

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2022. № 11.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.45>

УДК 303.101.5

А. О. Глєбова,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту і логістики,
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія
Кондратюка», м. Полтава, Україна*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7030-948X>

О. В. Ольховик,

*аспірант кафедри фінансів, банківського бізнесу та оподаткування,
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія
Кондратюка», м. Полтава, Україна*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2064-4279>

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ МОНІТОРИНГУ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ В УМОВАХ СЕРЕДОВИЩА VUCA

A. Glebova,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Management and Logistics, National University «Yuri Kondratyuk Poltava
Polytechnic», Ukraine, Poltava*

O. Olkhovik,

*Postgraduate student of the Department of Finance, Banking and Taxation,
National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic», Ukraine, Poltava*

THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS OF THE USE OF MONITORING IN THE PROCESS OF MANAGEMENT OF MODERN SOCIO-ECONOMIC SYSTEMS IN THE CONDITIONS OF THE VUCA ENVIRONMENT

Умови ведення бізнесу та організації процесів управління у різних секторах економіки та публічному управлінні характеризуються високим рівнем невизначеності, що отримав назву VUCA – середовище. Ситуація, коли невизначеність і мінливість є невід’ємною частиною життя сучасного суспільства. Для управлінців різного рівня це стає реальним викликом і обумовлює необхідність формування нових підходів щодо процесів діагностування, аналізу, спостереження та моніторингу, які використовуються в сучасному управлінні. Вони набувають ключового значення для формування конкурентних переваг та можливості досягнення поставлених цілей. Зокрема, процес моніторингу набув значного поширення у екології та соціології, тоді як в економіці та менеджменті протилежна ситуація. Водночас, розвиток і поширення цифрових комунікацій створило нові можливості для реалізації процесу моніторингу та його практичного використання саме в управлінні соціально-економічними системами у контексті сталого розвитку. Шляхом послідовного дослідження сутності поняття «моніторинг», систематизації його видів, було обґрунтовано його роль та значення для управління як неприбутковими організаціями, так і сучасним бізнесом, який використовує корпоративну форму організації діяльності.

The conditions of conducting business and organizing management processes are characterized by a high level of uncertainty, which is called VUCA-environment. This is the situation, when uncertainty and variability are an integral part of life of the modern society. For managers of various levels it becomes a real challenge, which requires formation of the new approaches to the processes of diagnosis, analysis, observation and monitoring that are used in modern management.

They are becoming of a key importance for the formation of competitive advantages and the possibility of achieving the goals set. In particular, the process of monitoring has become widespread in ecology and sociology, while the situation in economics and management is the opposite. At the same time, the development and spread of digital communications has created new opportunities for the implementation of the monitoring process and its practical use in the management of socio-economic systems in the context of sustainable development.

Through consistent studying of the essence of "monitoring" definition, systematization of its types, was substantiated its role and importance for the management of both non-profit organizations and modern business, which uses the corporate form of organizing activities. It is discovered, that for non-profit organizations monitoring will allow to identify and prevent the spread of problems connected with the use of the budget funds and funds from international organizations.

For business, the implementation and use of non-financial reporting will allow investigating social and economic problems not only of individual enterprises, but also of communities and regions. Define and form development programs based on the economical use of resources (economic, social and environmental). The use of sustainable development goals in Ukraine allows solving number of major modern problems related to the theory and practice of monitoring, namely creating a single methodological basis for its usage on the macro and micro levels. Digital communications and technologies will speed up the process of both gathering and processing information. To form a single information array on the opportunities and problems of the modern society development.

Ключові слова: *моніторинг, види моніторингу, VUCA-середовище, неприбуткові організації, управління.*

Key words: *monitoring, types of monitoring, VUCA environment, non-profit organizations, management.*

Актуальність. Останні 20 років характеризуються суттєвим зростанням турбулентності факторів зовнішнього середовища, що обумовило виникнення такого поняття як VUCA. VUCA – це акронім англійських слів «volatility» (мінливість), «uncertainty» (невизначеність), «complexity» (складність) і «ambiguity» (неоднозначність).

