



Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

ЕКОНОМІЧНИЙ ВІСНИК

Дніпровської
політехніки

Науковий журнал

№ 4 (80) • 2022

Виходить 4 рази на рік • Заснований у березні 2003 р.

Економічна теорія
Міжнародні економічні відносини
Підприємництво та економіка підприємства
Фінанси
Облік та оподаткування
Економіка природокористування
Менеджмент
Економіко-математичні методи прийняття управлінських рішень
Маркетинг
Публічне управління та адміністрування

Дніпро
2022

Головний редактор	Г. М. Пилипенко
Заступники головного редактора	О. Г. Вагонова, О. І. Амоша
Голова редакційної ради	В. Я. Швець
РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ (УКРАЇНА):	А. В. Бардась, І. П. Булеєв, А.Г. Герасименко, О.В. Єрмошкіна Ю. С. Залознова, М. І. Іванова, С. І. Кострицька, Є. В. Кочура, Н. І. Литвиненко, М. С. Пашкевич, Ю. І. Пилипенко, В. І. Прокопенко, Е. В. Прушківська, О. В. Трифонова, В. М. Шаповал.
ЗАКОРДОННІ ЧЛЕНИ РЕДАКЦІЙНОЇ КОЛЕГІЇ:	В. Тарас (Університет Північної Кароліни, м. Грінсборо, США), М. Шефер (Науково-освітня асоціація «SERIKE», м. Мюнхен, Німеччина), Ш. Фоліч (Вища банківська школа, м. Вроцлав, Польща) Г. Кошебаєва (Карагандинський державний технічний університет, Казахстан).

Журнал включено до Переліку фахових видань України групи Б, в яких можуть друкуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата економічних наук Наказ МОН України від 28.12.2019 №1643.

Журнал індексується в: Google Scholar, Index Copernicus, ResearchBib3 2013року.

Провідний редактор	Н. А. Черченко
Літературний редактор	М. Л. Ісакова
Комп'ютерна верстка	О. В. Казимиренко

Журнал підписано до друку за рекомендацією вченої ради Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» (протокол № 11 від 29.11.2022 р.)
Наклад 300 прим. Зам. №
Підписано до друку 01.12.2022 р. формат 60*90/8
Ум. друк. арк. 15. Папір офсетний

Журнал зареєстровано	у Державному комітеті інформаційної політики, телебачення і радіомовлення України. Свідоцтво про державну реєстрацію: КВ №7070 від 18.03.2003 р.
----------------------	--

Засновник та видавець	Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Державний вищий навчальний заклад «Національний гірничий університет»), м. Дніпро. Інститут економіки промисловості Національної академії наук України, м. Київ. Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК№ 1842 від 11.06.2004 р.
-----------------------	--

Адреса видавця та редакції	49027, м. Дніпро, пр. Дмитра Яворницького, 19, корп. 1 Тел.: +380 (56) 47-15-66, +380 (97) 115-75-45 e-mail: PlipenkoA@nmu.org.ua , web: ev.nmu.org.ua
----------------------------	---

Виготовлення	Видавництво «Свідлер А.Л.» 49041, м. Дніпро, а/с 2493 Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи: серія ДК № 3876 від 10.09.2010 р.
--------------	--



Dnipro University of Technology

**ECONOMICS
BULLETIN**
of Dnipro University
of Technology

Scholarly Journal

№ 4 (80) • 2022

Quarterly statement • Founded in March 2003

Economic theory
International economic relations
Entrepreneurship and economics of enterprise
Finances
Accounting and audit
Environmental management
Management
Econometrics in management decision-making
Marketing
Public management and administration

