

# ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

ISSN 2306-6814



9 772306 681405

Науково-практичний журнал

№24 грудень 2023

Головний редактор:

**Ємельянов В.М.**,  
доктор наук з державного управління,  
професор, заслужений діяч науки  
і техніки України

Заступники головного редактора:

**Антонова Л.В.**,  
кандидат економічних наук, доктор наук  
з державного управління, професор  
**Нора Г.А.**,  
доктор економічних наук, професор

Відповідальні секретарі:

**Штирбов О.М.**, кандидат наук з  
державного управління, доцент  
**Тимофеев С.П.**, кандидат наук з  
державного управління, доцент  
**Кучеренко Г.Б.**

Члени редакційної колегії:

**Abbas Mardani**, Ph.D. in Philosophy Management  
(USA)  
**Бартош Гордецки**, доктор політичних наук, профе-  
сор факультету журналістики й політичних наук  
Університету імені Адама Міцкевича (м. Познань,  
Польща)  
**Беглиця В. П.**, кандидат економічних наук, доктор  
наук з державного управління, професор  
**Гармідер А. Д.**, доктор економічних наук, доцент  
**Гнат'єва Т. М.**, кандидат економічних наук,  
доцент  
**Гришова І. Ю.**, доктор економічних наук  
**Дацій О. І.**, доктор економічних наук  
**Денисенко М. П.**, доктор економічних наук,  
професор  
**Козловський С. В.**, доктор економічних наук,  
професор  
**Кравчук А. О.**, кандидат економічних наук, доцент  
**Кушнір С. О.**, кандидат економічних наук,  
професор  
**Лазарева О. В.**, доктор економічних наук,  
професор  
**Ніколюк О. В.**, доктор економічних наук,  
професор  
**Плеханов Д. О.**, кандидат економічних  
наук, доктор наук з державного  
управління, професор  
**Резнікова Н. В.**, доктор економічних наук,  
професор  
**Сазонець І. А.**, доктор економічних наук,  
професор  
**Сазонець О. М.**, доктор економічних наук, професор  
**Сорока С. В.**, доктор наук з державного управління,  
професор  
**Стоян О. Ю.**, кандидат економічних наук,  
доктор наук з державного управління, доцент  
**Тарасова Т. О.**, доктор економічних наук,  
професор  
**Чвортко Л. А.**, кандидат економічних наук, доцент  
**Яременко Л. М.**, к. е. н., доцент, доцент кафедри  
фінансів, обліку і оподаткування  
**Ярошевська О. В.**, доктор економічних наук,  
професор

# ІНВЕСТИЦІЇ:

ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 24 грудень 2023 р.

Журнал засновано у січні 2002 року.  
Виходить 2 рази на місяць

Журнал включено до переліку наукових фахових  
видань України з питань

ЕКОНОМІКИ ТА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Категорія «Б»

(Наказ Міністерства освіти і науки України від  
02.07.2020 № 886)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292

ІНДЕКСАЦІЯ ВИДАННЯ В НАУКОМЕТРИЧНИХ БАЗАХ:

- Index Copernicus (IC);
- SIS;
- Google Scholar.

Свідоцтво КВ № 23727-13567ПП від 17.12.2018 року  
ISSN 2306-6814

Передплатний індекс: 23892

Адреса редакції:

04112, м. Київ, вул. Дорогожицька, 18, к. 29

Поштова адреса:

04112, м. Київ, вул. Дорогожицька, 18, к. 29

Телефон: (044) 223-26-28, 458-10-73  
(050) 382-06-63

E-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)  
[www.nayka.com.ua](http://www.nayka.com.ua)  
[www.investplan.com.ua](http://www.investplan.com.ua)

Засновники:

*Чорноморський національний університет  
імені Петра Могили,  
ТОВ "ДКС Центр"  
Видавець:  
ТОВ "ДКС Центр"*

Передрукування дозволяється лише за згодою  
редакції.

Відповідальність за добір і викладення фактів несуть  
автори. Редакція не завжди поділяє позицію авторів  
публікацій.

За зміст та достовірність реклами несе  
відповідальність рекламодавець.

Рекомендовано до друку Вченою Радою 14.12.23 р.  
Підписано до друку 14.12.23 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 35.5.

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення № 1412/2.

Віддруковано у ТОВ «ДКС Центр»

м. Київ, пров. Куренівський, 17

Тел. (044) 537-14-34

© ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД, 2023



# РОЗМІЩЕННЯ СТАТТІ

## **1. Вимоги щодо змісту наукової статті.**

1.1. Високий науковий рівень статті.

1.2. Приймаються раніше не опубліковані наукові статті.

1.3. Автор несе відповідальність за оригінальність тексту статті (за плагіат відповідає автор).

1.4. Стаття повинна бути написана українською, російською або англійською мовою.

1.5. Автори опублікованих матеріалів несуть відповідальність за точність наведених фактів, цитат, статистичних даних, власних назв, географічних назв та інших відомостей, а також за те, що в матеріалах не містяться дані, що не підлягають відкритій публікації.

1.6. Остаточне рішення про публікацію ухвалюється Редакційною колегією, яка також залишає за собою право на додаткове рецензування, редагування і відхилення статей.

## **2. Вимоги щодо оформлення наукової статті.**

2.1. У статті з лівого боку має стояти індекс УДК (Регистр – «ВСЕ ПРОПИСНЫЕ»)

2.2. Ініціали та прізвище автора. Через кому після ПІБ зазначається науковий ступінь, вчене звання, посада, науковий заклад. (На мові статті, українською (якщо стаття не україномовна) та англійською мовою). ORCID ID.