Світ VUCA – це світ, в якому завдання прогнозування важко реалізувати [1]. Глобалізація, швидкий розвиток Internet –мережі, світова фінансова криза (2008-2009 років) обумовили перехід від SPOD-середовища («Steady» (стійкий), «Predictable» (передбачуваний), «Ordinary» (простий),

«Definite» (визначений) до VUCA-середовища. Ключовими факторами успіху стає гнучкість, адаптивність та можливість швидко реагувати на зміни. Одним із інструментів, що дозволяє це здійснити є моніторинг.

Особливої уваги заслуговує не просто процес моніторингу та методи його проведення, а організація його на постійній основі в умовах VUCA-середовища, що дозволить забезпечувати систему стратегічного та тактичного управління оперативною і своєчасною інформацією. Зокрема, роль і значення моніторингу постійно зростає не тільки для бізнесу, але і держави. Це підтверджується тим, що Україна починаючи з 2000 р. прийняла до впровадження Декларацію тисячоліття ООН та взяла на себе зобов'язання здійснювати моніторинг досягнення країною Цілей розвитку тисячоліття, результати якого оприлюднюються у відповідних національних моніторингових доповідях [2]. На основі моніторингу формуються показники інвестиційної привабливості України, оцінюється соціально-економічна ситуація та визначаються потенційні напрями розвитку та діяльності.

Активізація цифрових технологій та їх впровадження у державний сектор та бізнес обумовили необхідність проведення додаткових досліджень щодо здійснення моніторингу та його використання, організації в умовах, коли зовнішнє середовище є турбулентним і складно прогнозованим.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Аналіз численних доробок наукових доробок вітчизняних і зарубіжних науковців та фахівців, зокрема Р. Каплан, Г.Б. Клейнер, Н.Ф. Реймерс, Г.Н. Міхмель, Д. Нортон, А.Г. Черч та інших дозволяє отримати загальне уявлення про теоретико-методологічні засади процесу моніторингу, проте значна кількість окремих аспектів процесу організації моніторингу залишається дискусійними і потребує уточнення. Зокрема, однією із проблем цього процесу є ототожнення понять «моніторинг» та «діагностика». Застосування моніторингу буде залежати від розміру організації, її галузі діяльності, форми власності тощо. Тому є важливим дослідити процес організації моніторингу на сучасному етапі.

Метою статті є узагальнення теоретично-методологічних підходів до сутності поняття «моніторинг» та організації процесу моніторингу в умовах VUCA-середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для української практики процесу управління моніторинг є одним із інструментів, який досить часто ототожнюють із діагностикою. І якщо моніторинг дає відповідь на питання «Що відбувається у системі управління?», то «діагностика» – «Чому це відбувається?» [3]. Тому виникає необхідність дослідження сутності поняття «моніторинг» (табл.1).

Таблиця 1. Аналіз сутності поняття «моніторинг» у працях сучасних науковців

Автор	Сутність поняття «моніторинг»
Програма ООН	Моніторинг – процес, що передбачає спостереження за прогресом, який досягається в ході певної діяльності чи певних заходів, завдяки чому зацікавлені сторони отримують інформацію про досягнення цілей та завдань. Результати моніторингу надають відповідь на запитання «Чи здійснюється запланована діяльність?», «Чи спостерігається прогрес на шляху досягнення окреслених результатів?» [4,с.16].
А. О. Морозов, В. Л. Косолапов, В. Є. Колосов	Моніторинг визначається як безперервне стеження за будь-яким процесом з метою виявлення його відповідності бажаному результату або тенденцій розвитку. Систематичне збирання інформації про хід робіт у межах моніторингу є своєрідним "скануванням" подій і проводиться для того, щоб вчасно виявляти відхилення від окреслених планів [5].
Г. В. Єльнікова, З. В. Рябова	Моніторинг – це комплекс процедур щодо спостереження, поточного оцінювання перетворень керованого об'єкта й спрямування цих перетворень на досягнення заданих параметрів розвитку об'єкта [9].
А. Н. Дахін	Моніторинг – це безупинне, тривале спостереження освітнього процесу й управління ним [10].
Concise Oxford American dictionary	Моніторинг – це регулярне спостереження і контроль за розвитком і станом будь-якого процесу чи об'єкта протягом певного періоду часу [12].

