii innovatsiinoho rozvytku ekonomiky*. 2012. № 5. S. 17–25.

8. Sviderskyi V.P., Matveienko M.M. Biznes-planuvannya v suchasnomu pidpriemnytskomu seredovyshchi: teoretyko-prykladnyi aspekt // *Infrastruktura rynku*. 2019. Vyp. 34. S. 174–179.

9. Seleznova H.O., Syrov V.V. Systema biznes-planuvannya na pidpriemstvi ta yii elementy // *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*. 2016. Vyp. 4(04). S. 228–232.

10. Ustenko M.O., Kurochka A.Y., Maksymova O.V. Biznes-planuvannya yak instrument dosiahnennia stratehichnykh tsilei pidpriemstva // *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. 2018. № 64. S. 81–87.

11. Cherep A.V., Lysenko E.A. Neobkhdnist biznes-planuvannya // *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. 2009. № 6, T. 1. S. 118–122.

12. Chychun V.A., Palamarchuk V.D. Biznes-planuvannya yak faktor uspishnoi pidpriemnytskoi diialnosti // *Sotsum. Nauka. Kultura*. 2010. № 21(18). S. 58–63.

13. Skrynkovskyy R.M. Diahnostyka rivnia konfliktnosti v kolektyvi ta shliakhy podolannia destabilizatsii sotsialno-trudovykh vidnosyn na pidpriemstvi // *Biznes Inform*. 2016. № 4. S. 268–273.

14. Skrynkovskyy R.M. Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: sutnist, klasyfikatsiia ta systema diahnostyky // *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2015. Vyp. 3. S. 414–418.

15. Skrynkovskyy R.M. Metodychni pidkhid do ekonomichnoho otsiniuvannya investytsiinoi pryvablyvosti pidpriemstv mashynobuduvannya // *Rehionalna ekonomika*. 2008. № 4. S. 185–192.

16. Skrynkovskyy R.M. Osvitno-fakhovi potentsial personalu: sutnist i rol u formuvanni investytsiinoi pryvablyvosti pidpriemstva // *Biznes Inform*. 2013. № 4. S. 121–126.

17. Skrynkovskyy R.M., Kramar R.I., Harasym P.S. Diahnostyka efektyvnosti systemy zakhystu informatsii na pidpriemstvi ta vidpovidalnist za porushennia zakonodavstva pro komertsiinu taiemnytsiu // *Porivnialno-analitychne pravo*. 2016. № 1. S. 225–228.

18. Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G., Vorobiov V.V. Diahnostyka efektyvnosti kontrolinhu biznes-protsesiv pidpriemstva // *Biznes Inform*. 2016. № 8. S. 154–159.

19. Skrynkovskyy R.M., Protsiuk T.B., Kostiuk N.R. Vnutrishnii audyt systemy korporatyvnoho upravlinnia ta diahnostyka rynkovoï vartosti pidpriumstva // *Biznes Inform.* 2015. № 9. S. 180–187.
20. Skrynkovskyy R.M., Protsiuk T.B., Leskiv S.R. Monitorynh finansovoi, vyrobnychoi, marketynhovoï i produktovoï sfer diialnosti ta ekspres-diahnostyka materialno-tekhnichnoho zabezpechennia pidpriumstva // *Biznes Inform.* 2015. № 10. S. 250–256.
21. Skrynkovskyy R., Kramar R. Diahnostyka formuvannia i vykorystannia prybutku pidpriumstva ta vidpovidalnist kerivnyka za porushennia podatkovoho zakonodavstva // *Pidpriumnytstvo, hospodarstvo i pravo.* 2016. № 6. S. 130–134.
22. Skrynkovskyy R., Chubenko A. Diahnostyka konkurentnoho potentsialu pidpriumstva ta vidpovidalnist za porushennia zakonodavstva pro zakhyst ekonomichnoi konkurentsii // *Pidpriumnytstvo, hospodarstvo i pravo.* 2016. № 7. S. 49–54.
23. Skrynkovskyy R.M., Tsyuh S.I., Protseviat O.S., Tyrkalo Y.Y., Horbonos F.V. Tendentsii i problemy u sferi budivnytstva Ukrainy v umovakh viiny // *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal “Internauka”. Serii: “Ekonomichni nauky”.* 2022. № 7(63). S. 63–71. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-7-8146>.
24. Skrynkovskyy R.M., Horbonos F.V., Tsyuh S.I., Khmyz M.V., Protseviat O.S., Kniaz S.V. Tendentsii i pytannia prodovolchoi bezpeky Ukrainy v umovakh viiny // *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal “Internauka”. Serii: “Ekonomichni nauky”.* 2022. № 8(64). S. 38–48. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-8-8196>.
25. Skrynkovskyy R.M., Petkov S.V., Khmyz M.V., Dalyk V.P., Kataiev A.V., Ilchysyn S.M. Vplyv rosiisko-ukrainskoi viiny na turystychnu haluz v Ukraini ta sviti // *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal “Internauka”. Serii: “Ekonomichni nauky”.* 2023. № 9. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-9-9075>.
26. Vanovska I.M., Dzhus O.A., Iliashko O.O., Kopotun I.M., Koropatnik I.M., Pervak I.O., Petkov S.V., Popkov B.O., Skriabin O.L., Stetsiuk S.P., Skrynkovskyy R.M., Sopilnyk L.I., Trubchaninov M.A., Khan Y.V., Shemchuk V.V. *Ukraina pid chas rosiisko-ukrainskoi viiny 2014–2023 rr.: geneza natsionalnoi stiikosti kriz pryizmu naukovykh doslidzhen: monohrafiia* // Za zah. red. B. Popkova, S. Petkova. Kyiv: Vydavnytstvo Lira- K. 2023. 272 s.
27. Khmyz M., Petkov S., Mylyanyk Z., Mazur Y., Koziar R., Hudyma V., Prots I. Digitalisation of the Tax System and Tax Regulation as a Tool to Combat the Shadow Economy // *Path of Science.* 2023. Vol. 9, No. 9. P. 1008–1014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.96-13>.
28. Kniaz S., Brych V., Heorhiadi N., Tyrkalo Y., Luchko H., Skrynkovskyy R. Data Processing Technology in Choosing the Optimal Management Decision System // *2023 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT).* Wrocław, Poland, 2023. P. 372–375. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT58437.2023.10275581>.
29. Kniaz S., Brych V., Marhasova V., Tyrkalo Y., Skrynkovskyy R., Sumets A. Modeling of the Information System of Environmental Risk Management of an Enterprise // *2022 12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT).* Ruzomberok, Slovakia, 2022. P. 215–218. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT54803.2022.9912743>.
30. Kovaliv M., Petkov S., Koziar R., Yesimov S., Khmyz M. Correlation of Administrative and Information Legal Regulation of Relations in the Information Society // *Path of Science.* 2023. Vol. 9, No. 9. P. 1001–1007. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.96-3>.
31. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Yesimov S., Khmyz M., Yosyfowych D., Mykytiuk M., Kozoriz M. Legal Bases of Realization of the Law Enforcement Function of the State in the Sphere of Economy of Ukraine // *Path of Science.* 2022. Vol. 8, No. 2–3. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.79-2>.
32. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Yesimov S., Khmyz M., Krasnytskyi I., Kniaz S., Khmyz V., Ogirko O. Strategic Planning as a Factor of Public Administration in Ukraine // *Path of Science.* 2022. Vol. 8, No. 4. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.80-1>.
33. Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR).* 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514. doi: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i3.1318>.
34. Pawlowski G., Skrynkovskyy R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science.* 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>.
35. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics.* 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>.
36. Skrynkovskyy R. Investment attractiveness evaluation technique for machine-building enterprises // *Actual Problems of Economics.* 2008. Issue 7(85). P. 228–240.
37. Skrynkovskyy R.M. An IT Audit as a Tool for Strategic Enterprise Management // *The Problems of Economy.* 2018. № 1. C. 231–236.
38. Skrynkovskyy R.M. Diagnosing the Maturity Level of IT Processes at the Enterprise // *Business Inform.* 2018. № 4. P. 377–383.
39. Skrynkovskyy R.M. Diagnostics of the Extent of Conflict Among Co-Workers and Ways to Overcome the Destabilization of Socio-Labor Relations at Enterprise // *Business Inform.* 2016. № 4. P. 268–273.

40. Skrynkovskyy R. M., Sopilnyk L. I., Tsyuh S. I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform.* 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>.
41. Skrynkovskyy R. M., Yuzevych V. M., Kataev A. V., Pawlowski G., Protsiuk T. B. Analysis of the methodology of constructing a production function using quality criteria // *Journal of Engineering Sciences.* 2019. Vol. 6(1). P. B1–B5. doi: [https://doi.org/10.21272/jes.2019.6\(1\).b1](https://doi.org/10.21272/jes.2019.6(1).b1).
42. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Horbonos F., Protsiuk T. Improvement of the express diagnostics of the production activity of the enterprise taking into account the method of determining the optimal production programs in the operational management system // *Technology Audit and Production Reserves.* 2018. Vol. 6 No. 4(44). P. 4–10. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.147968>.
43. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal.* 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>.
44. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym L., Haleliuk M. Improvement of the Model of Enterprise Management Process on the Basis of General Management Functions // *Path of Science.* 2017. Vol. 3, No. 12. P. 4007–4014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.29-7>.
45. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym P., Koropetskyi O. Cybernetic Security and Business Intelligence in the System of Diagnostics of Economic Security of the Enterprise // *Path of Science.* 2017. Vol. 3, No. 10. P. 5001–5009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.27-6>.
46. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Ogirko O., Pavlenchuk N. Comprehensive Assessing the Enterprise Development Considering the Educational and Professional Potential of Employees in Management System // *Journal of Applied Management and Investments.* 2018. Vol. 7, No. 4. P. 246–255.
47. Yuzevych L., Skrynkovskyy R., Koman B. Development of information support of quality management of underground pipelines // *EUREKA: Physics and Engineering.* 2017. № 4. P. 49–60. doi: <https://doi.org/10.21303/2461-4262.2017.00392>.
48. Yuzevych V., Skrynkovskyy R., Koman B. Intelligent Analysis of Data Systems for Defects in Underground Gas Pipeline // *2018 IEEE Second International Conference on Data Stream Mining & Processing (DSMP).* Lviv, Ukraine, 2018. P. 134–138. doi: <https://doi.org/10.1109/DSMP.2018.8478560>.
49. Sopilnyk L., Skrynkovskyy R., Kovaliv M., Zayats R., Malashko O., Yesimov S., Mykytiuk M. Development of Digital Economy in the Context of Information Security in Ukraine // *Path of Science.* 2020. Vol. 6, No. 5. P. 2023–2032. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.58-7>.
50. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Farat O., Skrynkovskyy R., Martyniuk V. Methodical approach to the selection of options for ensuring competitiveness of enterprises in the system of development of agricultural clusters // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal.* 2021. № 7(1). P. 192–210. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.01.10>.
51. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal.* 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>.
52. Serniak I., Serniak O., Mykhailyshyn L., Skrynkovskyy R., Kasian S. Evaluation of the level of the usage of social instruments for human resource management: example of agro-processing enterprises of Ukraine // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal.* 2021. № 7(4). P. 82–99. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.04.05>.