2.3. Назва статті (Регистр – «Как в предложениях») мовою статті, українською (якщо стаття не україномовна) та англійською мовою.

2.4. Анотація.

2.4.1. Мовою статті (обсяг не менш як 100 слів).

2.4.2. Англійською мовою (обсяг не менш як 1800 знаків без пробілів).

2.4.3. У статті не українською мовою обов'язкова анотація українською мовою (обсяг не менш як 1800 знаків без пробілів).

2.5. Ключові слова (5—8 слів) мовою статті, українською (якщо стаття не україномовна) та англійською мовою.

2.6. Текст статті.

У статті повинні міститись (із виділенням у тексті) такі елементи:

— постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями;

— аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття;

— формулювання цілей статті (постановка завдання);

— виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових

результатів;

— висновки з проведеного дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі;

— список літератури;

— список літератури (References) в романському алфавіті.

Згідно з новими правилами, які враховують вимоги міжнародних систем цитування, автори статей повинні давати список літератури в двох варіантах: один мовою оригіналу і окремим блоком той же список літератури (References) в романському алфавіті (harvard reference system), повторюючи в ньому в тому ж порядку всі джерела літератури, незалежно від того, чи є серед них іноземні.

Для правильного оформлення, скористайтеся рекомендаціями <http://www.economy.in.ua/d/references.doc> або замовте цю послугу в редакції (див. анкету для автора).

## **3. Технічні вимоги до статті.**

3.1. Обсяг рукопису — 20—35 тис. знаків, включаючи рисунки, таблиці.

3.2. Стаття повинна бути виконана у форматі А-4 текстового редактора Microsoft Word for Windows (шрифт – Times New Roman). Якщо стаття зроблена в редакторі Microsoft Word (версія 2007) і має розширенням .docx, обов'язково потрібно відправити додатково файли статті Perezбережені у формат .doc для Microsoft Word (версія 97-2003) або .rtf. Назва файлу має відповідати прізвищу автора (наприклад: Іванов або Ivanov ).

3.3. Кількість табличного матеріалу та ілюстрацій повинна бути доречною. Цифровий матеріал подається у таблиці, що має порядковий номер (наприклад, Таблиця 1.) і назву (друкується над таблицею посередині жирним шрифтом). Ілюстрації також потрібно нумерувати і вони повинні мати назви, які вказуються під кожною ілюстрацією (наприклад, Рис. 2. Переваги ефективної структуризації попиту).

3.4. Рисунки, виконані у MS Word, потрібно згрупувати; вони повинні бути єдиним графічним об'єктом. Для рисунків, зроблених у програмі Excel, потрібно додатково до статті відправити файл Excel (2003).

3.5. Формули виконуються за допомогою вбудованого редактора формул MS Equation і нумеруються з правого боку.

3.6. Посилання на літературу в тексті необхідно подавати в квадратних дужках, наприклад, [3, с. 35; 8, с. 56–59], в яких перша цифра вказує порядковий номер джерела в списку літератури, а друга – відповідну сторінку в цьому джерелі; одне джерело (зі сторінкою) відокремлюється від іншого крапкою з комою.

3.7. У статті не повинно бути переносу слів та макросів При наборі слід вимкнути автоматичний «м'який» перенос (заборонені «примусові» переноси – за допомогою дефісу). Абзаци позначати тільки клавішею «Enter», не застосовувати пробіли або табуляцію (клавіша «Tab»).

## **4. Матеріали, які потрібно подати до редакції.**

4.1. Стаття, рисунки окремими файлами (якщо потрібно (див. пункт 3.4)).

4.2. Анкета (скачати на сайті).

4.3. Рецензія на статтю\* (з підписом рецензента та печаткою):

— якщо автор або один із співавторів не має наукового ступеня (статті українською, російською або англійською мовами);

— якщо в статті один автор, який не має наукового ступеня доктора наук (статті англійською мовою).

Матеріали надсилати на електронну адресу [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

\* Рецензію та витяг редакція має право запросити у автора з науковим ступенем.

# ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 24 грудень 2023 р.

## У НОМЕРІ:

### Економічна наука

Марченко О. А., Постол А. А.

Фінансово-економічне забезпечення медичного страхування в Україні: проблеми та перспективи вирішення ..... 7

Голян В. А., Коробка Р. В.

Фінансово-інвестиційний вимір модернізації водоохоронної інфраструктури в умовах загострення екзогенних та ендегенних екологічних ризиків ..... 12

Свиноус І. В., Присяжнюк Н. М., Туржанський В. А., Хома Д. М., Свиноус Н. І.

Теоретичні підходи до формування та вимірювання доходу: обліково-економічний аспект ..... 18

Ємельянов О. Ю., Войцеховська Ю. В.

Оцінювання потенціалу оновлення основних засобів підприємств ..... 25

Ложачевська О. М., Підвальна О. Г., Мохонько Г. А., Литвишко А. О.

Бізнес-адміністрування механізму антикризового менеджменту фінансів інноваційно орієнтованих підприємств в умовах диджиталізації та розвитку публічного управління ..... 30

Полінкевич О. М., Мальцева В. В., Тринчук В. В.

Бізнес-технології в управлінні підприємством як основа сталого розвитку цифрового суспільства ..... 35

Скопенко Н. С., Євсєєва-Северина І. В., Удворгелі А. І.

Шляхи адаптації й розвитку вітчизняного бізнесу під час війни ..... 41

Зав'ялова М. В., Петрішина Т. О., Андрущенко Г. І.