Таким чином, моніторинг забезпечує процес управління необхідною інформацією, яка:

- дозволяє оцінити ступінь досягнення встановлених цілей;
- визначити вказівки щодо розвитку подій у майбутньому;
- забезпечує механізм підзвітності та співпраці із основними стейкхолдерами;
- допомагає підвищити ефективність та досягти результатів;
- сприяє створенню спільних знань;
- збирає цінні відгуки від зацікавлених сторін, які можна використовувати для підвищення ефективності та навчання.

Моніторинг використовується як у науці, бізнесі, державному управлінні, так і різних науках: соціології, політології, менеджменті, економіці, публічному управлінні тощо.

Отже, моніторинг є дієвим інструментом управління, що дозволяє уникати помилок, які призводять до збитків або втрати іміджу.

При здійсненні моніторингу обов'язково необхідно дотримуватися принципів доступності, повноти, точності, систематичності, об'єктивності, достатності, валідності, оперативності, надійності, гуманності, оптимальності [6]. Дотримання принципів при здійсненні моніторингу дозволяє формувати якісний інформаційний масив в залежності від виду моніторингу. Таким чином, моніторинг являє собою досить складне й неоднозначне явище. Він використовується в різних сферах і з різними цілями, але при цьому має загальні характеристики й властивості. Тому, на даному етапі виділяють значну кількість різних видів моніторингу.

Єдиного підходу щодо систематизації видів моніторингу не існує. Навпаки, аналіз наукових праць свідчить, що на сучасному етапі виділяють значну кількість видів моніторингу, які використовують сучасні підприємства, організації, установи) (табл.2).

Таблиця 2. Систематизація видів моніторингу
[узагальнено авторами на основі 5-7]

Сфера реалізації	Моніторинг у сфері екології Моніторинг у сфері медицини Моніторинг у сфері політології та соціології Моніторинг у сфері торгівлі Моніторинг у сфері промисловості Моніторинг у сфері освіти Моніторинг у сфері фізичної культури та спорту тощо
Масштаб організації	Моніторинг, організований на загальнодержавному (галузевому, регіональному) рівні Моніторинг, організований на рівні окремого суб'єкта господарювання
Обов'язковість реалізації	Моніторинг, обов'язковий до реалізації Моніторинг, що не є обов'язковим до реалізації
Об'єкт моніторингу	Моніторинг зовнішнього середовища Моніторинг внутрішнього середовища
Суб'єкт моніторингу	Моніторинг із боку зовнішніх органів управління Моніторинг із боку служб та органів управління окремого господарюючого суб'єкта
Цільова настанова	Базовий (інформаційний) моніторинг Проблемний моніторинг (розвитку, функціонування)
Рівень завдань управління	Моніторинг для обґрунтування рішень у режимі оперативного управління (оперативний моніторинг) Моніторинг для обґрунтування рішень у режимі стратегічного управління (стратегічний моніторинг)
Стадія реалізації	Моніторинг на основі первинної інформації Моніторинг на основі агрегованої інформації
Орієнтація на користувача	Моніторинг, орієнтований на суспільство Моніторинг, орієнтований на фахівців певної сфери Моніторинг, орієнтований на конкретні органи управління, керівників/власників підприємства
Інструментарій	Стандартизований моніторинг Нестандартизований моніторинг
Організаційні форми	Індивідуальний моніторинг Груповий моніторинг Фронтальний моніторинг

Масштаби цілей	Оперативний моніторинг Тактичний моніторинг Стратегічний моніторинг
Часова залежність	Ретроспективний моніторинг Попереджувальний моніторинг Поточний моніторинг
Напрями	Моніторинг кінцевих показників Моніторинг програм Моніторинг проектів Моніторинг громадської думки
За процесами	Моніторинг обслуговування споживачів на підприємствах торгівлі Моніторинг технології виробництва продукції Моніторинг виконання робіт тощо
За об'єктами управління	Моніторинг фінансових ресурсів і результатів Моніторинг витрат Моніторинг дебіторської та кредиторської заборгованостей тощо)
За формами суб'єктно-об'єктних відносин	Зовнішній (соціальний) моніторинг Взаємоконтроль Самоаналіз

Таким чином, ми погоджуємося із Кругловою О. А., Козубом В. О., Чернишовою Л. О. [7], які зробили ґрунтовний аналіз видів моніторингу і зазначають, що нині при проведенні моніторингу необхідно приділяти увагу такому критерію, як орієнтація на користувача. Згідно з цією ознакою виділяють три групи моніторингу.