**Шоробура Остап Ігорович**

*аспірант*

*Львівського університету бізнесу та права*

**Shorobura Ostar**

*Postgraduate Student of the*

*Lviv University of Business and Law*

ORCID: 0009-0008-0867-6757

**Демидюк Павло Васильович**

*аспірант*

*Львівського університету бізнесу та права*

**Demydiuk Pavlo**

*Postgraduate Student of the*

*Lviv University of Business and Law*

ORCID: 0009-0007-2173-7238

**Гонсьор Юрій Романович**

*аспірант*

*Львівського університету бізнесу та права*

**Honsor Yuriy**

*Postgraduate Student of the*

*Lviv University of Business and Law*

ORCID: 0009-0004-3565-3703

**Коваль Степан Михайлович**

*аспірант*

*Львівського університету бізнесу та права*

**Koval Stepan**

*Postgraduate Student of the*

*Lviv University of Business and Law*

ORCID: 0009-0008-6414-1570

**Паськів Володимир Володимирович**

*аспірант*

*Львівського університету бізнесу та права*

**Paskiv Volodymyr**

*Postgraduate Student of the*

*Lviv University of Business and Law*

ORCID: 0009-0008-2995-4840

**Федориґа Зорян Андрійович**

*аспірант*

*Львівського університету бізнесу та права*

**Fedoryha Zorian**

*Postgraduate Student of the*

*Lviv University of Business and Law*

ORCID: 0009-0003-2219-4272

**Кіндратів Роман Володимирович**

*аспірант*

*Львівського університету бізнесу та права*

**Kindrativ Roman**

*Postgraduate Student of the*

*Lviv University of Business and Law*

ORCID: 0009-0007-5052-0118

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-1-9502

# ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЗАСІБ ОПТИМІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

## INFORMATION TECHNOLOGIES AS A MEANS OF OPTIMIZING THE ACTIVITIES OF ENTERPRISES

**Анотація.** У статті досліджено особливості впровадження інформаційних технологій в діяльність підприємств з метою її оптимізації. Визначено, що проблемою багатьох вітчизняних підприємств є не лише відсутність стратегій з впровадження інформаційних технологій, а й незнання хоча б основних векторів розвитку інформаційного забезпечення управління. Встановлено, що сучасні інформаційні технології не тільки здатні повністю задовольнити вимоги виробничих систем, а й виступають важливою передумовою їх розвитку. З'ясовано, що сучасні інформаційні технології поєднують традиційні робочі завдання з базами даних і статистичним аналізом, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення. Визначено, що для автоматизації оцінки діяльності підприємства використовується принцип застосування єдиного стандарту, покладений в основу комп'ютерних систем аналізу господарської діяльності. Зазначено, що нові інформаційні технології для управління бізнесом є важливими та необхідними інструментами, які дозволяють: отримувати, записувати, зберігати та обробляти інформацію швидко, якісно та надійно. Встановлено, що впровадження інформаційних технологій в економічну діяльність підприємств сприяє розвитку нової культури праці і водночас забезпечує зміну стратегічного напрямку підприємства. Виявлено, що чітко визначений механізм впровадження інформаційних технологій забезпечує зв'язок елементів і важелів та дозволяє швидко реагувати на різноманітні зовнішні та внутрішні фактори, які, у свою чергу, впливають на впровадження інформаційних технологій та сприяють їх найбільш ефективному використанню на підприємстві. Відзначено основні проблеми при вирішенні впровадження інформаційних технологій на підприємствах. Виявлено, що нині існує надзвичайно багато програмного забезпечення для автоматизації як професійної діяльності менеджера, так і процесу його саморозвитку. Перспективою подальших досліджень є системний, комплексний аналіз і удосконалення механізму діагностики діяльності підприємства на засадах використання сучасних інформаційних технологій.

**Ключові слова:** підприємство, інформаційні технології, програмне забезпечення, інформація, ефективність, управлінські рішення, бізнес-процеси, оптимізація, розвиток бізнесу, результати.

**Summary.** The article examines the features of introducing information technologies into the activities of enterprises with the aim of optimizing them. It has been determined that the problem of many domestic enterprises is not only the lack of strategies for the implementation of information technology, but also ignorance of at least the main vectors for the development of management information support. It has been established that modern information technologies are not only capable of fully satisfying the requirements of production systems, but are also an important condition for their development. It has been established that modern information technologies combine traditional work tasks with databases and statistical analysis, which allows informed management decisions to be made. It has been established that to automate the assessment of an enterprise's activities, the principle of applying a single standard is used, which forms the basis of computer systems for analyzing economic activities. It is noted that new information technologies for business management are important and necessary tools that allow you to receive, record, store and process information quickly, efficiently and reliably. It has been established that the introduction of information technologies into the economic activities of enterprises contributes to the development of a new work culture and ensures a change in the strategic direction of the enterprise. It has been established that a clearly defined mechanism for the implementation of information technology ensures the connection of elements and levers and allows for a quick response to various external and internal factors, which, in turn, influence the implementation of information technology and contribute to their most effective use in the enterprise. The main problems in solving the implementation of information technologies in enterprises are noted. It has been revealed that currently there is a lot of software for automating both the professional activities of a manager and the process of his self-development. The prospect for further research is a systematic, comprehensive analysis and improvement of the mechanism for diagnosing enterprise activities based on the use of modern information technologies.

**Key words:** enterprise, information technology, software, information, efficiency, management decisions, business processes, optimization, business development, results.

**Постановка проблеми.** Управління сучасним підприємством — це складна і комплексна задача, яка потребує організованої взаємодії різноманітних ресурсів. Серед таких ресурсів є інформа-

ційні технології, які забезпечують автоматизацію бізнес-процесів підприємства. Адже в складній ситуації динамічної ринкової економіки та жорсткої конкуренції діяльність підприємств потребує

зниження витрат на бізнес-процеси, удосконалення внутрішньовиробничих процесів, розвитку різноманітності послуг і продуктів, зменшення дублювання робіт.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окремі аспекти стосовно розробки і/або впровадження інформаційних технологій в діяльність підприємств є предметом досліджень багатьох вчених-економістів та практиків. Зокрема, важливі аспекти у цьому напрямі досліджували такі науковці та практики: О. Байкарова [1], Л. Ванькович [2], А. Заросило [3], В. Кравець [4], О. Криворучко [5], Н. Лисак [6], Н. Орлова [7], І. Пліско [8], М. Слинько [9], С. Тищенко [10], Т. Халімон [11], Т. Янчук [12] та інші. Поряд з тим, враховуючи при цьому результати наявних досліджень у працях науковців і практиків [13–59], з'ясовано, що сьогодні не до кінця розкритими є питання, які стосуються такого аспекту — інформаційні технології як засіб оптимізації діяльності підприємств.

**Мета статті.** Метою статті є дослідити особливості впровадження інформаційних технологій в діяльність підприємств з метою її оптимізації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Будь-яка бізнес-модель базується на впровадженні інновацій у здійсненні операційної діяльності, які визначають потенціал розвитку підприємства. Потреба в сучасних інформаційних технологіях стає реальністю, коли, залежно від рівня розвитку підприємства, зростання ускладнює контроль та ефективно управління економічною діяльністю лише за допомогою людських ресурсів (технічних засобів проектування інформаційних потоків). У цій ситуації інвестиції в побудову інформаційних технологічних структур є показником того, що підприємство націлене на зростання та розвиток. Водночас проблемою багатьох вітчизняних підприємств є не лише відсутність стратегій з впровадження інформаційних технологій, а й незнання хоча б основних векторів розвитку інформаційного забезпечення управління.

Корпоративні системи управління охоплюють ряд предметних областей, пов'язаних з організацією, мотивацією та контролем виробничих процесів підприємства. Залежно від різних сфер управління підприємством сфери застосування інформаційних технологій поділяються на:

- 1) інформаційні технології введення, обробки та зберігання інформації;
- 2) інформаційні технології в захисті інформації;
- 3) інформаційні технології управління виробничими процесами.

У сучасних підприємствах введення та обробка даних є важливою частиною роботи. Сьогодні неможливо уявити роботу підприємства без використання комп'ютерних засобів управління інформацією. У цю групу входять такі види інформаційних технологій:

- Технічні засоби (ПК, оргтехніка, зовнішні носії інформації, забезпечення корпоративної та локальної мереж і засобів доступу до мережі Інтернет). Усі ці інструменти використовуються для керування великими обсягами інформації.
- Програмне забезпечення (програмні продукти для введення та обробки інформації). До цієї групи належать операційні системи та програмні продукти, які безпосередньо вводять і обробляють інформацію. Також можна розрізняти загальні та спеціалізовані програмні продукти. До поширених програмних продуктів відносяться загальноновизнані стандартні програми, які переважно використовуються на всіх підприємствах (MS Office, програми подібні типу 1С, програми доступу до мережі Інтернет тощо) [5].

Спеціальні програмні продукти включають продукти, призначені для вирішення конкретних проблем, таких як обробка зображень, проектування та моделювання [5].

Сучасні інформаційні технології не тільки здатні повністю задовольнити вимоги виробничих систем, а й виступають важливою передумовою їх розвитку. Світовий досвід розвитку сфери комп'ютерної техніки та інформаційних технологій за останні роки свідчить про значне зростання темпів розвитку порівняно з темпами розвитку виробничої сфери. Високі темпи впровадження інформаційних технологій сприяють збільшенню кількості комп'ютерних пристроїв, що використовуються у виробничо-господарській діяльності підприємств усіх галузей.

Сучасні інформаційні технології поєднують традиційні робочі завдання з базами даних і статистичним аналізом, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення. Ці особливості відрізняють інформаційні технології від інших виробничих систем і дають унікальну можливість застосовувати їх для широкого кола завдань, пов'язаних з аналізом і прогнозуванням явищ і подій навколишнього світу через розуміння і вибір ключових факторів.

Використання сучасних інформаційних технологій у діяльності підприємств призводить до змін робочих місць, зокрема створення автоматизованих робочих місць. Революція в інформаційних технологіях, що відбувається сьогодні, є глобальним процесом, який створює нові можливості для професійної діяльності. У сучасних умовах зайняти лідируючі позиції можна лише за умови широкого поширення інформаційних технологій. Прийняття обґрунтованих рішень безпосередньо залежить від обсягу отриманої інформації та способу її використання. Щоб ефективно нею користуватися, необхідно навчитися збирати, узагальнювати та оволодівати інформацією про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства. Основне завдання такого процесу — це постійна адаптація до динамічного зовнішнього середовища [10].

Для автоматизації оцінки діяльності підприємства використовується принцип застосування єдиного стандарту, покладений в основу комп'ютерних систем аналізу господарської діяльності. Ці системи призначені для автоматизації діагностики, оцінки та моніторингу фінансової діяльності підприємства. У системах бізнес-аналізу бухгалтерська звітність подається у порівняльному форматі відповідно до вимог міжнародних стандартів фінансової звітності.

Важливо оптимізувати рутинні адміністративні завдання, особливо адміністративні процеси, які переносять документообіг, а також нормативно-правове обґрунтування управлінських рішень у цифровий простір. Наприклад, додаток «iPlex» — це збірник кодексів і законів України, доступ до якого доступний навіть без підключення до мережі Інтернет. Ця програма підходить для створення договорів, актів та інших документів. Також можна подати безкоштовний запит до Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, який при необхідності має функцію термінового пошуку даних партнера за найменуванням підприємства [4].