Dnipro
2022

Chief Editor	H. M. Pylypenko
Deputy Chief Editors	O. G. Vagonova, O. I. Amosha
Head of editorial board	V. Ya. Shvets
EDITORIAL BOARD (UKRAINE)	A. V. Bardas, I. P. Bulieiev, A. H. Gerasymenko, O. V. Iermoshkina Yu. S. Zaloznova, M. I. Ivanova, S. I. Kostrytska, Ye. V. Kochura, N. I. Lytvynenko, M. S. Pashkevych, Yu. I. Pylypenko, V. I. Prokopenko, E. V. Prashkivska, O. V. Tryfonova, V. M. Shapoval
FOREIGN MEMBERS OF EDITORIAL BOARD	V. Taras (University of Northern Carolina, Greensboro, USA) M. Shefer (Scientific and educational association «SEPIKE», Magdeburg, Germany) S. Forlich (Wroclaw School of Banking, Wroclaw, Poland) G. Koshebayeva, Dr. Sc. (Econ.), (Professor, Management Department Karaganda State Technical University, Kazakhstan)
	The Bulletin is included in the group B of the List of scientific professional editions of Ukraine which are entitled to publish the results of dissertations for obtaining the academic degrees of Doctor and Candidate of Sciences (Econ). Order of Ministry of Education and Science of Ukraine №1643 of December 28, 2019
	The journal is indexed in: Google Scholar, Index Copernicus, ResearchBib since 2013.
Senior editor	N. A. Cherchenko
Language editor	M. L. Isakova
Technical editor	O. V. Kazymyrenko
	Passed for printing under recommendation of Academic Council of Dnipro University of Technology (transaction № 11 dated 29.11.2022) Number of copies printed 300. Order No. _ Passed for printing 01.12.2022 Sheet size 60*90/8 Presswork 15. Offset paper.
Journal was registered	at the State Committee for Informational Policy, Television and Radiobroadcasting of Ukraine on 18th March 2003. Certificate of state registration: KB # 7070.
Founder and editor	Dnipro University of Technology (State higher educational institution «National Mining University»), Dnipro, Certificate of Publisher ДК№1842 dated 11.06.2004 Institute of Industrial Economics of the National Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv
Address of editor and editorial office	19, Dmytra Yavornytskoho Ave., building 1, Dnipro, 49027 Tel.: +380(56)47-15-66, +380(97) 115-75-45 e-mail: PilipenkoA@nmu.org.ua , web: ev.nmu.org.ua
Production	Publisher « Svidler A.L.», Dnipro, a / b 2493, 49041 Certificate of registration in the State Register of publishing: Series ДК№ 3876 dated 10.09.2010

ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ

Джигора О. М. Пріоритети розвитку та формування стратегії державного регулювання ринку сільськогосподарських земель в Україні.....	9
Голубка Д. С. Понятійно-термінологічний апарат дослідження франчайзингу в системі економічних знань.....	18
Щуров І. В. Система створення передумов енергетичної безпеки національної економіки на основі когнітивного моделювання.....	26

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Рулупенко Н. М., Нерасименко Т. V. Reasons and dynamics of reshoring in the European Union and USA.....	34
Юрчишина Л. І., Калюжна Т. М. Особливості міжнародного етикету в системі ділових комунікацій.....	42
Вовченко О. С. Напрямки розвитку платіжних систем в Україні в умовах європейської інтеграції.....	49

МАРКЕТИНГ

Шкуренко О. В., Корнійко Я. Р. Маркетингові інструменти стратегічного розвитку транспортно-логістичних підприємств в епоху цифровізації	57
Полоус О. В., Баранюк А. Ю. Управління екологічним маркетингом як фактор підвищення конкурентоспроможності інжинірингових послуг	64

МЕНЕДЖМЕНТ

Белопольський М. Г., Хаджинова О. В., Бессонова А. В. Теоретико-методологічні засади системи управління кадровим потенціалом	72
Спіцина А. Є. Конкурентоспроможність персоналу транспортної галузі України в умовах євроінтеграції	80
Баранець Г. В., Гребенко Д. О., Клодчик О. О. Особливості антикризового управління гірничо-металургійними підприємствами України в умовах воєнної агресії.....	94

ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА

Фаїзова С. О., Фаїзова О. Л., Гуцалова В. І. Мотякін І. В. Самодіагностика стратегічного потенціалу підприємства на основі методології збалансованої системи показників.....	107
Бєлобородова М. В., Хаджинова О. В., Белопольський М. Г. Стратегії соціально відповідальної взаємодії бізнесу із зацікавленими сторонами.....	115
Кочура Д. В., Чуріканова О. Ю. Зниження витрат на електроенергію в процесах рудопідготовки на основі закономірностей формування енергетичних спектрів.....	123
Ареф'єва О. А., Андрієнко М. М., Коваленко Н. В. Стратегічне управління вартістю підприємства в умовах інноваційного розвитку.....	130
Белянська Ю. В. Механізм управління інноваціями на транспортних підприємствах.....	137
Супрунова І. В. Економічні детермінанти тінізації економіки як загрози національній безпеці України.....	146
Кононов О. І. Алгоритм формування інтегральної оцінки економічної результативності промислових підприємств.....	152
Чобіток І. О. Вплив цифровізації на управління інноваційним розвитком підприємств: міжнародний досвід.....	161

CONTENTS

ECONOMIC THEORY

- Dzhyhora O. M.** Priorities for the development and formation of the strategy for state regulation of the agricultural land market in Ukraine..... **9**
- Holubka D. S.** Conceptual and terminological apparatus to research franchising in economics..... **18**
- Shchurov I. V.** System for creating the prerequisites of the energy security of the national economy based on cognitive modeling..... **26**

INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

- Pylypenko H. M., Herasymenko T. V.** Reasons and dynamics of reshoring in the European Union and USA..... **34**
- Yurchyshina L. I., Kalyuzhna T. M.** Features of international etiquette in the business communication system..... **42**
- Vovchenko O. S.** Ways to improve payment systems in the context of European integration **49**

MARKETING

- Shkurenko O. V., Korniyko Ya. R.** Marketing tools for strategic development of transport and logistics enterprises in the era of digitalization..... **57**
- Polous O. V., Baraniuk A. Yu.** Management of environmental marketing as a factor increasing the competitiveness of engineering services..... **64**

MANAGEMENT

- Bielopolsky M. H., Khadzhynova O. V., Bessonova A.V.** Theoretical and methodological principles of the personnel potential management system..... **72**
- Spitsyna A. E.** Competitiveness of the transport industry personnel of Ukraine in the conditions of European integration..... **80**
- Baranets N. V., Hrebenko D. O., Klodchyk O. O.** Specifics of anti-crisis management of Ukrainian mining and steel enterprises in the conditions of military aggression..... **94**

ENTREPRENEURSHIP AND ECONOMICS OF ENTERPRISE

- Faizova S. O., Faizova O. L., Hutsalova V. I., Motyakin I. V.** Self-diagnostics of the strategic potential of the enterprise based on the methodology of the balanced scorecard.... **107**

Bieloborodova M. V., Khadzhynova O. V., Belopolskyi M. H. Strategies for socially responsible interaction of business with stakeholders.....	115
Kochura D. V., Churikanova O. Yu. Reduction of energy cost in the processes of ore preparation on the basis of the regularities of the formation of energy spectrum.....	123
Arefieva O. V., Kovalenko N. V., Andriienko M. M. Strategic management of enterprise value in the conditions of innovative development.....	130
Belianska Yu. V. Innovation management mechanism at transport enterprises.....	137
Suprunova I. V. Economic determinants of shadowing of the economy as a threat to the national security of Ukraine.....	146
Kononov O. I. Algorithm for the formation of an integral assessment of the economic performance of industrial enterprises.....	152
Chobitok I. O. Impact of digitalization on the management of innovative development of enterprises: international experience.....	161

ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ТА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ЗЕМЕЛЬ В УКРАЇНІ

О. М. Джигора, к. е. н., доцент, Державний університет «Житомирська політехніка», kebrua_dom@ztu.edu.ua, <https://orcid.org/0000-0001-8490-3917>

Методологія дослідження. При виконанні дослідження було використано наступні методи: методи логічного узагальнення та наукової абстракції – для уточнення понятійного апарату дослідження; системного аналізу й синтезу, індукції та дедукції – для виявлення закономірностей та історичних особливостей формування, використання і розвитку інститутів та інституцій земельних відносин; організаційно-управлінського аналізу – для дослідження розвитку систем і інститутів управління в земельній сфері.