До першої групи належить моніторинг, орієнтований на суспільство загалом, мета якого – формування громадської думки; спосіб розповсюдження – засоби масової інформації.

Друга група включає моніторинг, орієнтований на фахівців певних сфер і видів діяльності; спосіб отримання інформації – спеціалізовані видання, Internet, підписка.

Третя група включає моніторинг, користувачами якого є конкретні органи управління, керівники. Цей моніторинг має цільовий характер, а його результати не мають широкого розповсюдження [7].

Систематизуючи види моніторингу, ми встановили, що всі види моніторингу направлені на підвищення рівня обізнаності керівників та менеджерів щодо процесів, які відбуваються у економіці. Оскільки соціально-економічний розвиток суб'єктів господарювання — це розмаїття взаємодії різних чинників [8]. Проте ринкова економіка обумовлює розвиток не тільки прибуткових, але і неприбуткових організацій, які активно розвиваються на сучасному етапі, беруть на себе соціальні та фінансові зобов'язання, залучають державні, міжнародні, приватні кошти для реалізації різноманітних проєктів та задач.

Щодо моніторингу неприбуткових організацій єдиний підхід нині відсутній. У законодавстві згідно статті 157.1 Податкового кодексу України до неприбуткових організацій, внесених в установленому порядку до Реєстру неприбуткових організацій та установ відносяться, зокрема, наступні:

органи державної влади України, органи місцевого самоврядування, Національна академія наук України та створені ними установи або організації, що утримуються за рахунок коштів відповідних бюджетів;

благодійні фонди і благодійні організації, створені у порядку, визначеному законом для провадження благодійної діяльності; громадські організації, створені з метою надання реабілітаційних, фізкультурно-спортивних для інвалідів (дітей-інвалідів) та соціальних послуг, правової допомоги, провадження екологічної, оздоровчої, аматорської спортивної, культурної, просвітньої, освітньої та наукової діяльності, а також творчі спілки та політичні партії, громадські організації інвалідів, спілки громадських організацій інвалідів та їх місцеві осередки, створені згідно із відповідним законом; науково-дослідні установи та вищі навчальні заклади III - IV рівнів акредитації, внесені до Державного реєстру наукових установ, яким надається підтримка держави; заповідники, музеї та музеї-заповідники;

кредитні спілки, пенсійні фонди, створені в порядку, визначеному відповідними законами;

спілки, асоціації та інші об'єднання юридичних осіб, створені для представлення інтересів засновників (членів, учасників), що утримуються лише за рахунок внесків таких засновників (членів, учасників) та не проводять господарську діяльність, за винятком отримання пасивних доходів;

релігійні організації, зареєстровані в порядку, передбаченому законом;
житлово-будівельні кооперативи та об'єднання співвласників багатоквартирного будинку;

професійні спілки, їх об'єднання та організації профспілок, утворені в порядку, визначеному законом;

організації роботодавців та їх об'єднання, утворені в порядку, визначеному законом;

садівничі та гаражні кооперативи або товариства, створені в порядку, визначеному законом.

У зв'язку з тим, що дані організації мають статус неприбуткових, важливе значення має питання організації їх моніторингу. Оскільки моніторинг щодо неприбуткових організацій, на даному етапі розглядається через процеси відмивання коштів, оскільки вони можуть слугувати прикриттям для незаконної діяльності інших пов'язаних суб'єктів.

«Перевагою» у використанні неприбуткових організацій у злочинних схемах (вчинення предикатних злочинів, відмивання коштів, фінансування тероризму) є те, що злочинці можуть отримати подвійну вигоду: по-перше, створити засіб для таких незаконних дій і, по-друге, забезпечити прикриття своєї діяльності. Так, відповідно до результатів проведеного Комітетом MONEYVAL в Україні 5-ого раунду оцінки національної системи протидії легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансування тероризму та фінансування розповсюдження зброї масового знищення, Україна має доволі гарне розуміння своїх ризиків, пов'язаних із відмиванням коштів та фінансуванням тероризму, але сектор щодо використання неприбуткових організацій в незаконних цілях потребує

постійного оновлення знань. Також, розуміння загроз та способів незаконного використання неприбуткових організацій та оцінювання відповідних ризиків дозволить розглядати ймовірність використання терористами таких організацій.