Комп'ютеризація аналізу економічної діяльності на основі сучасних програмних продуктів або стандартних програм Excel надає аналітикам більш широкі можливості. Тобто надає інформацію про фінансові результати підприємства в табличній та графічній формі. Налагодження методики розрахунку та формату відображення кінцевого результату при виконанні розв'язку в автоматичному режимі покращує системність аналізу за рахунок необхідності чіткого визначення та формалізації завдань аналізу. Формалізація аналітичної роботи дозволяє уникнути дублювання роботи та більш чітко визначити обсяг і якісний склад аналітичної інформаційної бази. Інформаційні технології дозволяють: проводити оперативний і ситуаційний аналіз в режимі реального часу і підвищують можливості проведення багатфакторного прогнозного аналізу; проводити складні аналітичні дослідження, які вимагають обробки великих обсягів вхідної аналітичної інформації; зберігати конфіденційність отриманої інформації; економити ресурси для аналізу діяльності підприємства; забезпечити можливість зберігання та багаторазового використання отриманих даних [3].

Нові інформаційні технології для управління бізнесом є важливими та необхідними інструментами, які дозволяють: отримувати, записувати, зберігати та обробляти інформацію швидко, якісно та надійно. Значне скорочення персоналу підприємства, який займається збором, обліком, зберіганням та обробкою інформації забезпечує керівництво, керівний та технічний персонал підприємства якісною інформацією відповідно до необхідних умов.

Процес впровадження та використання нових інформаційних технологій є систематичною діяльністю, яка не повинна здійснюватися інтуїтивно. Для підприємств стає все більш важливим уникати нераціональних і необдуманих інвестицій в інформаційні технології, оптимізувати витрати та планувати майбутнє.

Інформаційні технології в бізнесі мають такі властивості, корисні для менеджерів: вони допомагають подолати розрив між економікою та математикою; є найефективнішим медіатором сучасних методів вирішення економічних проблем; сприяють гармонізації економічних процедур і міжнародних вимог; оптимізують та спрощують адміністративні функції, надаючи нові способи збору, передачі та обробки інформації [2].

Для досягнення економічної ефективності найважливішою є якість інформації, яка визначається кількістю, ефективністю, достовірністю, складністю та вартістю. Якщо на підприємстві не встановлені чіткі завдання для документів, це позначається на їх якості та достовірності, оперативності прийому та передачі інформації, правильному створенні довідково-інформаційного обслуговування, чіткій організації пошуку, зберіганні та використанні документів.

Ефективність використання інформаційних технологій залежить від їх умілого застосування, впливу на підвищення продуктивності та якості роботи менеджерів, а також від зниження витрат на інформатизацію, що досягається за рахунок оптимальної проектно-організаційної організації [12].

Впровадження інформаційних технологій в економічну діяльність підприємств сприяє розвитку нової культури праці і водночас забезпечує зміну стратегічного напрямку підприємства. Інформаційні системи використовуються для вирішення завдань управління та підвищення ефективності управлінської діяльності, обліку та аналізу, планування та контролю. Підтримки різноманітних відносин із партнерами, клієнтами та державними органами загострює потребу в інформації, що впливає на розвиток інформаційних технологій, не обмежуючи потік інформації та процеси в межах окремих організаційних меж [6].

Розвиток сучасних інформаційних технологій і збільшення обсягу самої інформації є факторами, що визначають сучасну економіку. Оскільки основними продуктами інформаційної економіки є інтелектуальні послуги та наукомісткі товари, інформація та знання становлять найбільшу цінність. Тенденції останніх років свідчать про значне зростання темпів розвитку порівняно з темпами розвитку виробничої сфери. Значні темпи впровадження інформаційних технологій забезпечують збільшення кількості наявної у корпоративних структурах комп'ютерної техніки, збільшення покриття мережі Інтернет та кількості працівників,

які використовують інформаційні технології у професійній діяльності.

Механізм впровадження інформаційних технологій на підприємстві забезпечує інтеграцію всіх структурних підрозділів в єдиний інформаційний простір, організовує більш точний облік витрат і забезпечує керівництво економічно важливою та своєчасною аналітичною інформацією. Чітко визначений механізм впровадження інформаційних технологій забезпечує зв'язок елементів і важелів і дозволяє швидко реагувати на різноманітні зовнішні та внутрішні фактори, які, у свою чергу, впливають на впровадження інформаційних технологій та сприяють їх найбільш ефективному використанню на підприємстві [9].

Основними проблемами при вирішенні впровадження інформаційних технологій на підприємствах є:

- 1) встановлення нерозривного зв'язку між операціями, статистикою та обліком;
- 2) мінімізація інформаційного шуму та зменшення надмірності інформації;
- 3) забезпечення тісного зв'язку між основним обліком і рішеннями, які приймаються на всіх етапах управління бізнес-процесами;
- 4) забезпечення раціоналізації системи показників оцінки;
- 5) керування розділенням кордонів, уникнення перетинів і комбінацій;
- 6) відокремлення рутинної обробки великих баз даних від творчого аналізу та підготовки управлінських рішень (масова обробка даних за допомогою інформаційних технологій) [11].

Для кожного підприємства дуже важливо постійно вдосконалювати документацію, що забезпечує його управління. На жаль, сьогодні вони часто здійснюються на громадських засадах, без урахування існуючої нормативної бази та досвіду вдосконалення управлінської документації. Оскільки підприємства зростають у розмірі та кількості працівників, питання ефективності стають все більш важливими. Основні проблеми, які виникають у цьому випадку:

- 1) керівництво втрачає повний огляд того, що відбувається на підприємстві;
- 2) структурні підрозділи без інформації про діяльність один одного не можуть ефективно працювати через неузгодженість, якість обслуговування клієнтів і здатність підприємства підтримувати зовнішні контакти;
- 3) низька продуктивність праці та брак ресурсів (людей, техніки, комунікацій тощо);
- 4) необхідність розширити робочу силу та інвестувати в нові робочі місця, будівлі, комунікаційне та навчальне обладнання для нових працівників;
- 5) для виробничих підприємств збільшення персоналу може призвести до зміни технології виробництва, що може вимагати додаткових інвестицій [1].

Використання інформаційних технологій в автоматизації облікових процесів підвищує вимоги до кваліфікації бухгалтерів, які вже давно перестали бути просто бухгалтерами. Сучасний бухгалтер для підприємства повинен володіти не тільки бухгалтерськими навичками, а й достатніми знаннями для виконання обов'язків помічника керівника. Професійні бухгалтери відповідають не тільки за ведення бухгалтерського обліку. Їх головним інтересом є встановлення зв'язків між фінансовими результатами та подіями, які сприяли цим результатам. Бухгалтери повинні використовувати свій досвід, щоб допомогти керівникам підприємств вибрати оптимальні управлінські рішення.

Глобальні процеси на глобальному рівні змінили загальні уявлення про робоче місце. Сервери підприємств передають необхідну інформацію, де б не були. Керівники можуть контролювати роботу своїх підлеглих у режимі реального часу, будь-коли та будь-де. Тому в ситуаціях, коли практично будь-який запит можна реалізувати, запорукою створення ефективної інформаційної системи є чітке уявлення про очікувані результати його впровадження. Великі підприємства мають спеціальні відділи, які можуть допомогти відповісти на ці запитання. У невеликих підприємствах це завдання часто виконують керівники підприємства [8].

Корпоративна інформаційна система повинна успішно керувати трьома ключовими завданнями:

1. По-перше, вона надає актуальну інформацію. Зменшивши доступність даних, можна приймати гнучкіші та швидші стратегічні рішення. Сучасна вимога полягає в тому, що члени правління та менеджери повинні отримувати інформацію вчасно.

2. По-друге, існуючі корпоративні інформаційні системи повинні забезпечувати створення різних версій звітів для чітко визначеної цільової групи в залежності від сфери компетенції та потреб конкретних людей. У складі ради директорів комітети формуються виключно для вирішення конкретних завдань (найпоширенішими є комітет стратегічного планування, комітет з аудиту, комітет з призначень і винагород тощо), тому кожен комітет потребує особливого, спеціалізованого профілю.

3. По-третє, у всіх звітах використовується набір фундаментальних показників, які охоплюють ключові компоненти корпоративного управління. Крім того, необхідно використовувати єдиний формат метрики покриття. Також необхідно стандартизувати та автоматизувати збір даних та звітність і надсилати керівникам підприємств термінові інформаційні повідомлення про досягнення певних порогових значень за позитивними чи негативними базовими показниками. Корпоративні інформаційні системи багатьох підприємств в даний час ще не мають єдиного набору базових індикаторів [7].

Загалом можна зробити висновок, що нині існує надзвичайно багато програмного забезпечення



для автоматизації як професійної діяльності менеджера, так і процесу його саморозвитку. Більшість програмного забезпечення або є безкоштовним, або має помірну ціну. Водночас результат від роботи з інформаційними технологіями може бути вражаючим:

- 1) економія ресурсів (особливо праці та часу) і підвищення ефективності;
- 2) додатковий час для вирішення нагальних питань, які безпосередньо пов'язані з досягненням цілей;
- 3) сприяння обміну інформацією та проектній роботі, прискоренню документообігу та документації;
- 4) ефективніше планування та реалізація як загальної стратегії підприємства, так і його маркетингової, фінансової та кадрової стратегії;
- 5) полегшене просування бренду та спрощення процесу взаємодії з цільовою аудиторією;
- 6) контроль фінансових витрат, дебіторської та кредиторської заборгованості;
- 7) комплексний інструментарій аналізу, який не вимагає зусиль для написання звітів;
- 8) можливість інтеграції великої кількості програмного забезпечення тощо [4].

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Таким чином, проведене дослідження, виходячи із результатів аналізу літератури [1–59], дає можливість стверджувати, що сфери застосування інформаційних технологій доцільно поділяти на інформаційні технології введення, обробки та зберігання інформації; інформаційні технології в захисті інформації; інформаційні технології управління виробничими процесами. Аналіз особливостей використання інформаційних технологій як засобу оптимізації діяльності підприємства засвідчує, що високі темпи впровадження інформаційних технологій сприяють збільшенню кількості комп'ютерних пристроїв, що використовуються у виробничо-господарській діяльності підприємств усіх галузей. В ході дослідження виявлено, що процес впровадження та використання нових інформаційних технологій є систематичною діяльністю, яка не повинна здійснюватися інтуїтивно.

Перспективою подальших досліджень є системний, комплексний аналіз і удосконалення механізму діагностики діяльності підприємства на засадах використання сучасних інформаційних технологій.