Результати дослідження. Проаналізовано стан реалізації заходів з основних напрямів земельної реформи в Україні. Запропоновано підходи щодо подальшого її розвитку, що полягають в удосконаленні фінансово-економічних, адміністративно-правових, організаційних, соціально-психологічних інститутів та інституцій. Виділено основні завдання державної політики у сфері обігу земель сільськогосподарського призначення. Визначено інституційні шляхи реалізації завдань державної політики у сфері обігу земель сільськогосподарського призначення. Конкретизовано шляхи удосконалення адміністративно-правових інститутів і інституцій. Визначено складові інституціонально-організаційного аспекту розвитку земельних відносин (землепорядні інституції, інструменти інституціоналізації структури управління, планувальні інструменти (інституції)). Запропоновано перелік основних етапів завершення земельної реформи в Україні. Акцентовано на важливості розробки, схвалення та реалізації Стратегії розвитку державного регулювання земельних відносин аграрного сектора. Досліджено елементи стратегічного управління земельно-ресурсним комплексом. Визначено особливості державного регулювання розвитку ринкових відносин у земельній сфері в аграрному секторі економіки. Представлено державне регулювання розвитку ринкових відносин у земельній сфері в аграрному секторі економіки як систему цілеспрямованого організаційно-адміністративного та економічно санкціонованого, стимулювального впливу держави на суспільні процеси і відносини щодо економічного обороту й обігу земельних ділянок та прав на них.

Новизна. Розкрито основні пріоритети розвитку та формування стратегії державного регулювання ринку сільськогосподарських земель в Україні. Запропоновано концептуальну модель стратегії розвитку державного регулювання земельних відносин в аграрному секторі.

Практична значущість. Результати дослідження можуть бути використані у процесі державного регулювання вітчизняного ринку сільськогосподарських земель.

Ключові слова: ринок сільськогосподарських земель, ринкові відносини, обіг земель, державне регулювання, стратегія, державна політика, інститути управління, інституції.

Постановка проблеми. Земля є не лише найважливішою умовою просторового існування країн світу, а й головним економічним ресурсом суспільства та основним засобом виробництва в аграрній сфері. Еколо-

гічно збалансований сталий розвиток території країни, продуктивне і раціональне використання земельно-ресурсного потенціалу можливе лише за умови суспільно-збалансованого використання природної земельної

монополії та ефективного управління земельними ресурсами на основі виваженої державної регуляторної політики у сфері земельних відносин. Більшість цілей земельної реформи залишилися невиконаними, наприклад, у напрямку фінансування здійснено лише 15 % необхідних заходів. Тому подальші кроки щодо вдосконалення земельних відносин у країні повинні сформувати інституційне середовище функціонування відносин з ефективним економічним оборотом і обігом земель, із залученням земельного капіталу, раціонально-сталим земельним устроєм.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Організаційно-економічний інструментарій методів державного регулювання земельних відносин у цілому та економічного обороту і ринку земель сільськогосподарського призначення зокрема розглядали провідні вчені України, серед яких Ю. Білик [2], А. Даниленко [1], Добряк [2], А. Мартин [3], Л. Новаковський [4], О. Улянченко [5] та ін. Але до цього часу науково-теоретичні, методологічні й інституційні аспекти державної регуляторної політики у сфері економічного обороту, обігу і ринку земель повноцінно науково не вивчені,

не апробовані і тим більше інституційно в суспільстві не сформовані.

Формулювання мети статті. Метою статті є дослідження пріоритетів розвитку та формування стратегії державного регулювання ринку сільськогосподарських земель в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Процес логічного завершення земельної реформи в аграрному секторі економіки в Україні потребує наукового обґрунтування інституціонального розвитку, що передбачає визначення та конкретизацію набору інструментів і методів здійснення заходів, спрямованих на раціональне землекористування та охорону природно-ресурсної сфери.