Зазначається, що результати даного огляду можуть бути використані для зменшення потенційних ризиків відмивання коштів та фінансування тероризму та унеможливлення використання неприбуткових організацій у незаконних цілях [10]. Зокрема, для того, щоб неприбуткові організації не збільшували кількість іміджевих ризиків, активно використовується моніторинг. Практика його використання дозволила сформувати найбільш розповсюджені ознаки ризику використання НПО для ВК/ФТ є:

- введення в оману, створення фіктивних НПО;
- подрібнення фінансових операцій здійснених за участю НПО;
- проведення фінансових операцій за участю НПО без належного пояснення суті таких операцій;
- переказ коштів НПО на користь юридичних осіб, діяльність яких не має спільних інтересів;
- придбання товарів подвійного використання;
- проведення НПО діяльності на територіях, які є прилеглими до здійснення військових дій;
- переказ коштів на користь осіб, пов'язаних з НПО;
- витрачання коштів НПО без формування відповідної звітності про їх використання;
- для відкриття банківських рахунків НПО використовуються треті особи, які діють за дорученням;
- витрати НПО не відповідають задекларованим напрямкам діяльності;
- причетність осіб, які пов'язані із вчиненням злочинів, до діяльності НПО;
- фіктивна діяльність НПО.

Зазначені ознаки не є вичерпними, а є лише індикаторами для подальшого більш детального аналізу діяльності НПО. Можливість їх формування і виділення стала можливим через використання моніторингу. Зокрема, сукупність встановлених ознак ризикованої діяльності свідчить про високий ризик такого суб'єкта НПО для ВК/ФТ [11, с.20]. За результатами типологічних та ситуаційних досліджень FATF було встановлено різні види та джерела інформації у виявленні випадків та ризиків незаконного використання сектора НПО, які наведені у таблиці 3.

Отже, моніторинг дозволяє формувати інформаційний масив для процесу управління будь-якими соціально-економічними системами, незалежно від форми власності, але з урахуванням поставлених завдань. Моніторинг дозволяє як запобігати, так і попереджувати негативні ситуації та ризики.

Тому моніторинг залишається одним із процесів, якому постійно приділяється увага на всіх рівнях управління. Інтеграція України у міжнародну спільноту обумовлює необхідність і удосконалення цього процесу, який ефективно реалізується у більшості європейських країн та має гарну методологічну основу.

Зокрема, окремі аспекти є надзвичайно актуальними і для бізнесу. Зокрема, для підприємств і організацій, які використовують корпоративну форму організації бізнесу (публічні акціонерні компанії, приватні акціонерні компанії, товариства з обмеженою відповідальністю тощо). Згідно чинного законодавства публічні акціонерні товариства зобов'язані оприлюднювати інформацію про стан своєї корпоративної системи управління, фінансову звітність. І окремо, саме корпоративний сектор у всьому світі використовує нефінансову звітність, яка дозволяє демонструвати соціальні аспекти як організації бізнесу, так і взаємодії із різними стейкхолдерами (рис.1).

Таблиця 3. Способи виявлення незаконного використання сектора НПО на основі моніторингу при виявленні джерел і роботі із різними видами інформації [11, с.21]