#### Література

1. Байкарова О.О., Тарасюк Л.М. Інформаційні технології — засіб оптимізації діяльності підприємств // *Комп'ютерно-інтегровані технології: освіта, наука, виробництво*. 2013. № 11. С. 177–182.
2. Ванькович Л.Я., Мисюк Р.В., Добуш Т.І., Бобко О.В., Коник О.В., Шиян С.М., Цвик С.Р. Вплив інформаційних технологій на розвиток підприємства // *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2023. № 9. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-9-9174>.
3. Заросило А.П. Сучасні інформаційні технології для аналізу господарської діяльності підприємств // *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 4(2). С. 82–86.
4. Кравець В.І., Слісаренко Т.В. Використання інформаційних технологій для підвищення ефективності управління підприємством // *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 13(1). С. 136–140.
5. Криворучко О.В., Дитинюк О.В. Інформаційні технології моделювання виробничих процесів як інструмент прийняття управлінських рішень // *Управління розвитком складних систем*. 2017. № 32. С. 65–70.
6. Лисак Н.В., Міронова Ю.В., Перегончук Н.П., Пітик О.В. Покращення діяльності підприємства шляхом організації комп'ютерної інформаційної бази // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 2(1). С. 21–25.
7. Орлова Н.С., Мохова Ю.Л. Впровадження інформаційних технологій в систему корпоративного управління // *Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету*. 2017. Вип. 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/oeeemc\\_2017\\_3\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/oeeemc_2017_3_27) (дата звернення: 26.12.2023).
8. Пліско І., Волот О. Інформаційні технології та їх вплив на підвищення ефективності діяльності підприємств малого бізнесу // *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 2. С. 154–159.
9. Слинко М.Ю. Роль інформаційних технологій у господарській діяльності вітчизняних підприємств // *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2019. Вип. 53. С. 50–57.
10. Тищенко С.І. Роль інформаційних технологій у діяльності аграрних підприємств // *Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки»*. 2015. № 3. С. 291–297.
11. Халімон Т.М. Інформаційні технології як платформа ефективного управління конкурентоспроможністю підприємств // *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 4. С. 67–74.
12. Янчук Т. Значення механізму впровадження інформаційних технологій у господарській діяльності підприємств // *Економіка і організація управління*. 2016. № 4(24). С. 269–276.
13. Babych M., Korobka S., Skrynkovsky R., Korobka S., Krygul R. Substantiation of economic efficiency of using a solar dryer under conditions of personal peasant farms // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2016. Vol. 6. No. 8(84). P. 41–47.

14. Horbonos F., Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R. Study of cooperation in agribusiness as a socio-economic phenomenon // *Technology Audit and Production Reserves*. 2017. Vol. 1, No. 5(39). P. 14–21. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.124670>.
15. Horbonos F., Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Ogirko I. Improvement of the Toolkit for Diagnosing the Enterprise's Production Program // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 12. P. 4015–4022. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.29-8>.
16. Khmyz M., Petkov S., Mylyanyk Z., Mazur Y., Koziar R., Hudyma V., Prots I. Digitalisation of the Tax System and Tax Regulation as a Tool to Combat the Shadow Economy // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 9. P. 1008–1014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.96-13>.
17. Klyuvak A., Kliuvak O., Skrynkovskyy R. Partial Motion Blur Removal // *2018 IEEE Second International Conference on Data Stream Mining & Processing (DSMP)*. Lviv, Ukraine, 2018. P. 483–487. doi: <https://doi.org/10.1109/dsmp.2018.8478595>.
18. Kniaz S., Brych V., Heorhiadi N., Tyrkalo Y., Luchko H., Skrynkovskyy R. Data Processing Technology in Choosing the Optimal Management Decision System // *2023 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Wrocław, Poland, 2023. P. 372–375. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT58437.2023.10275581>.
19. Kniaz S., Brych V., Marhasova V., Tyrkalo Y., Skrynkovskyy R., Sumets A. Modeling of the Information System of Environmental Risk Management of an Enterprise // *2022 12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Ruzomberok, Slovakia, 2022. P. 215–218. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT54803.2022.9912743>.
20. Kniaz S., Farat O., Merezhko N., Kozhushko L. et al. Managing the Competitiveness of Innovation Clusters // *Proceedings of the 35th International Business Information Management Association (IBIMA)*, (Seville, 1–12 April 2020). P. 1257–1262.
21. Kniaz S., Skrynkovskyy R., Heorhiadi N., Sopilnyk L., Rusyn-Hrynyk R., Mainka M. Monitoring the Economic Efficiency of Implementation of the System-Functional Approach in the Management of Innovative Development of Construction Enterprises // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 3. P. 3020–3027. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.68-5>.
22. Kovaliv M., Petkov S., Koziar R., Yesimov S., Khmyz M. Correlation of Administrative and Information Legal Regulation of Relations in the Information Society // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 9. P. 1001–1007. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.96-3>.
23. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Yesimov S., Khmyz M., Yosyfovych D., Mykytiuk M., Kozoriz M. Legal Bases of Realization of the Law Enforcement Function of the State in the Sphere of Economy of Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 2–3. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.79-2>.
24. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Yesimov S., Krasnytskyi I., Kaydrovych K., Kniaz S., Kemska Y. Legal Support of Cybersecurity of Critical Information Infrastructure of Ukraine // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 4. P. 2011–2018. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.69-12>.
25. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Yesimov S., Khmyz M., Krasnytskyi I., Kniaz S., Khmyz V., Ogirko O. Strategic Planning as a Factor of Public Administration in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 4. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.80-1>.
26. Kucherov D., Kozub A., Sushchenko O., Skrynkovskyy R. Stabilizing the spatial position of a quadrotor by the backstepping procedure // *Indonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science*. 2021. Vol. 23, No. 2. P. 1188–1199. doi: <https://doi.org/10.11591/ijeecs.v23.i2.pp1188-1199>.
27. Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514. doi: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i3.1318>.
28. Pawlowski G., Rusyn-Hrynyk R., Sopilnyk L., Yankovska L., Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Petryk I., Batkovets N., Kataiev A. Regulation of the competitiveness of financial business structures // *Proceedings of the 34th International Business Information Management Association (IBIMA)* (13–14 November 2019, Madrid, Spain). 2019. P. 9976–9981.
29. Pawlowski G., Skrynkovskyy R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>.
30. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>.
31. Popova N., Kataiev A., Skrynkovskyy R., Nevertii A. Development of trust marketing in the digital society // *Economic Annals-XX I*. 2019. Vol. 176, Iss. 3–4. P. 13–25. doi: <https://doi.org/10.21003/ea.V176-02>.
32. Prots I., Petkov S., Khmyz M., Koziar R., Hudyma V., Yavnyy O., Chorniy B. Implementation of Digital Technologies in the Tax Sphere: Foreign Experience and Prospects for Ukraine in Combating the Shadow Economy // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 10. P. 5029–5037. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.97-22>.

33. Serniak I., Serniak O., Mykhailyshyn L., Skrynkovskyy R., Kasian S. Evaluation of the level of the usage of social instruments for human resource management: example of agro-processing enterprises of Ukraine // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. № 7(4). P. 82–99. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.04.05>.
34. Skrynkovskyy R. Investment attractiveness evaluation technique for machine-building enterprises // *Actual Problems of Economics*. 2008. Issue 7(85). P. 228–240.
35. Skrynkovskyy R.M. An IT Audit as a Tool for Strategic Enterprise Management // *The Problems of Economy*. 2018. № 1. P. 231–236.
36. Skrynkovskyy R.M. Diagnosing the Maturity Level of IT Processes at the Enterprise // *Business Inform*. 2018. № 4. P. 377–383.
37. Skrynkovskyy R.M. Diagnostics of the Extent of Conflict Among Co-Workers and Ways to Overcome the Destabilization of Socio-Labor Relations at Enterprise // *Business Inform*. 2016. № 4. P. 268–273.
38. Skrynkovskyy R.M. Economic security of enterprise: nature, classification and system of diagnostics // *Global and national problems of economics*. 2015. № 3. P. 414–418.
39. Skrynkovskyy R.M., Sopilnyk L.I., Tsyuh S.I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform*. 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>.
40. Skrynkovskyy R.M., Yuzevych V.M., Kataev A.V., Pawlowski G., Protsiuk T.B. Analysis of the methodology of constructing a production function using quality criteria // *Journal of Engineering Sciences*. 2019. Vol. 6(1). P. B1–B5. doi: [https://doi.org/10.21272/jes.2019.6\(1\).b1](https://doi.org/10.21272/jes.2019.6(1).b1).
41. Skrynkovskyy R., Hladun V., Kramar M. Information Technologies in the Organization of Accounting at the Enterprise // *Path of Science*. 2019. Vol. 5, No. 2. P. 3001–3010. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.43-3>.
42. Skrynkovskyy R., Leskiv S., Yuzevych V. Development of Information Support of the Automated System for Monitoring the State of the Gas Transportation System's Industrial Safety // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 8. P. 3028–3035. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.25-8>.
43. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Horbonos F., Protsiuk T. Improvement of the express diagnostics of the production activity of the enterprise taking into account the method of determining the optimal production programs in the operational management system // *Technology Audit and Production Reserves*. 2018. Vol. 6, No. 4(44). P. 4–10. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.147968>.
44. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Leskiv S., Pawlowski G. The Improvements of Enterprise Anti-Crisis Management Diagnostics in the System of Managerial Diagnostics // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4001–4009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-5>.
45. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>.
46. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym L., Haleliuk M. Improvement of the Model of Enterprise Management Process on the Basis of General Management Functions // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 12. P. 4007–4014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.29-7>.
47. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym P., Koropetskyi O. Cybernetic Security and Business Intelligence in the System of Diagnostics of Economic Security of the Enterprise // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 10. P. 5001–5009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.27-6>.
48. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Ogirko O., Pavlenchuk N. Comprehensive Assessing the Enterprise Development Considering the Educational and Professional Potential of Employees in Management System // *Journal of Applied Management and Investments*. 2018. Vol. 7, No. 4. P. 246–255.
49. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Sytar L., Shpak O. Diagnostics of Objects of Innovative Work as a Tool for Improving the Innovation Activity of the Company's Personnel // *Path of Science*. Vol. 4, No. 3. P. 4001–4007. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.32-3>.
50. Skrynkovskyy R., Sopilnyk R., Seliverstova L., Koropetskyi O., Protsiuk T. Improvement of the system of indicators for the efficiency evaluation of the production capacity of industrial enterprises // *Technology Audit and Production Reserves*. 2018. Vol. 2, No. 4(46). P. 49–51. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2019.162670>.
51. Sopilnyk L., Skrynkovskyy R., Kovaliv M., Zayats R., Malashko O., Yesimov S., Mykytiuk M. Development of Digital Economy in the Context of Information Security in Ukraine // *Path of Science*. 2020. Vol. 6, No. 5. P. 2023–2032. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.58-7>.
52. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Farat O., Skrynkovskyy R., Martyniuk V. Methodical approach to the selection of options for ensuring competitiveness of enterprises in the system of development of agricultural clusters // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. № 7(1). P. 192–210. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.01.10>.
53. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>.

54. Sumets A., Serbov M., Skrynkovskyy R., Faldyna V., Satusheva, K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. № 6(4). P. 211–231. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.04.11>.

55. Beztelesna L., Pliashko O., Shevchuk L., Semchuk Z., Petryk I. Ensuring the productivity of human resources: evaluation of financing and partnership models between households, state and business // *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2021. № 6(41). P. 350–359. doi: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.237565>.

56. Yuzevych L., Skrynkovskyy R., Koman B. Development of information support of quality management of underground pipelines // *EUREKA: Physics and Engineering*. 2017. № 4. P. 49–60. doi: <https://doi.org/10.21303/2461-4262.2017.00392>.

57. Yuzevych V., Skrynkovskyy R., Koman B. Intelligent Analysis of Data Systems for Defects in Underground Gas Pipeline // *2018 IEEE Second International Conference on Data Stream Mining & Processing (DSMP)*. Lviv, Ukraine, 2018. P. 134–138. doi: <https://doi.org/10.1109/DSMP.2018.8478560>.

58. Smutchak Z., Yankovska L., Sopilnyk L., Skupeiko V., Horbonos F. The role of leaders' emotional flexibility in banks management // *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2022. № 6(41). P. 66–77. doi: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.251399>.

59. Semchuk Z., Zharovskaya I., Merdova O. Corruption as a negative social phenomenon hindering the economic development of the state // *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. № 4(4). P. 295–300. doi: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-4-295-300>.