Стратегії маркетингу: від концепції до реалізації в контексті дослідження ринку, реклами та ціноутворення ..... 48

Романюк І. А., Колосков О. М.

Аналіз впливу блокчейн-технологій на розвиток електронної комерції ..... 55

Тульчинська С. О., Копійка С. В.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємств в умовах глобальних трансформацій ..... 61

Жукова Л. М., Гришко В. В., Тицький О. А.

Інституційна архітектоніка інновацій в інформаційно-комунікаційних технологіях управління ..... 66

Овечкіна О. А., Колесник Т. В., Арбузова Т. В., Чайка М. О.

Підвищення ефективності прийняття організаційно-економічних та безпекових управлінських рішень у системі публічного управління в умовах активізації інтелектуальних драйверів смарт-економіки та конкурентного розвитку міжнародного агробізнесу ..... 72

Мєліхова Т. О., Подмешальська Ю. В., Терещенко Н. М.

Удосконалення обліку, оподаткування та контролю ЄСВ та ПДФО для поліпшення виробничого обліку, стратегічного управлінського обліку, податкової та фінансової звітності в умовах переходу на міжнародні стандарти зарубіжних країн ..... 78

Глуценко О. В., Швайко М. А., Хмельков А. В., Данилкіна О. І.

Сучасні тенденції на ринку криптовалют в Україні ..... 84

Шепель І. В.

Інноваційні підходи до застосування інформаційних технологій у фінансовому обліку ..... 93

Лозиченко О. М.

Основні бар'єри забезпечення зростання заощаджень домогосподарств в Україні ..... 98

Кулик М. В.

Стратегія формування системи ревеню менеджменту в кризових умовах ..... 103

Петришин Н. Я., Заєць І. В., Мартинюк Т. О., Тринчук Т. В.

Оптимізація та планування ресурсів задля управління конкурентоспроможністю соціоекономічної системи ..... 108

Бортнікова М. Г., Сорока В. В., Тітов А. О., Костів Н. І.

Соціально-економічні важелі управління персоналом в умовах міжнародної діяльності ..... 113

Тибінка Г. І., Кузик О. Б., Губиш Т. О.

Порівняльний аналіз моделей корпоративної соціальної відповідальності ..... 119

О. А. Овечкіна,  
д. е. н., доцент, доцент кафедри економіки і підприємництва,  
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, м. Київ, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8259-6626>

Т. В. Колесник,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри адміністративного менеджменту та альтернативних  
джерел енергії, Вінницький національний аграрний університет, м. Вінниця, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2061-3184>

Т. В. Арбузова,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри публічного управління, адміністрування та міжнародної  
економіки, Білоцерківський національний аграрний університет, м. Біла Церква, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7806-8249>

М. О. Чайка,  
аспірант, Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-2498-7124>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.24.72

## ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ТА БЕЗПЕКОВИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ АКТИВІЗАЦІЇ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ ДРАЙВЕРІВ СМАРТ-ЕКОНОМІКИ ТА КОНКУРЕНТНОГО РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО АГРОБІЗНЕСУ

О. Oviechkina,  
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department  
of Economics and Entrepreneurship, East Ukrainian Volodymyr Dahl National University, Ukraine, Kyiv  
Т. Kolesnyk,  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Administrative Management  
and Alternative Energy Sources, Vinnytsia National Agrarian University, Ukraine, Vinnytsia  
Т. Arbuzova,  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Public Management, Administration  
and International Economics, Bilotserkiv National Agrarian University, Ukraine, Bila Tserkva  
М. Chaika,  
PhD student, Sumy National Agrarian University, Ukraine, Sumy

INCREASING THE EFFICIENCY OF MAKING ORGANIZATIONAL, ECONOMIC AND SECURITY  
MANAGEMENT DECISIONS IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM IN THE CONTEXT  
OF THE ACTIVATION OF INTELLECTUAL DRIVERS OF THE SMART ECONOMY  
AND THE COMPETITIVE DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL AGRIBUSINESS

**В статті узагальнено підсистеми публічного управління, а саме: політичну, економічну, соціальну, адміністративну, правову, гуманітарну тощо. Увага до структури публічного управління в Україні в умовах активізації інтелектуальних драйверів смарт-економіки та конкурентного розвитку міжнародного агробізнесу виявляє наявність істотного дисбалансу між державним управлінням та місцевим самоврядуванням. Під прийняттям організаційно-економічних та безпекових управлінських рішень розуміють процес розробки та вибору управлінського рішення, яке є результатом вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на розв'язання певної проблеми управління. Основна мета управлінського рішення – забезпечити координуючий вплив на об'єкт управління для досягнення цілей організації. Управління передбачає наявність суб'єкта та об'єкта управління, між якими існує певний зв'язок. Організаційно-еконо-**

мічне та безпекове управлінське рішення має відповідати певним вимогам: наукова обґрунтованість, кількісна та якісна визначеність, правомірність, оптимальність, своєчасність прийняття, комплексність, гнучкість. у основі будь-якого управлінського рішення лежить проблемна ситуація, котра потребує прийняття рішення щодо переведення об'єкта управління з проблемного стану у такий, котрий більше відповідатиме завданням управління. Сукупність відомостей, які характеризують проблему, — це інформаційна модель проблемної ситуації. Основними етапами розробки та прийняття організаційно-економічного та безпекового управлінського рішення в умовах активізації інтелектуальних драйверів смарт-економіки та конкурентного розвитку міжнародного агробізнесу є виявлення та аналіз проблеми, формування цілей, визначення альтернатив, попередній вибір кращої альтернативи, вивчення та оцінка альтернатив, експериментальна перевірка альтернатив, вибір найкращого варіанта рішення. До якості прийнятих рішень пред'являються жорсткі вимоги, оскільки ускладнення економічних, виробничих, фінансових, політичних, соціальних, екологічних процесів, що зумовлює розширення обсягів інформації, вимагає ретельної обробки основних і допоміжних даних в умовах активізації інтелектуальних драйверів смарт-економіки та конкурентного розвитку міжнародного агробізнесу.