Джерела інформації	Види інформації
Інформація органів, відповідальних за регулювання НПО	Ініціативні повідомлення громадян; Дані, що надаються інформаторами; Результати перевірок існуючих та створюваних НПО; Збір та аналіз обов'язкової звітності НПО: - Інформація про програми та діяльності; - Інформація про керівників та інших внутрішніх суб'єктів; - Інформація про партнерів та інших зовнішніх суб'єктів; - Інформація про джерела та одержувачів ресурсів; - Інформація про фінансову діяльність; Інформація, що добровільно (ініціативно) надається НПО.
Інформація з відкритих джерел	статті в засобах масової інформації та з інших відкритих джерел; перелік осіб, пов'язаних з провадженням терористичної діяльності або стосовно яких застосовано міжнародні санкції; списки терористичних організацій; відкриті бази даних компаній та установ; веб-сайти НПО та пов'язаних з ними організаціями; інша інформація з Інтернету.
Інформація ПФР та інша фінансова інформація	повідомлення, що направляються до ПФР; дані аналізу фінансової інформації, який здійснює ПФР.
Інформація, що стосується національної безпеки	результати оцінки загроз та ризиків; геополітичні оцінки; розвідувальна та інша інформація з обмеженим доступом.
Інформація правоохоронних органів	матеріали кримінальних справ; зв'язки між внутрішніми та зовнішніми суб'єктами НПО за кримінальними розслідуваннями; зв'язки НПО зі злочинцями та злочинністю; результати обшуків та аналізу вилучених документів; розвідувальна та інша інформація з обмеженим доступом.
Інформація, отримана з інших юрисдикцій	інформація від іноземних партнерів НПО; інформація від іноземних компетентних органів (державний сектор); розвідувальна інформація від іноземних органів національної безпеки; розвідувальна інформація від іноземних правоохоронних органів; розвідувальна інформація від іноземних ПФР; інформація від іноземних регулюючих органів.

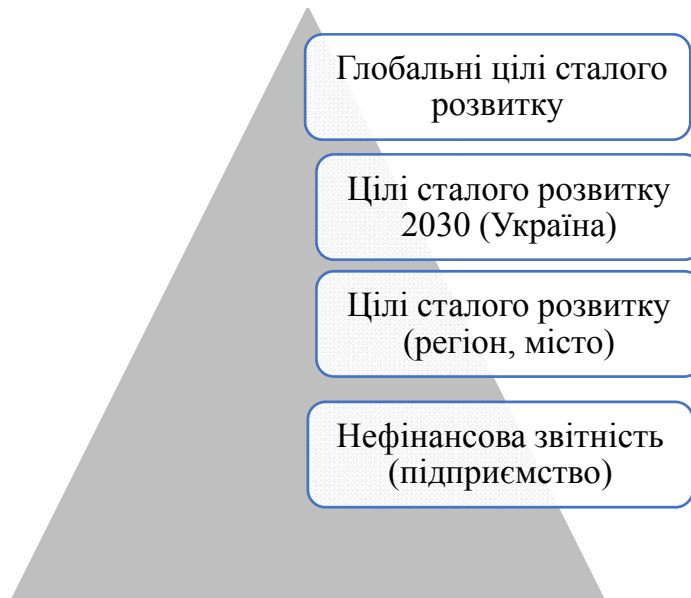


Рис.1. Інформаційне забезпечення процесу моніторингу на різних рівнях управління у контексті сталого розвитку
сформовано авторами

Таким чином, формується значний інформаційний масив, який дозволяє аналізувати проблеми і можливості розвитку сучасних соціально-економічних систем та суспільства щодо реалізації концепції сталого розвитку та формування передумов для розвитку у майбутньому на основі ощадливого відношення до всіх видів ресурсів.

Пандемія та війна продемонстрували, що в умовах глобальних викликів, ці цілі не втрачають своєї актуальності, а навпаки, дозволяють формувати єдину методологічну основу для науково-практичних розробок на стратегічному рівні. Це сприяє підвищенню ефективності менеджменту як на національному рівні, так і на регіональному та міжнародному.

Впровадження та використання нефінансової звітності дозволяє практично дослідити як відбувається реалізація цілей сталого розвитку у певній громаді, регіоні та частині суспільства. Тому, ми вважаємо, що процес моніторингу у контексті реалізації цілей сталого розвитку набуває важливого значення і потребує дослідження.

В Україні відносно моніторингу існує низка проблем, які суттєво впливають на ефективність моніторингу, а саме: відсутність єдиного методологічного підходу щодо базових категорій, що використовуються у моніторингу; різні підходи до організації; відсутність системи професійного навчання та підвищення кваліфікації фахівців, що проводять моніторинг;

відсутність єдиної інформаційної бази; низький рівень розвитку матеріально-технічного стану дослідницьких баз та лабораторій тощо. Все це не тільки ускладнює моніторинг, але і актуалізує його роль в умовах високого рівня турбулентності факторів зовнішнього середовища.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, на сучасному етапі моніторинг є одним із стратегічних інструментів керівника, що здійснює управлінську діяльність, особливо для керівників стратегічного рівня. Виникнення неприбуткових організацій актуалізувало необхідність дослідження і розвитку моніторингу неприбуткових організацій. Нині виділяють аспекти, які пов'язані із відмиванням коштів, а також можуть слугувати прикриттям для незаконної діяльності інших пов'язаних суб'єктів. Тому подальшого дослідження потребують не тільки фінансові аспекти, але і управлінські та соціальні.