### References

1. Baikarova O.O., Tarasiuk L.M. Informatsiini tekhnolohii — zasib optymizatsii diialnosti pidprijemstv // *Kompiuterno-intehrovani tekhnolohii: osvita, nauka, vyrobnytstvo*. 2013. № 11. S. 177–182.

2. Vankovych L.Y., Mysiuk R.V., Dobush T.I., Bobko O.V., Konyk O.V., Shyian S.M., Tsvyk S.R. Vplyv informatsiinykh tekhnolohii na rozvytok pidprijemstva // *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Serii: "Ekonomichni nauky"*. 2023. № 9. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-9-9174>.

3. Zarosylo A.P. Suchasni informatsiini tekhnolohii dlia analizu hospodarskoi diialnosti pidprijemstv // *Ekonomichniy visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*. 2016. Vyp. 4(2). S. 82–86.

4. Kravets V.I., Slisarenko T.V. Vykorystannia informatsiinykh tekhnolohii dlia pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia pidprijemstvom // *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*. 2017. Vyp. 13(1). S. 136–140.

5. Kryvoruchko O.V., Dytyniuk O.V. Informatsiini tekhnolohii modeliuvannia vyrobnychykh protsesiv yak instrument pryiniattia upravlinskykh rishen // *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*. 2017. № 32. S. 65–70.

6. Lysak N.V., Mironova Y.V., Perehonchuk N.P., Pityk O.V. Pokrashchennia diialnosti pidprijemstva shliakhom orhanizatsii kompiuternoi informatsiinoi bazy // *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2016. № 2(1). S. 21–25.

7. Orlova N.S., Mokhova Y.L. Vprovadzhennia informatsiinykh tekhnolohii v systemu korporatyvnoho upravlinnia // *Vidkryte osvितnie e-seredovyshe suchasnoho universytetu*. 2017. Vyp. 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/oeemu\\_2017\\_3\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/oeemu_2017_3_27) (date of access: 26.12.2023).

8. Plisko I., Volot O. Informatsiini tekhnolohii ta yikh vplyv na pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidprijemstv maloho biznesu // *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*. 2016. № 2. S. 154–159.

9. Slynyk M.Y. Rol informatsiinykh tekhnolohii u hospodarskii diialnosti vitchyznianskykh pidprijemstv // *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*. 2019. Vyp. 53. S. 50–57.

10. Tyshchenko S.I. Rol informatsiinykh tekhnolohii u diialnosti ahrarynykh pidprijemstv // *Visnyk KhNA U. Serii "Ekonomichni nauky"*. 2015. № 3. S. 291–297.

11. Khalimon T.M. Informatsiini tekhnolohii yak platforma efektyvnoho upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidprijemstv // *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. 2016. № 4. S. 67–74.

12. Ianchuk T. Znachennia mekhanizmu vprovadzhennia informatsiinykh tekhnolohii u hospodarskii diialnosti pidprijemstv // *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*. 2016. № 4(24). S. 269–276.

13. Babych M., Korobka S., Skrynkovskyy R., Korobka S., Krygul R. Substantiation of economic efficiency of using a solar dryer under conditions of personal peasant farms // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2016. Vol. 6. No. 8(84). P. 41–47.

14. Horbonos F., Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R. Study of cooperation in agribusiness as a socio-economic phenomenon // *Technology Audit and Production Reserves*. 2017. Vol. 1, No. 5(39). P. 14–21. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.124670>.

15. Horbonos F., Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Ogirko I. Improvement of the Toolkit for Diagnosing the Enterprise's Production Program // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 12. P. 4015–4022. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.29-8>.

16. Khmyz M., Petkov S., Mylyanyk Z., Mazur Y., Koziar R., Hudyma V., Prots I. Digitalisation of the Tax System and Tax Regulation as a Tool to Combat the Shadow Economy // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 9. P. 1008–1014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.96-13>.

17. Klyuvak A., Kliuvak O., Skrynkovskyy R. Partial Motion Blur Removal // *2018 IEEE Second International Conference on Data Stream Mining & Processing (DSMP)*. Lviv, Ukraine, 2018. P. 483–487. doi: <https://doi.org/10.1109/dsmp.2018.8478595>.

18. Kniaz S., Brych V., Heorhiadi N., Tyrkalo Y., Luchko H., Skrynkovskyy R. Data Processing Technology in Choosing the Optimal Management Decision System // *2023 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Wrocław, Poland, 2023. P. 372–375. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT58437.2023.10275581>.

19. Kniaz S., Brych V., Marhasova V., Tyrkalo Y., Skrynkovskyy R., Sumets A. Modeling of the Information System of Environmental Risk Management of an Enterprise // *2022 12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Ruzomberok, Slovakia, 2022. P. 215–218. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT54803.2022.9912743>.

20. Kniaz S., Farat O., Merezhko N., Kozhushko L. et al. Managing the Competitiveness of Innovation Clusters // *Proceedings of the 35th International Business Information Management Association (IBIMA)*, (Seville, 1–12 April 2020). P. 1257–1262.

21. Kniaz S., Skrynkovskyy R., Heorhiadi N., Sopilnyk L., Rusyn-Hrynyk R., Mainka M. Monitoring the Economic Efficiency of Implementation of the System-Functional Approach in the Management of Innovative Development of Construction Enterprises // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 3. P. 3020–3027. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.68-5>.

22. Kovaliv M., Petkov S., Koziar R., Yesimov S., Khmyz M. Correlation of Administrative and Information Legal Regulation of Relations in the Information Society // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 9. P. 1001–1007. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.96-3>.

23. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Yesimov S., Khmyz M., Yosyfovych D., Mykytiuk M., Kozoriz M. Legal Bases of Realization of the Law Enforcement Function of the State in the Sphere of Economy of Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 2–3. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.79-2>.

24. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Yesimov S., Krasnytskyi I., Kaydrovych K., Kniaz S., Kemska Y. Legal Support of Cybersecurity of Critical Information Infrastructure of Ukraine // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 4. P. 2011–2018. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.69-12>.

25. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Yesimov S., Khmyz M., Krasnytskyi I., Kniaz S., Khmyz V., Ogirko O. Strategic Planning as a Factor of Public Administration in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 4. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.80-1>.

26. Kucherov D., Kozub A., Sushchenko O., Skrynkovskyy R. Stabilizing the spatial position of a quadrotor by the backstepping procedure // *Indonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science*. 2021. Vol. 23, No. 2. P. 1188–1199. doi: <https://doi.org/10.11591/ijeecs.v23.i2.pp1188-1199>.

27. Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514. doi: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i3.1318>.

28. Pawlowski G., Rusyn-Hrynyk R., Sopilnyk L., Yankovska L., Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Petryk I., Batkovets N., Kataiev A. Regulation of the competitiveness of financial business structures // *Proceedings of the 34th International Business Information Management Association (IBIMA)* (13–14 November 2019, Madrid, Spain). 2019. P. 9976–9981.

29. Pawlowski G., Skrynkovskyy R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>.

30. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>.

31. Popova N., Kataiev A., Skrynkovskyy R., Nevertii A. Development of trust marketing in the digital society // *Economic Annals-XX I*. 2019. Vol. 176, Iss. 3–4. P. 13–25. doi: <https://doi.org/10.21003/ea.V176-02>.

32. Prots I., Petkov S., Khmyz M., Koziar R., Hudyma V., Yavnyy O., Chorniy B. Implementation of Digital Technologies in the Tax Sphere: Foreign Experience and Prospects for Ukraine in Combating the Shadow Economy // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 10. P. 5029–5037. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.97-22>.

33. Serniak I., Serniak O., Mykhailyshyn L., Skrynkovskyy R., Kasian S. Evaluation of the level of the usage of social instruments for human resource management: example of agro-processing enterprises of Ukraine // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. № 7(4). P. 82–99. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.04.05>.

34. Skrynkovskyy R. Investment attractiveness evaluation technique for machine-building enterprises // *Actual Problems of Economics*. 2008. Issue 7(85). P. 228–240.

35. Skrynkovskyy R.M. An IT Audit as a Tool for Strategic Enterprise Management // *The Problems of Economy*. 2018. № 1. P. 231–236.
36. Skrynkovskyy R.M. Diagnosing the Maturity Level of IT Processes at the Enterprise // *Business Inform.* 2018. № 4. P. 377–383.
37. Skrynkovskyy R.M. Diagnostics of the Extent of Conflict Among Co-Workers and Ways to Overcome the Destabilization of Socio-Labor Relations at Enterprise // *Business Inform.* 2016. № 4. P. 268–273.
38. Skrynkovskyy R.M. Economic security of enterprise: nature, classification and system of diagnostics // *Global and national problems of economics*. 2015. № 3. P. 414–418.
39. Skrynkovskyy R.M., Sopilnyk L.I., Tsyuh S.I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform.* 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>.
40. Skrynkovskyy R.M., Yuzevych V.M., Kataev A.V., Pawlowski G., Protsiuk T.B. Analysis of the methodology of constructing a production function using quality criteria // *Journal of Engineering Sciences*. 2019. Vol. 6(1). P. B1–B5. doi: [https://doi.org/10.21272/jes.2019.6\(1\).b1](https://doi.org/10.21272/jes.2019.6(1).b1).
41. Skrynkovskyy R., Hladun V., Kramar M. Information Technologies in the Organization of Accounting at the Enterprise // *Path of Science*. 2019. Vol. 5, No. 2. P. 3001–3010. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.43-3>.
42. Skrynkovskyy R., Leskiv S., Yuzevych V. Development of Information Support of the Automated System for Monitoring the State of the Gas Transportation System's Industrial Safety // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 8. P. 3028–3035. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.25-8>.
43. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Horbonos F., Protsiuk T. Improvement of the express diagnostics of the production activity of the enterprise taking into account the method of determining the optimal production programs in the operational management system // *Technology Audit and Production Reserves*. 2018. Vol. 6, No. 4(44). P. 4–10. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.147968>.
44. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Leskiv S., Pawlowski G. The Improvements of Enterprise Anti-Crisis Management Diagnostics in the System of Managerial Diagnostics // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4001–4009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-5>.
45. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>.
46. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym L., Haleliuk M. Improvement of the Model of Enterprise Management Process on the Basis of General Management Functions // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 12. P. 4007–4014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.29-7>.
47. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym P., Koropetskyi O. Cybernetic Security and Business Intelligence in the System of Diagnostics of Economic Security of the Enterprise // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 10. P. 5001–5009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.27-6>.
48. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Ogirko O., Pavlenchuk N. Comprehensive Assessing the Enterprise Development Considering the Educational and Professional Potential of Employees in Management System // *Journal of Applied Management and Investments*. 2018. Vol. 7, No. 4. P. 246–255.
49. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Sytar L., Shpak O. Diagnostics of Objects of Innovative Work as a Tool for Improving the Innovation Activity of the Company's Personnel // *Path of Science*. Vol. 4, No. 3. P. 4001–4007. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.32-3>.
50. Skrynkovskyy R., Sopilnyk R., Seliverstova L., Koropetskyi O., Protsiuk T. Improvement of the system of indicators for the efficiency evaluation of the production capacity of industrial enterprises // *Technology Audit and Production Reserves*. 2018. Vol. 2, No. 4(46). P. 49–51. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2019.162670>.
51. Sopilnyk L., Skrynkovskyy R., Kovaliv M., Zayats R., Malashko O., Yesimov S., Mykytiuk M. Development of Digital Economy in the Context of Information Security in Ukraine // *Path of Science*. 2020. Vol. 6, No. 5. P. 2023–2032. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.58-7>.
52. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Farat O., Skrynkovskyy R., Martyniuk V. Methodical approach to the selection of options for ensuring competitiveness of enterprises in the system of development of agricultural clusters // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. № 7(1). P. 192–210. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.01.10>.
53. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>.
54. Sumets A., Serbov M., Skrynkovskyy R., Faldyna V., Satusheva, K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. № 6(4). P. 211–231. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.04.11>.