Експертний аналіз не зважаючи на спірні оцінки показує, що здійснення заходів з основних напрямів земельної реформи в Україні за 30 років, інституційного та законодавчого забезпечення вирішено лише на 48 %, що не є достатнім для повноцінного впровадження земельної реформи та ефективного функціонування ринку сільськогосподарських земель (табл. 1).

Таблиця 1

Аналіз проведення заходів з основних напрямів земельної реформи в Україні

Напрямок реформування	Експертна оцінка здійснення заходів, %
Розвиток форм власності на землю та обіг прав власності	35
Створення нових ринкових земельних відносин	43
Платність землекористування	75
Державний земельний кадастр, планово-картографічне забезпечення	35
Перерозподіл земель і землеустроїв	60
Ринок земель сільськогосподарського призначення	25
Забезпечення земельними ділянками громадян України	95
Поліпшення екологічного стану земель та їхньої охорони	45
Фінансування заходів земельної реформи.	15
Стимулювання розвитку сільських територій	35
У середньому за всіма напрямками	48

Джерело: складено за матеріалами [6]

Розробка таких підходів є першочерговим завданням та основою подальших дій у напрямі збереження та відтворення земель-

них ресурсів України. У зв'язку із цим подальший розвиток земельної реформи пропонуємо здійснювати на основі підходів зазначених на рисунку 1.



Рис. 1. Основні шляхи логічного завершення земельної реформи

Наведений рисунок дає змогу чітко визначити структуру підходів, спрямовану на завершення земельної реформи. Запропонована структурна схема не є вичерпною, але переконує у необхідності визначення концептуальних підходів до формування та здійснення ґрунтовних перетворень для завершення земельної реформи в Україні.

Відповідно до суспільних вимог, основними завданнями державної політики у сфері обігу земель сільськогосподарського призначення повинні бути:

- зміцнення продовольчої безпеки країни;
- захист законних інтересів власників та користувачів земельних ділянок;
- покращання рівня зайнятості сільського населення та демографічного стану у сільській місцевості;
- забезпечення сталого землекористування, раціонального та ефективного використання земель;
- забезпечення сталого розвитку сільських громад;
- підвищення капіталізації та ліквідності землі як економічного активу;
- забезпечення справедливої ціни на землю та рівня плати за користування землею;
- запобігання уникненню фіскальних втрат і застосування тінювих схем ухиляння від оподаткування, рейдерських схем захоплення земель, використання підставних осіб у разі набуття права власності та користування на землю;
- запровадження механізмів запобігання спекулятивним операціям та монополізації земель сільськогосподарського призначення.

Крім того, необхідно визначити інституційні шляхи реалізації завдань державної політики у сфері обігу земель сільськогосподарського призначення шляхом:

- закріплення мінімальних норм зайнятості населення на одиницю площі сільськогосподарських угідь;
- обмеження площі земель, що може перебувати у власності однієї особи;
- заборони на перепродаж земельних ділянок на певний строк;
- запровадження диференційованого розміру державного мита під час здійснення продажу земель, що пов'язано з експертною (ринковою) оцінкою земель;
- установлення певних вимог до потенційних покупців земельних ділянок;
- запобігання подрібненню земельних ділянок шляхом консолідації земель;
- заборони на зміну цільового призначення земельних ділянок, крім їх відчуження для суспільних потреб та з мотивів суспільної необхідності;
- запровадження мінімального та максимального строку оренди земельних ділянок;
- підвищення розміру земельної ренти;
- запровадження прогресивної шкали плати за сільськогосподарські угіддя залежно від часу, протягом якого вони не використовуються;
- підтримка економічно активної частини сільського населення;
- удосконалення платності сільськогосподарського землекористування.