*The article summarizes the subsystems of public administration, namely: political, economic, social, administrative, legal, humanitarian, etc. Attention to the structure of public administration in Ukraine in the context of the activation of intellectual drivers of the smart economy and the competitive development of international agribusiness reveals the presence of a significant imbalance between state administration and local self-government. Making organizational-economic and safety management decisions is understood as the process of development and selection of a management decision, which is the result of the management subject's choice of a method of action aimed at solving a certain management problem. The main purpose of the management decision is to provide a coordinating influence on the object of management to achieve the goals of the organization. Management presupposes the existence of a subject and an object of management, between which there is a certain connection. An organizational-economic and security management decision must meet certain requirements: scientific validity, quantitative and qualitative determination, legality, optimality, timeliness of adoption, comprehensiveness, flexibility. the basis of any management decision is a problematic situation that requires a decision to transfer the object of management from a problematic state to one that is more in line with management tasks. The set of information that characterizes the problem is an information model of the problem situation. The main stages of the development and adoption of an organizational-economic and security management decision in the context of the activation of intellectual drivers of the smart economy and the competitive development of international agribusiness are the identification and analysis of the problem, the formation of goals, the definition of alternatives, the preliminary selection of the best alternative, the study and evaluation of alternatives, the experimental verification of alternatives, choosing the best solution option. Strict requirements are imposed on the quality of the decisions made, since the complication of economic, production, financial, political, social, and environmental processes, which leads to the expansion of the volume of information, requires careful processing of basic and auxiliary data in the conditions of activation of intellectual drivers of the smart economy and competitive development of the international agribusiness.*

*Ключові слова: ефективність, прийняття організаційно-економічних рішень, прийняття безпекових рішень, управлінські рішення, система, публічне управління, активізація інтелектуальних драйверів, смарт-економіка, конкурентний розвиток, міжнародний агробізнес.*

*Key words: efficiency, making organizational and economic decisions, making security decisions, management decisions, system, public administration, activation of intellectual drivers, smart economy, competitive development, international agribusiness.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ В ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Визначення перспективних напрямів розвитку системи прийняття організаційно-економічних та безпекових управлінських рішень у зв'язку з демократизацією суспільства обумовлюється безліччю факторів, які характеризують соціально-економічний розвиток регіону. Так, у першу чергу, посилення ролі рішень у процесі управління, особливо на регіональному рівні, вимагає переходу від адміністративно-командних до ринкових методів господарювання у системі публічного управління. До якості прийнятих рішень пред'являються жорсткі вимоги, оскільки ускладнення економічних, виробничих, фінансових, політичних, соціальних, екологічних процесів, що зумов-

лює розширення обсягів інформації, вимагає ретельної обробки основних і допоміжних даних в умовах активізації інтелектуальних драйверів смарт-економіки та конкурентного розвитку міжнародного агробізнесу. Дані факти актуалізують тему дослідження.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР, ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНИШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Задані темпи соціально-економічних процесів є одним з найважливіших факторів удосконалення системи

організаційно-економічних та безпекових управлінських рішень, що, в першу чергу, визначає вимоги до оперативності їх прийняття та реалізації. Зростання чисельності наукових публікацій з питань аналізу рішень [3—6], удосконалення методів їх підготовки свідчить про безперечну актуальність цього наукового напрямку для сучасної науки публічного управління.

Роботи західних дослідників привернули увагу українських вчених до проблем публічного управління в сфері прийняття організаційно-економічних та безпекових управлінських рішень. в свою чергу, автоматичне перенесення на українське підгрунтя західних підходів має як позитивні, так та негативні наслідки. Це зумовлено тим, що західні розробки ґрунтуються на чітко визначених критеріях, котрі відповідають реаліям західного суспільства — розвиненій системі демократичного управління і, як наслідок, усталеним традиціям рівноправної участі партнерів в інтеграційних процесах, високому рівні розвитку та використанні новітніх технологій в прийнятті організаційно-економічних та безпекових управлінських рішень. Все це та зумовило поглиблене вивчення та подальші дослідження сутності та змісту природи управлінських рішень, аналізу факторів впливу на їх ефективність, удосконалення методів підготовки та прийняття організаційно-економічних та безпекових рішень, що сприятимуть вирішенню багатьох складних проблем функціонування соціально-економічних систем в системі публічного управління [1—10]. Представлені атрибути в умовах активізації інтелектуальних драйверів смарт-економіки та конкурентного розвитку міжнародного агробізнесу потребують чіткого узагальнення.

## ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — дослідити підвищення ефективності прийняття організаційно-економічних та безпекових управлінських рішень у системі публічного управління в умовах активізації інтелектуальних драйверів смарт-економіки та конкурентного розвитку міжнародного агробізнесу.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

В умовах активізації інтелектуальних драйверів смарт-економіки та конкурентного розвитку міжнародного агробізнесу одним із найважливіших завдань розвитку держави є забезпечення та підвищення ефективності публічного управління на місцевому рівні. Адже взаємозв'язок ефективного публічного управління та місцевого економічного розвитку є запорукою досягнення стратегічної мети України щодо інтеграції в європейський простір. Важливість та масштабність завдань адміністративної реформи, необхідність удосконалення механізму правового регулювання суспільних відносин, зокрема тих, що складаються в сфері публічного управління України, приведення системи управління в відповідність до сучасного рівня розвитку відносин між особою та державою передбачає проведення глибоких наукових досліджень.

На формування та розвиток системи публічного управління впливають як зовнішні, так та внутрішні фактори. До зовнішніх факторів впливу відносяться: геополітичне се-

редовище, світова фінансова криза тощо. До внутрішніх факторів відносять нестабільність соціально-політичної системи держави. Таким чином, система публічного управління охоплює багато підсистем, а саме: політичну, економічну, соціальну, адміністративну, правову, гуманітарну тощо. Зважаючи на розвиток науки управління, модель управління в державному секторі еволюціонує.

Увага до структури публічного управління в Україні в умовах активізації інтелектуальних драйверів смарт-економіки та конкурентного розвитку міжнародного агробізнесу виявляє наявність істотного дисбалансу між державним управлінням та місцевим самоврядуванням.

Прийняття рішень в будь-якій галузі — творче, відповідальне завдання управління, зміст якого в тому, щоб відповідно до ситуації визначити подальші дії підлеглих в конкретній сфері діяльності, завдання структурних підрозділів в системі діяльності організації, порядок їх взаємодії.

1. Виявлення та аналіз проблеми. Процес розробки рішення починається з виявлення та формулювання проблеми, що в даний момент стоїть перед організацією. Це може бути підвищення прибутку, освоєння нових видів продукції, розширення ринків збуту тощо. Проблеми ці можуть бути давно відомими та враховуватися в планах організації, а можуть з'являтися раптово вже в ході їх реалізації, коли не вдається досягти запланованого результату чи виникають нові обставини та потрібно шукати нові шляхи досягнення визначених цілей. Багато проблем не видно на перший погляд, для їх виявлення та оцінки потрібен великий досвід та дослідницький підхід. Досвідчений менеджер відрізняється саме вмінням "відчутти" проблеми, які ще тільки виникають, їх роль, значення та можливі наслідки.

За наявності надмірної кількості проблем має діяти принцип пріоритетності: проблеми фільтруються, робиться їх ранжування та визначається послідовність їх розв'язання. Після фільтрування, виявлення та формулювання першочергових проблем починається всебічне їх вивчення. Однією з фундаментальних вимог для правильного розв'язання проблеми є виявлення стійких причинно-наслідкових зв'язків між явищами, діями та результатами. Стрижень обґрунтованого управління — дібрана інформація про ситуацію, в якій приймається рішення, про шляхи розв'язання проблеми, цілі управління та можливі наслідки. Критерії пошуку інформації визначаються залежно від наявних умов.

Виникнення проблем та їх оцінка на практиці може відбуватися в двох різних ситуаціях: коли вихідним пунктом є сама проблема; коли вихідним пунктом виступає нова можливість для виконання відомих виробничих або управлінських завдань.

2. Формулювання цілей. Під час прийняття важливих рішень необхідно чітко уявляти цілі організації. Для цього використовуються методи простого переліку цілей, формування дерева цілей, а це дозволяє визначити ієрархічну структуру системи цілей та критеріїв, що дають можливість оцінити ступінь їх досягнення.

Тільки після визначення цілей можна визначити фактори, механізми, закономірності, ресурси, що впливають на розвиток ситуації.

3. Виявлення альтернатив. Генерування альтернативних варіантів рішень може здійснюватися або безпосередньо, або з допомогою спеціальних експертних процедур.

Процедури генерування альтернативних варіантів можуть передбачати як спеціальну організацію та проведення експертиз із використанням методів типу мозкової атаки тощо, так та створення автоматизованих систем генерування альтернативних варіантів в складних випадках.

Технології генерування альтернатив досить різноманітні, це можуть бути методи індивідуального творчого пошуку, методи колективного пошуку тощо. Складніше розробити варіанти рішень, якщо ставиться декілька цілей. Можна вважати варіант рішення придатним для аналізу, якщо він наближає до досягнення однієї з цілей та не суперечить іншим.

4. Попередній вибір кращої альтернативи. Попередній аналіз запропонованих альтернатив відсіває слабкі варіанти. Технології визначення кращої альтернативи різноманітні, універсальних методів не існує. Можуть залучатися висококваліфіковані спеціалісти, які здатні дібрати кращі варіанти рішень для більш глибокого та ґрунтовного аналізу. Мають також ураховуватися специфічні особливості ситуації, встановлені в процесі діагностики. Часто ситуації настільки складні, що описати їх можна лише приблизно за допомогою ряду моделей, та значну роль відіграють досвід та інтуїція управлінця.

Під час створення нових способів розв'язання проблеми особливо важлива здатність людини до творчості та вміння долати психологічну інерцію йти типовим шляхом.

5. Вивчення та оцінка альтернатив. Вивчення альтернативних рішень та їх наслідків проводиться в два етапи. На першому етапі оцінюється можливість реалізації кожної альтернативи. Оцінка базується на аналізі умов, в яких виконуватиметься ця альтернатива. На другому етапі оцінюється можливість наслідків реалізації кожної альтернативи. Така оцінка залежить не тільки від зовнішніх умов, але та від дій, обумовлених альтернативою. в тих випадках, коли це вдається, на першому та другому етапах визначається вірогідність реалізації їх наслідків.