55. Beztelesna L., Pliashko O., Shevchuk L., Semchuk Z., Petryk I. Ensuring the productivity of human resources: evaluation of financing and partnership models between households, state and business // *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2021. № 6(41). P. 350–359. doi: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.237565>.

56. Yuzevych L., Skrynkovskyy R., Koman B. Development of information support of quality management of underground pipelines // *EUREKA: Physics and Engineering*. 2017. № 4. P. 49–60. doi: <https://doi.org/10.21303/2461-4262.2017.00392>.

57. Yuzevych V., Skrynkovskyy R., Koman B. Intelligent Analysis of Data Systems for Defects in Underground Gas Pipeline // *2018 IEEE Second International Conference on Data Stream Mining & Processing (DSMP)*. Lviv, Ukraine, 2018. P. 134–138. doi: <https://doi.org/10.1109/DSMP.2018.8478560>.

58. Smutchak Z., Yankovska L., Sopilnyk L., Skupeiko V., Horbonos F. The role of leaders' emotional flexibility in banks management // *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2022. № 6(41). P. 66–77. doi: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.251399>.

59. Semchuk Z., Zharovskaya I., Merdova O. Corruption as a negative social phenomenon hindering the economic development of the state // *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. № 4(4). P. 295–300. doi: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-4-295-300>.

УДК 658.14-027.45-048.93 (477) (043.5)

**Яструбецька Леся Сергіївна**

*доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту  
Львівський національний університет імені Івана Франка*

**Yastrubetska Lesya**

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
Professor of the Department of Finance, Money Circulation and Credit  
Ivan Franko National University of Lviv*

ORCID: 0000-0001-6632-070X

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-1-9559

## ВНУТРІШНІ Й ЗОВНІШНІ ПРОЯВИ ГІБРИДНОЇ АГРЕСІЇ В УКРАЇНІ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА ФІНАНСОВУ БЕЗПЕКУ ДЕРЖАВИ

### INTERNAL AND EXTERNAL MANIFESTATIONS OF HYBRID AGGRESSION IN UKRAINE AND THEIR IMPACT ON THE FINANCIAL SECURITY OF THE STATE

**Анотація.** В статті обґрунтовано що значна кількість загроз фінансовій безпеці держави та підприємств є формою виразу конфліктів інтересів у конкурентному середовищі. Акцентовано, що більшість міждержавних конфліктів і фінансових конфліктів у підприємницькій діяльності набувають гібридної природи. Наголошено, що низка аномалій, що виникають внаслідок гібридності таких конфліктів й психологічних особливостей керівників, що ухвалюють управлінські рішення не пояснюються положеннями класичної економічної та фінансової теорії, відтак, потребують нового теоретико-методологічного інструментарію для їхнього вивчення.

Проаналізовано підходи вітчизняних і зарубіжних учених до визначення понять «гібридні війни» та гібридні конфлікти». Виявлено, що більшість науковців під «гібридною війною» розуміє зусилля, спрямовані на дестабілізацію функціонування держави й поляризацію її суспільства, коли агресор прагне вплинути на політичне керівництво країни шляхом вчинення прихованих дій.

Аргументовано, що основні характеристики і закономірності виникнення гібридних конфліктів на міждержавному рівні можна екстраполювати на рівень суб'єктів підприємництва. А вже в умовах глобалізації при забезпеченні фінансової безпеки суб'єктів господарювання важливо враховувати особливості їх взаємодії з усіма учасниками внутрішнього та зовнішнього середовища. Відтак, підприємство може характеризуватися хорошими фінансовими показниками розвитку, але стати об'єктом агресивних дій. В цьому контексті запропоновано використовувати поняття «гібридний фінансовий конфлікт», під яким необхідно розуміти протистояння, що виникає у фінансових відносинах, має переважно прихований характер і передбачає скоординоване застосування множинності методів впливу з метою реалізації тінювих фінансових інтересів його учасників. Рекомендовано використання у фінансовій науці різновидів гібридних фінансових конфліктів (рейдерство, недобросовісна конкуренція, фінансове шахрайство працівників, корупція, конфлікти з інститутами фінансово-кредитної сфери, державними органами, відмивання доходів, отриманих злочинним шляхом) та сформульовано їхню узагальнену характеристику за низкою спільних ознак (злочинна діяльність, спрямована на фінансову сферу; прихований характер; фальсифікація документів; наявність несанкціонованих операцій; використання фактору недобросовісного персоналу; зловживання з конфіденційною інформацією; психологічні маніпуляції) і деструктивних наслідків для фінансової безпеки ділових одиниць. Це розширює понятійно-термінологічний апарат дослідження, адаптує його до сучасних загроз фінансовій безпеці держави та суб'єктів підприємництва, дає змогу врахувати український досвід у міжнародній практиці протидії гібридним агресіям.

**Ключові слова:** фінансова безпека держави та суб'єктів підприємництва, гібридна війна, гібридна агресія, гібридні фінансові конфлікти, рейдерство, фінансове шахрайство, недобросовісна конкуренція, корупція.

**Summary.** The article substantiates that a significant number of threats to the financial security of the state and enterprises are a form of expression of conflicts of interest in a competitive environment. It is emphasized that the majority of interstate



conflicts and financial conflicts in business activities acquire a hybrid nature. It is emphasized that a number of anomalies arising as a result of the hybridity of such conflicts and psychological characteristics of managers who make management decisions are not explained by the provisions of classical economic and financial theory, therefore, they need new modern theoretical and methodological tools for their study. The approaches of domestic and foreign scientists to the definition of the concepts of «hybrid wars» and hybrid conflicts» have been analyzed. It was revealed that most scientists understand «hybrid war as efforts aimed at destabilizing the functioning of the state and polarizing its society, when the aggressor aims to influence the political leadership of the country by carrying out covert actions.

It has been established that Russia in the hybrid war in Ukraine used and continues to use a combination of historical-ideological, informational, financial-economic, military and quasi-military means, terrorist actions and nuclear blackmail to achieve its political goals in the geopolitical space.

It is argued that the main characteristics and regularities of the emergence of hybrid conflicts at the interstate level can be extrapolated to the level of enterprises. After all, in the conditions of globalization, when ensuring the financial security of economic entities, it is important to take into account the peculiarities of their interaction with all participants of the internal and external environment. Because the enterprise can be characterized by good financial indicators of development, but become the object of aggressive actions. In this context, it is proposed to use the concept of «hybrid financial conflict» and understand by it the conflict that arises in financial relations, has a mostly hidden nature and involves the coordinated use of multiple methods of influence in order to realize the shadow financial interests of its participants. The use of varieties of hybrid financial conflicts in financial science is recommended (raiding, unfair competition, financial fraud of employees, corruption, conflicts with institutions of the financial and credit sphere, state bodies, laundering of income obtained through criminal means). The article presents their generalized characteristics based on a number of common features (criminal activity aimed at the financial sphere; covert nature; falsification of documents; presence of unauthorized transactions; use of the factor of unscrupulous personnel; misuse of confidential information; psychological manipulations) and destructive consequences for the financial security of enterprises.

**Key words:** financial security of the state and business entities, hybrid warfare, hybrid aggression, hybrid financial conflicts, raiding, financial fraud, unfair competition, corruption.

**Постановка проблеми.** В умовах зростання геополітичної напруженості, поширення гібридних війн та повномасштабного вторгнення Росії в Україну, виникає необхідність використання цілісного багатостороннього підходу до дослідження проблематики фінансової безпеки держави та суб'єктів підприємництва з врахуванням чинника гібридності конфліктів локального, національного та глобального рівнів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню геополітичних та фінансових аспектів міждержавних конфліктів та їх гібридних проявів присвятили свої праці такі вітчизняні та іноземні науковці і практики: О. Базалук [1], Р. Бернсбі [14], В. Вірчак [2], Дж. Вандівер [15], В. В'ятрович [3], В. Горбулін [7], Р. Додонов [4], С. Рябенко [2], Р. Бернсбі [14], К. Каунерт [9], Дж. А. Ларсен [11], Г. Ласконьяріас [11], Є. Магда [5], Є. Марчук [6], П. Пінджак [12], А. Рач [13], Ш. Р. Рівз [14], Е. Фолі [9], Е. Хеллендорн [10] та низка інших.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Однак, враховуючи те, що фінансова безпека є системним поняттям, що інтегрує в собі як фінансові інтереси світової спільноти, міждержавних утворень, держави, так і фінансові інтереси домашніх господарств, суб'єктів підприємництва і населення в цілому, важливим є вивчення проявів не лише зовнішньої гібридної агресії, а й внутрішньої, зокрема на рівні суб'єктів господарювання в Україні.

**Формулювання цілей статті.** Це зумовило потребу дослідження гібридних конфліктів як на

рівні держави, так і в підприємницькій діяльності з метою аналізу використовуваних інструментів гібридної агресії та розроблення заходів протидії.

**Виклад основного матеріалу статті.** В Україні дослідження проблематики розвитку й поширення гібридних війн в теоретичній та прикладній площині актуалізувалося внаслідок багаторічної агресії російської федерації. Як зазначають учені, що займаються проблемами вивчення особливостей гібридної війни, гібридні засоби передбачають не лише порушення правових норм, а й зловживання цими нормами, не лише застосування сили, але й засоби психологічного тиску на супротивника [8, С. 7]. Головним об'єктом російської стратегії на підготовчому етапі була не фізична реальність, а сфера її інтерпретації, боротьба велася не за територію країни, а за світогляд її населення. У 2014 році інформаційно-ідеологічна агресія трансформувалась у військову, зберігаючи гібридний характер, оскільки тлумачилась окупантами міжнародній спільноті внутрішнім громадянським конфліктом в Україні.

На сьогодні серед науковців і практиків ще не вироблено єдиного підходу до тлумачення поняття «гібридна війна» чи «гібридний конфлікт». Адже йдеться про формування новітнього виду глобального протистояння на міжнародній арені та абсолютно нового формату безпекового середовища. Водночас цей термін теоретично й практично є найбільш придатним для визначення специфіки дій РФ, яка, поєднуючи історико-ідеологічні, інформаційні, фінансово-економічні, військові й

квзавійськовий засоби, терористичні акції та ядерний шантаж, намагається досягти в Україні й в геополітичній площині загалом своїх політичних цілей.

Проблематику розвитку конфліктів гібридного типу досить широко досліджували західні науковці й практики. Зокрема, ще в 2014 р. Ф. Брідлав зазначав: «Те, що ми бачимо в Росії зараз, це гібридний підхід до війни, що полягає в тому, щоб використовувати всі важелі впливу з метою створення проблем, які можна буде згодом використовувати за допомогою військового потенціалу» [15].

Р. Бернсбі та Ш. Рівз зауважили, що сучасні конфлікти складно ідентифікувати, оскільки часто вони є поєднанням характеристик традиційно не пов'язаних між собою форм війни. Відтак, окремі державні суб'єкти постійно застосовують непрямую тактику асиметричної війни, здійснюючи кібератаки, терористичні дії, щоб отримати стратегічну перевагу над своїми супротивниками [14].