Прийняття нового законодавства стосовно практичного впровадження закріплених у ньому норм стосовно земельних відносин дозволить:

– забезпечити інтереси держави як представника народу України під час включення сільськогосподарських земель до економічного обігу;

– спрямувати фінансову активність при обігу сільськогосподарських земель в русло реального виробництва, підвищити ефективність сільськогосподарського виробництва шляхом виключення спекулятивних операцій на ринку земель;

– припинити незаконне використання сільськогосподарських земель без належних правових підстав (землі від спадщини, невигребовані паї, запроектовані польові шляхи, господарські двори, землі колишніх КСП, сінокоси і пасовища тощо).

– досягти сталого землекористування за рахунок введення і реалізації проектів землеустрою, з еколого економічного обґрунтування сівозмін;

– підвищити інвестиційну привабливість аграрного сектора та економіки України в цілому.

Країни ЄС ще в минулому столітті законодавчо визначили поліпшення аграрної структури як головний мотив запровадження вільного (водночас жорстко регульованого законом) ринку сільськогосподарських земель [7, 8].

Лібералізація земельних відносин без якісних змін суб'єктів і середовища спричиняє також значні втрати бюджету. У результаті відмови держави від обов'язкової державної землевпорядної експертизи – експертної оцінки земельних ділянок, що готуються до продажу, за останні два роки на 20-30 %, знизилася ціна на земельні ділянки державної і комунальної власності, особливо в містах обласного підпорядкування. У результаті ціна на землю первинного ринку відстає від вторинного у два рази.

Не регульоване державою введення сільськогосподарських земель в економічний обіг, аж до обігу шляхом купівлі-продажу, та лібералізація земельно-ринкових відносин веде у сферу тіньових спекуляцій не тільки право оренди, а й саму землю. У зв'язку із цим необхідне удосконалення адміністративно-правових інститутів і інституцій, що здійснюватиметься такими шляхами:

– інституційний розвиток земельного законодавства;

– удосконалення системи справляння плати за землю;

– посилення контролю за меліорацією земель, за виконанням заходів щодо охорони земель;

– сприяння розвитку інфраструктури ринку землі;

– децентралізації земельних відносин;

– запровадження заходів боротьби з корупцією;

– законодавче встановлення обмеження обігу земель у товарному сільськогосподарському виробництві, а також максимальних меж земельної власності.

Необхідно ретельно вивчити загрози, які, як переконує світовий досвід, можуть з'явитись, якщо ринок сільськогосподарських угідь буде абсолютно вільним, неконтрольованим. Земельний ринок повинен мати досконале інституційно-правове регулювання, відповідні державні інститути, що забезпечують контрольно-адміністративну функцію, дієвість економічних важелів впливу та удосконалення організаційного аспекту розвитку земельних відносин (рис. 2).

Організаційний аспект розвитку земельних відносин включає в себе комплекс землевпорядних планувальних інструментів та інструментів інституціоналізації структури управління. Цей комплекс забезпечує здійснення впорядкування і регулювання земельних відносин у рамках концепції сталого розвитку суспільних відносин [9].

Ретельний аналіз практики продажу і спадкування земель показує, що потрібне буде врегулювання питання купівлі-продажу землі й між селянами, зокрема односельцями. Оренда землі, навіть на великий термін, не рівнозначна повній втраті землі, оскільки може бути припинена згідно з умовами договору і принаймні залишає власнику право на підвищення рентних платежів.

Для збереження і охорони селянської земельної власності необхідне запобігання накопиченню непомірних боргів, шкідливих форм іпотечного кредиту. У зв'язку із цим:

– позика на придбання землі має видаватися лише у випадках, передбачених законом;

– іпотечне кредитування повинно відбуватися переважно для проведення меліорацій, придбання технічних засобів обробітку

земель, худоби, технологій, розвитку виробничої інфраструктури тощо;

– позики не повинні бути надто великими і перевищувати поглинання земельного доходу від землі при щорічній сплаті (з часом ця норма може бути переглянута в бік зростання);

–можливий і приватний іпотечний кредит, але з обмеженим для селян доступом до нього для запобігання небезпеці втрати ними землі або непомірного обтяження борговими виплатами (з цією метою законодавчо має бути встановлено що приватний іпотечний кредит повинен бути довгостроковим).