У процесі відбору базових варіантів необхідно керуватися певними критеріями, за якими можуть оцінюватися варіанти рішень. Вибір критеріїв — процес творчий та досить часто неформалізований.

У колективному прийнятті рішень важливо домовитися, чітко узгодити, якими пріоритетними критеріями доцільно користуватися під час аналізу та вибору рішення. Для цього можна скористатися індивідуальними та колективними експертними оцінками. Аналітики виявляють свої суб'єктивні погляди на проблему, по-різному розставляють акценти, дають різні прогнози. Для того щоб рухатися вперед, слід пам'ятати про компроміси.

6. Експериментальна перевірка альтернатив. Коли управлінець після проведення оцінки альтернатив дещо сумнівається в остаточному виборі найкращого варіанта та при цьому є додаткові ресурси, по можливості здійснюється експериментальна перевірка двох-трьох кращих альтернатив. Зрозуміло, що далеко не завжди експериментальна перевірка можлива в принципі.

7. Вибір найкращого варіанта рішення. Після визначення кола можливих рішень настає етап кінцевого вибору найкращого варіанта рішення. Оскільки ухвалення рішення — це не тільки наука, але та мистецтво, прерогатива ухвалення рішення належить особі, що його приймає.

Поряд із результатами експертизи під час ухвалення рішення управлінець урахує додаткову інформа-

цію про об'єкт прийняття рішення, яка може бути доступна лише йому як керівнику.

Крім того, менеджер може бути схильний до різного ступеня ризику, віддавати перевагу тим або іншим способам досягнення результату, мати різний досвід реалізації тих або інших способів управлінського впливу на ситуацію тощо. Не виключена ситуація, коли керівник може не погодитися з жодним із запропонованих альтернативних варіантів.

Тобто остаточне прийняття рішення, вибір прийнятної альтернативи може виявитися не менш складним процесом, ніж визначення, формулювання можливих варіантів. Таким чином, до успіху в прийнятті найкращого управлінського рішення приводить поєднання досвіду, знань кваліфікованих спеціалістів-експертів та мистецтва менеджера зрозуміти, оцінити ситуацію та прийняти єдино правильне рішення.

Ефективність та якість управлінського рішення визначається, насамперед, обґрунтуванням методології прийняття рішення, тобто підходів, принципів, методів. Аналіз теорії та практики управління дозволяє виявити необхідність та можливість застосування багатьох наукових підходів, найбільш поширеними з яких є системний та ситуаційний.

Системний підхід — це певний систематизований спосіб мислення щодо прийняття рішення, котрий базується на визначенні загальної мети системи та послідовного підпорядкування їй діяльності підсистем, планів їх розвитку, показників та стандартів роботи. Системний підхід передбачає визначення основних елементів в організації та необхідність її адаптації до умов системи більш високого рівня, частиною якої вона є. Основне завдання при системному підході — виявлення та вивчення зв'язків між елементами будь-якого об'єкта управління. Обов'язковою умовою є чітке формулювання єдиних цілей, завдань для подальшого визначення шляхів найбільш ефективного їх розв'язання як для системи в цілому, так та для окремих її елементів. Спільним для всіх методик системного аналізу є формування варіантів розв'язання задачі та вибір кращого з них. На кожній стадії дослідження, від інтуїтивної постановки проблеми до вибору оптимальних рішень за допомогою математичних та інших методів, використовуються різноманітні наукові методи та прийоми залежно від складності виконуваних завдань.

Цінність системного підходу полягає в логічному та послідовному розгляді питання про прийняття рішень. Відповідно до системного аналізу виділяють три типи проблем.

Центральна роль в ситуаційному підході належить визначенню ситуаційних змінних, які мають суттєвий вплив на розвиток ситуації.

Основні змінні, які потребують уваги управлінців, — це мета, структура, завдання, технологія та люди. Розглянемо їх детальніше.

1. Мета. Організацію можна розглядати як засіб досягнення мети, який дозволяє виконувати колективно те, чого неможливо досягти лише індивідуальними зусиллями. Цілі є конкретними бажаними результатами, яких прагне досягти організація. Цілі підрозділів в різних організацій, що виконують схожу діяльність, будуть ближчими між собою, ніж цілі підрозділів в організаціях, що провадять різні види діяльності.

2. Структура. Структура організації — це логічні взаємовідносини рівнів управління та підрозділів, побу-



довані в формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягнути цілей організації.

3. Завдання. Завдання — це робота або частина роботи, що має бути виконана встановленим способом в певні терміни. Завдання видаються виконавцям, які функціонально відповідальні за певні процеси.

4. Технологія. Технологію визначають як засіб, що використовується для перетворення ресурсів на результат. Це важливий компонент для багатьох організацій в контексті забезпечення ефективності управлінських рішень.

5. Люди. Виділяють три основних аспекти людського фактору в ситуаційному підході до управління: поведінка окремих людей; поведінка людей в групах; характер поведінки керівника в ролі лідера та його вплив на поведінку окремих людей та груп.

Використання ситуаційного підходу базується на альтернативності досягнення однакових цілей, що має враховуватися в розробці управлінського рішення. Важливе значення для розуміння шляхів удосконалення функціонування та ефективного виконання своїх повноважень органами виконавчої влади мають принципи їх організації та діяльності.

Підпорядкованість органів виконавчої влади передбачає, як правило, найвищу організаційну залежність органу нижчого рівня від органу вищого рівня. в той же час підпорядкованість може мати різні ступені повноти.