Дж. А. Ларсен, Г. Ласконьяріас характеризують гібридний конфлікт як такий, у якому використовуються всі засоби впливу на об'єкт агресії державними чи недержавними виконавцями задля досягнення політичної мети — кіберзасоби, ядерні, стратегічні комунікації та навіть найбільш неоднозначні й антигуманні [11].

П. Піндяк стверджує, що гібридний конфлікт охоплює багаторівневі зусилля, спрямовані на дестабілізацію функціонування держави та поляризацію її суспільства, коли супротивник має на меті вплинути на політичне керівництво країни, здійснюючи приховані дії [12].

Варто також зазначити, що чимало дослідників схиляються до використання альтернативного визначення поняття «гібридний конфлікт», використовуючи терміни «війни сірої зони» або «сурогатні війни», зокрема Е. Фолі, К. Каунерт зазначають, що сурогатна війна характеризує стратегічні й оперативно-тактичні засоби війни, які часто використовують людські та/або технологічні замітники з метою мінімізації витрат на війну. Вони можуть варіюватися від озброєних повстанських груп до використання озброєних дронів і кіберпропаганди [9].

В Україні, з огляду на активне використання Росією інформаційно-пропагандистських інструментів, економічних й енергетичних важелів впливу, втручання у внутрішньополітичне життя, стимулювання мовних, міжетнічних і міжконфесійних конфліктів, історичних та культурних маніпуляцій та інших засобів тиску на вразливі держави, першочерговим завданням практиків і науковців стало дослідження інструментів гібридної війни. Зокрема, до фінансово-економічних важелів впливу Росії на економіку України, варто віднести такі:

– агентурне проникнення агресором у державні органи управління з метою регулювання еко-

номіки України та управління її міжнародними економічними відносинами;

- концентрація контролю над банківським сектором України;
- здійснення агресором торгівельної війни, зокрема блокування портів, міжнародного транзиту українських товарів, впровадження дискримінаційних умов торгівлі тощо;
- маніпулювання цінами на значущі для економіки України товари;
- проникнення російського капіталу у стратегічно важливі об'єкти України та встановлення реального чи прихованого контролю над ними, в тому числі штучне блокування/припинення діяльності рентабельних українських підприємств;
- посилення залежності України від постачання стратегічної сировини (енергоресурсів, ядерного палива та ін.);
- використання бізнесу в Україні з російським капіталом для деструктивної чи протиправної діяльності, зокрема фінансування тероризму, підконтрольних політичних проектів, виведення/відмивання коштів тощо.

Використані агресором фінансово-економічні інструменти гібридної війни суттєво знижували рівень фінансової безпеки України впродовж десятиліть, створюючи підґрунтя для початку військових дій у 2014 році, їх подальшої ескалації та повномасштабного військового вторгнення. Відтак, 24 лютого 2022 року на території України розпочалася «гаряча», військова фаза гібридної агресії Росії. Свідченням її «гібридності» є не лише попередня багаторічна активація усіх важелів гібридного впливу, а й також неможливість кваліфікуватись як класична конвенційна війна, в якій збройні сили однієї держави у відкритій конфронтації за нормами міжнародного права протистоять військовим силам іншої через масові воєнні злочини щодо мирного населення, а також заперечення війни агресором та інтерпретації відкритого повномасштабного воєнного нападу як «спецоперації» з метою «демлітаризації і денацифікації України».

Аналіз особливостей розвитку міждержавних гібридних конфліктів, інструментів, які в них застосовуються, та впливу на фінансову безпеку країни, яка стала об'єктом агресії, функціонуючих у ній суб'єктів господарювання, а також змін, спричинених ними в глобальному економічному, політичному й безпековому середовищі, доводить, що фінансова безпека — це системне поняття, що інтегрує в собі фінансові інтереси світової спільноти, міждержавних утворень, держави, фінансові інтереси окремих громадян, домашніх господарств, населення, суб'єктів підприємництва. На різних рівнях управління фінансова безпека має своє специфічне наповнення, водночас, основні сутнісні характеристики та закономірності ведення гібридних конфліктів на міждержавному

рівні, можна, на наш погляд, екстраполювати на рівень суб'єктів підприємництва. Адже в умовах глобалізації при забезпеченні фінансової безпеки ділових одиниць важливо враховувати особливості їх взаємодії із всіма учасниками внутрішнього та зовнішнього середовища. Оскільки суб'єкт підприємництва може характеризуватися добрими фінансовими показниками розвитку, проте стати об'єктом агресивних дій.

Гібридний фінансовий конфлікт у підприємницькій діяльності — це конфлікт, що виникає у фінансових відносинах, має переважно прихований характер і передбачає скоординоване застосування множинності методів впливу з метою реалізації тіньових фінансових інтересів його учасників. Вважаємо, що серед найпоширеніших на сьогодні гібридних фінансових конфліктів в Україні доцільно виокремити такі: рейдерство,

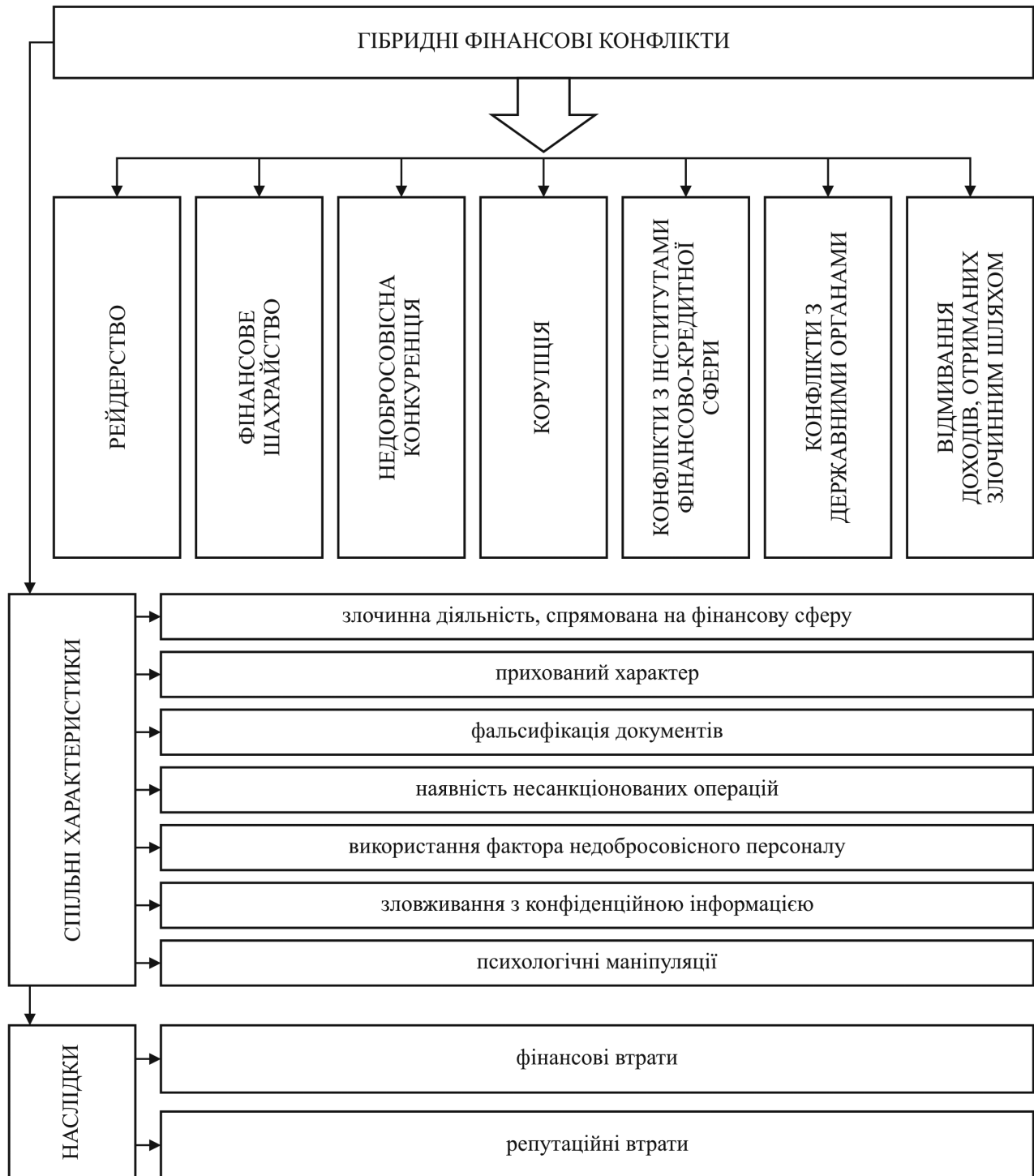


Рис. 1. Узагальнена характеристика гібридних фінансових конфліктів  
Джерело: розробка автора

недобросовісна конкуренція, фінансове шахрайство працівників, корупція, конфлікти з інститутами фінансово-кредитної сфери, державними органами, відмивання доходів, отриманих злочинним шляхом. Типовими компонентами цих конфліктів є використання методів, що сприяють виникненню та поглибленню в діяльності ділових одиниць протистоянь та створення агресором у їхньому внутрішньому середовищі певних фінансових протиріч та суперечок з подальшим їхнім використанням для досягнення фінансових цілей агресії. Також ці методи можуть включати здійснення шпигунської ділової діяльності, шантаж, кіберзлочини та інші види протиправної поведінки, що скоординовано застосовуються з метою реалізації фінансових інтересів і досягнення певних фінансових цілей однією із конфліктуючих сторін. В цьому контексті пропонуємо узагальнену характеристику гібридних фінансових конфліктів в підприємницькій діяльності (рис. 1).

Окрім того, гібридність цих протистоянь значною мірою виявляється в тому, що здебільшого в них бере участь кілька учасників, й одночасно може розвиватися декілька конфліктних взаємозв'язків. Пов'язаність гібридних фінансових конфліктів між собою пояснюється тим, що взаємозв'язки між ними часто генеруються під впливом сукупності спільних мотиваційних чинників та опосередковуються використанням схожих важе-

лів впливу на досягнення тіншових фінансових інтересів. Для прикладу, за наявності гібридного фінансового конфлікту суб'єкта підприємництва із недобросовісними конкурентами часто використовуються шахрайські схеми за участю нечесних працівників. Недобросовісна конкуренція може реалізуватися також усуненням конкурента з ринку шляхом його незаконного поглинання.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Вивчення інструментів гібридної війни, які впродовж десятиліть використовуються агресором в Україні та дослідження методів й характеристик гібридних фінансових конфліктів у підприємницькій діяльності, дали змогу виявити низку спільних ознак. Попри те, що масштаби наслідків для фінансової безпеки держави різняться, не можна недооцінювати деструктивний вплив корупції, рейдерства, фінансового шахрайства, недобросовісної конкуренції на фінансову систему України. Ці та інші гібридні фінансові конфлікти в підприємницькій діяльності руйнують державу зсередини і становлять суспільну небезпеку. Окрім того, внаслідок цифровізації усіх економічних процесів, інструменти гібридної агресії швидко видозмінюються, відтак потребують постійного аналізу й оновлення методологічного інструментарію із протидії з метою формування стійкої й ефективної суспільно орієнтованої системи державного управління.