Література

1. Мир VUCA URL: <http://becmology.blogspot.com/2016/03/vuca.html> (дата звернення 05.11.2022)
2. Цілі розвитку тисячоліття: Україна. Підсумки моніторингу досягнення за 2014 рік: доповідь. URL: <http://www.me.gov.ua/control/uk/sitemap/main>
3. Глебова А.О., Абдуллаєва А.Ш. Економічна діагностика як основа визначення передумов розвитку підприємства в умовах кризи. *Молодий вчений*. 2015. №12(1). С. 154-158.
4. Руководство по планированию, мониторингу и оценке результатов развития: программа развития Организации Объединенных Наций. Copyright ПРООН, 2009. 225 с.
5. Морозов А.О, Косолапов В.Л, Колосов В.Є. Інформаційне і аналітичне забезпечення системи моніторингу // *Наук.-техн. інформація*. 2002. № 3. С. 18-23.
6. Методичні рекомендації щодо проведення моніторингових досліджень [Текст] / за заг. ред. С. Є. Вольянської. Х. : [б. в.], 2011. (принципи).
7. Круглова О. А., Козуб В. О., Чернишова Л. О. Систематизація видів моніторингу в управлінні підприємством. *Проблеми економіки*. 2016. № 1. С. 183-189. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2016_1_22.

8. Савчук В.К. Аналітичний моніторинг ринку/Моніторинг біржового ринку. 2014. № 3. С. 10-15. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mbr_2014_3_5
9. Єльнікова Г.В., Рябова З.В. Моніторинг як ефективний засіб оцінювання якості загальної середньої освіти в навчальному закладі // Культура народів Причорномор'я. 2007. № 115, Т. 1. С. 35-43.
10. Дахин, А. Н. Педагогический мониторинг: концепция и применение. Дахин // Школьные технологии. 1997. № 3. С. 39-42.
11. Огляд щодо використання неприбуткових організацій в незаконних цілях. Державна служба фінансового моніторингу України. URL: https://fiu.gov.ua/assets/userfiles/411/%D0%9E%D0%B3%D0%BB%D1%8F%D0%B4%20%D0%9D%D0%9A%D0%9E/oglad_npo_2019.pdf (дата звернення 02.11.2022).
12. Concise Oxford American dictionary / [Ed. in Chief E. McKean]. Oxford, New York : Oxford University Press, 2006. 1134 p.

References

1. Myr VUCA [online], Available at: URL: <http://becmology.blogspot.com/2016/03/luca.html> (Accessed 5 November 2022).
2. Tsili rozvytku tysiacholittia: Ukraina. Pidsumky monitorynhu dosiahnennia za 2014 rik: dopovid' [online], Available at: <https://www.me.gov.ua/control/uk/> [in Ukrainian]. (Accessed 5 November 2022).
3. Hliebova A.O., Abdullaieva A.Sh. (2015) "Ekonomichna diahnostyka iak osnova vyznachennia peredumov rozvytku pidpriemstva v umovakh kryzy". "Young Scientist". Vol. 12 (27), pp.154–158. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_12\(1\)_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_12(1)_37) [in Ukrainian]. (Accessed 3 November 2022).
4. Rukovodstvo po planirovaniyu, monitoru i ocenke rezul'tatov razvitiya: programma razvitiya Organizacii Ob"edinennyh Nacij (2009). Copyright PROON, pp. 225.
5. Morozov A.O, Kosolapov V.L, Kolosov V.Ye. (2002) "Informatsijne i analitychne zabezpechennia systemy monitorynhu ", *Naukovo-tekhnichna informatsiia*, vol. 3, pp. 18-23.
6. Vol'ians'koi S. Ye. (2011) *Metodychni rekomendatsii schodo provedennia monitorynhovykh doslidzhen'*. [in Ukrainian].