Повна підпорядкованість передбачає наявність в вищого органу всіх або переважної більшості важелів керуючого впливу, включаючи вирішення щодо підлеглому органу. При частковій підпорядкованості в організаційних відносинах наявні лише деякі із зазначених важелів. Загальними принципами функціональний принцип — орган спрямований на виконання однієї чи кількох функцій публічного управління; галузевий принцип — орган здійснює керівництво однією чи кількома галузями публічного управління; програмно-цільовий принцип — орган створюється для цілеспрямованого вирішення конкретної проблеми вагомого суспільного значення [4].

Також виділяють інші види підпорядкування, зокрема:

а) загальне підпорядкування, при якому повноваження вищого органу не орієнтовані на конкретні питання керівництва об'єктом, що знаходяться в такому підпорядкуванні. Загальне керівництво може мати місце як за наявності проміжних ланок між суб'єктами та об'єктом управління, так та без них;

б) безпосереднє підпорядкування виражається першодовсім в відсутності між суб'єктом та об'єктом управління проміжних ланок.

в) оперативне підпорядкування означає юридичну залежність одного суб'єкта управлінських відносин від іншого тільки з певних питань та не підпорядкованість йому в інших формах.

г) співпідпорядкування виражається в одночасному підпорядкуванні суб'єкта управління двом та більше вищим органам, оскільки, на відміну від подвійного підпорядкування застосовується по вертикалі. Функціонально співпідпорядкованими органи в даному випадку є місцеві органи виконавчої влади [10].

Також для органів влади важливим є застосування принципів ефективності, постійної раціоналізації та стратегічного планування. Ефективність — забезпечення досягнення необхідних результатів в вирішенні пуб-

лічних завдань при найменших витратах ресурсів. Постійна раціоналізація — забезпечення постійного вдосконалення власної діяльності та зростання ефективності згідно затверджених планів розвитку. Стратегічне планування — здійснення діяльності з урахуванням середньострокової та довгострокової перспективи розвитку справ в відповідному секторі публічного управління.

Законність є багатоаспектним явищем та може виступати як принцип, метод та режим. Законність є принципом діяльності державних органів, громадських організацій, комерційних корпорацій, громадян та посадових осіб. Принцип законності притаманний лише демократичним державам, оскільки він припускає пов'язаність всіх органів держави правовими нормами, діє в їх рамках та в ім'я їх реалізації. Якщо розглядати поняття "законності" з точки зору метода, то можна сказати, що з боку діяльності держави законність виступає як певний метод публічного управління суспільством, тобто здійснюється виключно правовими засобами. Метод законності є основою для застосування інших методів публічного управління, як, наприклад, примусу, виховання, контролю тощо. Що ж до режиму, то законність та є тим самим режимом діючого права, станом відповідності суспільних відносин законам та підзаконним актам, які покликані, в свою чергу, відображати принципи свободи та справедливості, що закладені в праві. Режим законності є неодмінним елементом демократії, тому що без законності демократія може перетворитись на владу юрби.

## ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК В ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, система публічного управління охоплює багато підсистем, а саме: політичну, економічну, соціальну, адміністративну, правову, гуманітарну тощо. Увага до структури публічного управління в Україні в умовах активізації інтелектуальних драйверів смарт-економіки та конкурентного розвитку міжнародного агробізнесу виявляє наявність істотного дисбалансу між державним управлінням та місцевим самоврядуванням. Під прийняттям організаційно-економічних та безпекових управлінських рішень розуміють процес розробки та вибору управлінського рішення, яке є результатом вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на розв'язання певної проблеми управління. Основна мета управлінського рішення — забезпечити координуючий вплив на об'єкт управління для досягнення цілей організації. Управління передбачає наявність суб'єкта та об'єкта управління, між якими існує певний зв'язок. Організаційно-економічне та безпекове управлінське рішення має відповідати певним вимогам: наукова обґрунтованість, кількісна та якісна визначеність, правомірність, оптимальність, своєчасність прийняття, комплексність, гнучкість. у основі будь-якого управлінського рішення лежить проблемна ситуація, котра потребує прийняття рішення щодо переведення об'єкта управління з проблемного стану у такий, котрий більше відповідатиме завданням управління. Сукупність відомостей, які характеризують проблему, — це інформаційна модель проблемної ситуації. Основними етапами розробки та прийняття організаційно-економічного та безпекового управлінського рішення в умовах активізації інтелектуальних драйверів смарт-економіки та конкурен-

тного розвитку міжнародного агробізнесу є виявлення та аналіз проблеми, формування цілей, визначення альтернатив, попередній вибір кращої альтернативи, вивчення та оцінка альтернатив, експериментальна перевірка альтернатив, вибір найкращого варіанта рішення.