#### Література

1. Базалук О. Теорія війни та миру. Геофілософія Європи. Київ : МФКО, 2016. 246 с.
2. Бірчак В., Рябенко С. Гібридні війни Росії: історія, яка повторюється. *Українська інтернет-газета «Збруч»*. URL: <https://zbruc.eu/node/86597> (дата звернення: 10.11.2023).
3. В'ятрович В. Нотатки з кухні «переписування історії». 2-ге вид. К. : Наш Формат, 2022. 528 с.
4. Додонов Р. Конфлікт на Сході України у дзеркалі соціально-філософської рефлексії. Вінниця : ГЛОБУС ПРЕСС, 2016. 200 с.
5. Магда Є. Гібридна агресія Росії: уроки для Європи. Київ : КАЛАМАР, 2017. 268 с.
6. Марчук Є. «Гібридні війни» Росії. Відлуння спецоперацій через 100 років. *LB.ua*. 2019. URL: <http://surl.li/iakwa> (дата звернення: 12.10.2023).
7. Світова гібридна війна: український фронт : монографія / за заг. ред. В. П. Горбуліна. К. : НІСД, 2017. 496 с.
8. Уроки гібридного десятиліття: що треба знати для успішного руху вперед: Звіт на запит Офісу Віце-прем'єр-міністра з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України та Урядового офісу координації європейської та євроатлантичної інтеграції в рамках діяльності Платформи Україна-НАТО з вивчення досвіду протидії гібридній війні / за редакцією Ганни Шелест. Київ, 2019. URL: [http://prismua.org/wp-content/uploads/2019/02/Hybrid\\_10.pdf](http://prismua.org/wp-content/uploads/2019/02/Hybrid_10.pdf) (дата звернення: 07.09.2023).
9. Foley E., Kaunert C. Russian Private Military and Ukraine: Hybrid Surrogate Warfare and Russian State Policy by Other Means. *Central European Journal of International and Security Studies*. 2022. Vol. 16, Iss. 3. P. 172–192. URL: [https://www.cejiss.org/images/docs/Issue\\_16-3/Foley\\_Kaunert\\_-\\_16-3\\_web.pdf](https://www.cejiss.org/images/docs/Issue_16-3/Foley_Kaunert_-_16-3_web.pdf) (дата звернення: 11.11.2023).
10. Hellendoorn E. Financial geopolitics and hybrid conflict: Strategic competition in a financialized world. *The European Centre of Excellence for Countering Hybrid Threats*. April 2022. URL: <https://www.hybridcoe.fi/wp-content/uploads/2022/04/Hybrid-CoE-Working-Paper-16-Financial-geopolitics-WEB.pdf> (дата звернення: 17.12.2023).
11. Lasconjarias G., Larsen J. A. NATO's Response to Hybrid Threats. *NDC Research Division*. 2015. 337 p. URL: [https://www.files.ethz.ch/isn/195405/fp\\_24.pdf](https://www.files.ethz.ch/isn/195405/fp_24.pdf) (дата звернення: 15.10.2023 р.).
12. Pindjak P. Deterring Hybrid Warfare: A Chance for NATO and the EU to work together. *NATO Review*. 18 November 2014. URL: <https://www.nato.int/docu/review/articles/2014/11/18/deterring-hybrid-warfare-a-chance-for-nato-and-the-eu-to-work-together/index.html> (дата звернення: 14.10.2023).

13. Racz A. Russia's Hybrid War in Ukraine: breaking the enemy's ability to resist. *FIIA Report*. 43, 2015. URL: [https://www.academia.edu/13041864/Russia\\_s\\_Hybrid\\_War\\_in\\_Ukraine\\_Breaking\\_the\\_Enemy\\_s\\_Ability\\_to\\_Resist](https://www.academia.edu/13041864/Russia_s_Hybrid_War_in_Ukraine_Breaking_the_Enemy_s_Ability_to_Resist) (дата звернення: 02.09.2023).

14. Reeves Sh. R., Barnsby R. E. The new griffin of war: hybrid international armed conflicts. *Harvard International Relations Council*. Inc. 2013. Vol. 34. Iss. 3. URL: <https://go.gale.com/ps/i.do?id=GALE%7CA316203914&sid=-googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=07391854&p=AONE&sw=w&userGroupName=anon%7Ea1e6f244> (дата звернення: 14.10.2023).

15. Vandiver J. «SACEUR: Allies must prepare for Russia «hybrid war»». *Stars and Stripes*. September 4, 2014. URL: <http://www.stripes.com/news/saceur-allies-must-prepare-for-russia-hybrid-war-1.301464> (дата звернення: 05.11.2023 р.).

#### References

1. Bazaluk, O. (2016). *Teoriya viyny ta myru. Neofilosofiya Yevropy* [The theory of war and peace. Geophilosophy of Europe]. Kyiv: MFKO. 246 s. [in Ukrainian].

2. Birchak, V., & Ryabenko, S. Hybrid wars of Russia: a history that repeats itself [Russia's hybrid wars: history repeating itself]. *Ukrainian online newspaper "Zbruch"*. URL: <https://zbruc.eu/node/86597> [in Ukrainian].

3. Vyatrovych, V. (2022). *Notes from the kitchen «rewriting history»*. 2nd edition. K.: Nash Format. 528 s. [in Ukrainian].

4. Dodonov, R. (2016). *Konflikt na Skhodi Ukrayiny u dzerkali sotsial'no-filosofskoyi refleksiyyi* [The conflict in the East of Ukraine in the mirror of socio-philosophical reflection]. Vinnytsya: HLOBUS PRESS. 200 s. [in Ukrainian].

5. Mahda, Ye. (2017). *Hibrydna ahresiya Rosiyi: uroky dlya Yevropy* [Russia's hybrid aggression: lessons for Europe]. Kyiv: KALAMAR. 268 s. [in Ukrainian].

6. Marchuk, Ye. (2019). "Hibrydni viyny" Rosiyi. Vidlunnya spetsoperatsiy cherez 100 rokiv [«Hybrid wars» of Russia. Echoes of special operations after 100 years]. *LB.ua*. URL: <http://surl.li/iakwa> [in Ukrainian].

7. Horbulin, V. (2017). *Svitova hibrydna viyna: ukrayins'kyy front: monohrafiya* [World hybrid war: Ukrainian front: monograph]. K.: NISD. 496 s. [in Ukrainian].

8. *Uroky hibrydnogo desyatylyttya: shcho potribno znaty dlya uspishnogo rukhu vpered* [Lessons from the hybrid decade: what you need to know to move forward successfully]. (2019). *Zvit na zapyt Ofisu Vitse-premyer-ministra z pytan' yevropeys'koyi ta yevroatlantychnoyi intehratsiyi Ukrayiny ta Uryadovoho ofisu koordynatsiyi diyal'nosti ta yevroatlantychnoyi v ramkakh diyal'nosti Platformy Ukrayina-NATO z vyvchennya dosvidu protydyi hibrydnoyi viyny / za redaktsiyeyu Hanny Shelest*. Kyiv. URL: [http://prismua.org/wp-content/uploads/2019/02/Hybrid\\_10.pdf](http://prismua.org/wp-content/uploads/2019/02/Hybrid_10.pdf) [in Ukrainian].

9. Foli, E., & Kaunert, K. (2022). *Rosiy's'ki pryvatni viys'kovi ta Ukrayina: hibrydna surohathna viyna ta rosiiys'ka derzhavna polityka inshymy zasobamy* [Russian Private Military and Ukraine: Hybrid Surrogate Warfare and Russian State Policy by Other Means]. *Central European Journal of International and Security Studies*, 16, 3, 172–192. URL: [https://www.cejiss.org/images/docs/Issue\\_16-3/Foley\\_Kaunert\\_-\\_16-3\\_web.pdf](https://www.cejiss.org/images/docs/Issue_16-3/Foley_Kaunert_-_16-3_web.pdf).

10. Hellendorn, E. (2022). *Finansova heopolityka ta hibrydnyy konflikt: stratehichna konkurentsya u finansizovanomu sviti* [Financial geopolitics and hybrid conflict: Strategic competition in a financialized world]. *Yevropeys'kyy tsentr peredovoho dosvidu z protydyi hibrydnym zahrozam*. URL: <https://www.hybridcoe.fi/wp-content/uploads/2022/04/Hybrid-CoE-Working-Paper-16-Financial-geopolitics-WEB.pdf>.

11. Laskon'yarias, H., & Larsen, Dzh. A. (2015). *Vidpovid' NATO na hibrydni zahrozy* [NATO's Response to Hybrid Threats]. *Doslidnyts'kyi viddil NDTs*. 337 s. URL: [https://www.files.ethz.ch/isn/195405/fp\\_24.pdf](https://www.files.ethz.ch/isn/195405/fp_24.pdf).

12. Pindzhak, P. (2014). *Strymuvannya hibrydnoyi viyny: shans dlya NATO ta Yevropeys'koho Soyuzu pratsyuvaty razom* [Deterring Hybrid Warfare: A Chance for NATO and the EU to work together]. URL: <https://www.nato.int/docu/review/articles/2014/11/18/deterring-hybrid-warfare-a-chance-for-nato-and-the-eu-to-work-together/index.html>.

13. Rats, A. (2015). *Hibrydna viyna Rosiyi v Ukrayini: zlam spromozhnosti voroha do oporu* [Russia's Hybrid War in Ukraine: breaking the enemy's ability to resist]. *Zvit FIIA*, 43. URL: [https://www.academia.edu/13041864/Russia\\_s\\_Hybrid\\_War\\_in\\_Ukraine\\_Breaking\\_the\\_Ene](https://www.academia.edu/13041864/Russia_s_Hybrid_War_in_Ukraine_Breaking_the_Ene).

14. Reeves, Sh. R., & Barnsby, R. E. (2013). *Novyy hryfon viyny: hibrydni mizhnarodni zbroyni konflikty* [The new griffin of war: hybrid international armed conflicts]. *Harvard's'ka rada z mizhnarodnykh vidnosyn*. Inc., 34, 3. URL: <https://go.gale.com/ps/i.do?id=GALE%7CA316203914&sid=-googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=07391854&p=AONE&sw=w&userGroupName=anon%7Ea1e6f244>.

15. Vandiver, Dz. (2014). "SACEUR: Soyuznyky povynni hotuvaty dlya Rosiyi "hibrydnu viynu" ["SACEUR: Allies must prepare for Russia "hybrid war"]]. *Zirky i smuhy*. URL: <http://www.stripes.com/news/saceur-allies-must-prepare-for-russia-hybrid-war-1.301464>.



**НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ**

**МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».**

**Серія: «Економічні науки»**

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL «INTERNAUKA».**

**Series: «Economic sciences»**

**№ 1 (81)**

**1 том**

**Головний редактор — Камінська Т. Г.**

**Київ 2024**

**Видано у авторській редакції**

---

Адреса редакції: Україна, м. Київ, вул. Ломоносова, буд. 18

Контактний телефон: +38(044) 222 58 89

Контактний телефон: +38(067) 401 84 35

E-mail: editor@inter-nauka.com

Підписано у друк 31.01.2024. Формат 60×84/8

Папір офсетний. Гарнітура UkrainianSchoolBook. Друк офсетний.

Умовно-друкованих аркушів 22,09. Тираж 100. Заказ № 217.

Ціна договірна. Надруковано з готового оригінал-макета.

Надруковано у видавництві

ТОВ «Центр учбової літератури»

вул. Лаврська, 20, м. Київ

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів  
видавничої продукції ДК № 2458 від 30.03.2006 р.