7. Kruhlova O. A., Kozub V. O., Chernyshova L. O. (2016) "Systematyzatsiia vydiv monitorynhu v upravlinni pidpriemstvom"[online], *The problems of economy*, vol. 1, pp. 183-189. Available at: URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2016_1_22. (Accessed 4 November 2022).
8. Savchuk V.K. (2014). Analitychnyj monitorynh rynku. *Exchange Market Monitoring*, vol.3, pp. 10-15. Available at: URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mbr_2014_3_5. (Accessed 4 November 2022).
9. Yel'nykova H.V., Riabova Z.V. "Monitorynh iak efektyvnyj zasib otsiniuvannia iakosti zahal'noi seredn'oi osvity v navchal'nomu zakladi ". *Culture of the peoples of the Black Sea*, vol. 115, pp.35-43.
10. Dahin, A. N. (1997) Pedagogicheskij monitoring: koncepciya i primenenie. *School technology*, vol.3., pp 39-42.
11. Ohliad schodo vykorystannia neprybutkovykh orhanizatsij v nezakonnykh tsiliakh. Derzhavna sluzhba finansovoho monitorynhu Ukrainy. Available at: URL: https://fiu.gov.ua/assets/userfiles/411/%D0%9E%D0%B3%D0%BB%D1%8F%D0%B4%20%D0%9D%D0%9A%D0%9E/oglad_npo_2019.pdf [in Ukrainian]. (Accessed 3 November 2022).
12. McKean E. (2006). Concise Oxford American dictionary, Oxford, New York : Oxford University Press, p.1134.

References.

1. The world of VUCA (2016), [online], available at: <http://becmology.blogspot.com/2016/03/vuca.html> (Accessed 5 November 2022).
2. Ministry of Economy of Ukraine (2015), Report "Millennium Development Goals: Ukraine. Achievement monitoring results for 2014", [online], available at: <https://www.me.gov.ua/control/uk/> (Accessed 5 November 2022).
3. Hliebova, A.O. and Abdullaieva, A.Sh. (2015), "Economic diagnosis is based on certain preconditions of development of enterprise in crisis", *Young Scientist*, vol. 12 (27), pp. 154-158, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_12\(1\)_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_12(1)_37) (Accessed 3 November 2022).
4. UNDP (2009), Rukovodstvo po planirovaniyu, monitoru i ocenke rezul'tatov razvitiya: programma razvitiya Organizacii Ob"edinennyh Nacij [A guide to planning, monitoring and evaluating development results: United Nations Development Program], UNDP, New York, USA.

5. Morozov, A.O, Kosolapov, V.L and, Kolosov, V.Ye. (2002), “Information and analytical support of the monitoring system”, *Naukovo-tekhnichna informatsiia*, vol. 3, pp. 18-23.
6. Vol'ians'koi, S.Ye. (2011), *Metodychni rekomendatsii schodo provedennia monitorynhovykh doslidzhen'* [Methodological recommendations for conducting monitoring studies], Kharkiv, Ukraine.
7. Kruhlova, O.A. Kozub, V.O. and Chernyshova, L.O. (2016), “The Systematization of Types of Monitoring in Enterprise Management”, [online], *The problems of economy*, vol. 1, pp. 183-189, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2016_1_22 (Accessed 4 November 2022).
8. Savchuk, V.K. (2014), “Analytical monitoring of the market”, *Exchange Market Monitoring*, vol. 3, pp. 10-15, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mbr_2014_3_5 (Accessed 4 November 2022).
9. Yel'nykova, H.V. and Riabova, Z.V. (2007), “Monitoring as an effective means of assessing the quality of general secondary education in an educational institution”, *Culture of the peoples of the Black Sea*, vol. 115, pp. 35-43.
10. Dahin, A.N. (1997), “Pedagogical monitoring: concept and application”, *School technology*, vol. 3, pp. 39-42.
11. Financial Intelligence Unit of Ukraine (2019), “Review on the use of non-profit organizations for illegal purposes”, available at: https://fiu.gov.ua/assets/userfiles/411/%D0%9E%D0%B3%D0%BB%D1%8F%D0%B4%20%D0%9D%D0%9A%D0%9E/oglad_npo_2019.pdf (Accessed 3 November 2022).
12. McKean, E. (2006), *Concise Oxford American dictionary*, Oxford University Press, Oxford, New York, USA.

Стаття надійшла до редакції 12.11.2022 р.