#### Література:

1. Hryhoriv Y., Butenko A., Necyporenko V., Lyshenko M., Ustik T., Zubko V., Makarenko N., Mushtai V. Economic efficiency camelina growing with nutrition optimization under conditions of precarpathians of Ukraine. *Journal of Agricultural Science*. 2021. Volume XXXII. P. 232—238.
2. Kaletnik G.M., Lutkovska S.M. Implementation of Public-Private Partnership Models in the Field of Ecological Modernization of the Environmental Safety System. *European Journal of Sustainable Development*. 2021. Volume 10. Issue 1. P. 81—89.
3. Klymchuk O., Khodakivska O., Kireytseva O., Podolska O., Mushenyk I. Prospects of biodiesel production: the place and role of Ukraine in the context of implementation of the EU green course. *Independent Journal of Management & Production*. 2022. Volume 13, Issue 3. P. 225—240.
4. Khodakivska O., Kobets S., Bachkir I., Martynova L., Klochan V., Klochan I., Hnatenko, I. Sustainable development of regions: Modeling the management of economic security of innovative entrepreneurship. *International journal of advanced and applied sciences*. 2022. Volume 9, Issue 3. P. 31—38.
5. Lozhachevska O., Navrotska T., Melnyk O., Kapinus L., Zos-Kior M., Hnatenko I. Management of the logistical and marketing behavior of innovation clusters in territorial communities in the context of digitalization of society and the online market. *Laplace In Review*. 2021. Volume 7 (3). P. 315—323.
6. Lyshenko M., Ustik T., Thermosa I. Transformation of methodical marketing approaches to the investigation of the problem of farming agricultural enterprises on the market of grain in globalization challenges. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. Volume 4, Issue 5. P. 158—167.
7. Lyshenko M.O., Mykhailova L.I., Ustik T.V., Makhmydov H.Z., Polityakina L.I., Mykhailova O. S. Contemporary marketing concept as a component of sustainable development of the region and rural areas of Ukraine. *International Journal of Ecological Economics and Statistics*. 2019. Volume 40, Issue 2. P. 81—91.
8. Mishchuk I., Riabykina Yekaterina, Ushenko Natalya, Hamova Oksana, Tkachenko Sergii, Yastremska Natalia Intellectual Capital as a Factor Forming Economic Security of Enterprises in Society 5.0 WSEAS Transactions on Business and Economics. 2022. Volume 19. P. 269—277
9. Ovcharenko I., Khodakivska O., Sukhomlyn L., Shevchenko O., Lemeshenko I., Martynov A., Zos-Kior M., Hnatenko I., Michkivskyy S., Bilyavska L. Spatial organization management: modeling the functioning of eco-clusters in the context of globalization. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. Volume 40. P. 351—356.
10. Tereshchenko E., Sosnovska O., Ushenko N., Andryeyeva V., Kovalova M. Risk Assessment Information System of Enterprise Business Processes. *CEUR Workshop Proceedings* this link is disabled. 2021. Volume 3188. P. 214—220.

#### References:

1. Hryhoriv, Y., Butenko, A., Necyporenko, V., Lyshenko, M., Ustik, T., Zubko, V., Makarenko, N., and Mushtai, V. (2021), "Economic efficiency camelina growing with nutrition optimization under conditions of precarpathians of Ukraine", *Journal of Agricultural Science*, vol. XXXII, pp. 232—238.
2. Kaletnik, G.M., and Lutkovska, S.M. (2021), "Implementation of Public-Private Partnership Models in the Field of Ecological Modernization of the Environmental Safety System", *European Journal of Sustainable Development*, vol. 10.1, pp. 81—89.
3. Klymchuk, O., Khodakivska, O., Kireytseva, O., Podolska, O., and Mushenyk, I. (2022), "Prospects of biodiesel production: the place and role of Ukraine in the context of implementation of the EU green course", *Independent Journal of Management & Production*, vol. 13.3, pp. 225—240.
4. Khodakivska, O., Kobets, S., Bachkir, I., Martynova, L., Klochan, V., Klochan, I., and Hnatenko, I. (2022), "Sustainable development of regions: Modeling the management of economic security of innovative entrepreneurship", *International journal of advanced and applied sciences*, vol. 9.3, pp. 31—38.
5. Lozhachevska, O., Navrotska, T., Melnyk, O., Kapinus, L., Zos-Kior, M., and Hnatenko, I. (2021), "Management of the logistical and marketing behavior of innovation clusters in territorial communities in the context of digitalization of society and the online market", *Laplace in Review*, vol. 7 (3), pp. 315—323.
6. Lyshenko, M., Ustik, T., and Thermosa, I. (2018), "Transformation of methodical marketing approaches to the investigation of the problem of farming agricultural enterprises on the market of grain in globalization challenges", *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 4.5, pp. 158—167.
7. Lyshenko, M.O., Mykhailova, L.I., Ustik, T.V., Makhmydov, H.Z., Polityakina, L.I., and Mykhailova, O. S. (2019), "Contemporary marketing concept as a component of sustainable development of the region and rural areas of Ukraine", *International Journal of Ecological Economics and Statistics*, vol. 40.2, pp. 81—91.
8. Mishchuk, I., Riabykina, Y., Ushenko, N., Hamova, O., Tkachenko, S., and Yastremska, N. (2022), "Intellectual Capital as a Factor Forming Economic Security of Enterprises in Society 5.0", *WSEAS Transactions on Business and Economics*, vol. 19, pp. 269—277.
9. Ovcharenko, I., Khodakivska, O., Sukhomlyn, L., Shevchenko, O., Lemeshenko, I., Martynov, A., Zos-Kior, M., Hnatenko, I., Michkivskyy, S. and Bilyavska, L. (2022), "Spatial organization management: modeling the functioning of eco-clusters in the context of globalization", *Journal of Hygienic Engineering and Design*, vol. 40, pp. 351—356.
10. Tereshchenko, E., Sosnovska, O., Ushenko, N., Andryeyeva, V., and Kovalova, M. (2021), "Risk Assessment Information System of Enterprise Business Processes", *CEUR Workshop Proceedings* this link is disabled, vol. 3188, pp. 214—220.

Стаття надійшла до редакції 03.12.2023 р.