Рис. 2. Складові інституціонально-організаційного аспекту розвитку земельних відносин

Іпотечні угоди селян із приватними установами мають контролюватися спеціально на те уповноваженими державними органами, або державним іпотечним банком, щоб не допускати фіктивного збільшення доходності землі вище від її дійсних розмірів. Якщо іпотечний кредит публічної іпотечної установи уже поглинув 25 % доходу від землі, приватну іпотечку не слід дозволяти. Не варто допускати прийняття в заставу сільськогосподарських угідь тими приватними особами, які відповідно до закону не мають права мати їх у власності.

Тінізація земельних відносин, несправедливий перерозподіл земельного ресурсу та земельної ренти, курс на приватизацію шляхом соціалізації та парцеляції сільськогосподарських земель у підсумку дають гірший соціально-економічний результат, ніж за часів одержавлення землі.

Не підкріплена повноцінним інституційним розвитком, земельна реформа так і не задіяла земельний капітал в актив аграрного капіталу. Реформа проігнорувала виробничу складову і не поставила за кінцеву мету зростання продуктивності земельного ресурсу та аграрних виробничих структур.

Враховуючи суспільні економічні й агро-виробничі диспропорції в земельній сфері, в Україні необхідно терміново організаційно-

економічними методами за рахунок програмних нормативно-законодавчих та управлінських рішень підкріпити правовими інституціями та сформувати державні інститути відповідно до існуючого земельного ладу. Інакше вказані суспільні виклики і сформують негативну суспільну реакцію, яка знівелює трансформації і проведе суспільну соціалізацію земель, особливо в аграрній сфері.

У країні сформована приватна власність на землю в аграрній сфері посередництвом виділення земель колективним сільськогосподарським підприємствам, а інститут колективної власності земель існує тільки номінально, хоча він повністю проігнорований конституційно і законодавчо. По суті у селян безпідставно вилучено велику частину земель громадських і колективних лісів, земель водного фонду, а правові інституції щодо розпоряджання ними або недосконалі, або взагалі відсутні.

Посилює параліч інститутів громадянського суспільства відсутність інституційного забезпечення розмежування, виділення і розпорядження комунальними та громадськими землями – як у межах, так і за межами поселень. Нормативний наказний порядок персоніфікованої приватизації сільськогосподарських земель ліквідує державний запас і резерв земель як соціально-економічний базис розвитку сільських поселень і громад.

Новий капіталістичний земельний лад вимагає інституційного розвитку державних і суспільних інститутів, правового інституційного врегулювання та балансу інтересів приватного і суспільного, громадського і державного, виробничо-технологічного і екологічного балансу сталого розвитку, соціального і економічного балансу розвитку сільських поселень і урбаніза-

цій, аграрного і промислового розвитку (особливо добувних галузей Дніпровсько-Донецької западини).

Для логічного завершення земельної реформи в першу чергу потрібно виконати ряд заходів, які детально приведені на рис. 3. Всі вони систематизовані в якості конкретних і необхідних кроків (етапів) з метою подальшого закінчення земельної реформи в Україні.



Рис. 3. Основні етапи завершення земельної реформи

Структури Держгеокадастру надають низку платних і безоплатних послуг, у тому числі через Центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи). У системі діє унітарне адміністрування з призначенням начальників районів безпосередньо головою Держгеокадастру. Однак керівники, призначені згори, не завжди знаходять спільну мову з районним і обласним керівництвом на місцях.

Спроби законодавців лібералізувати земельні відносини в частині зміни цільового призначення та безсистемного використання землі – основного національного багатства – шлях хибний і безперспективний. Тому боротьбу з корупцією в земельній сфері необхідно розпочати декількома шляхами.

Розробка, схвалення та реалізація Стратегії розвитку державного регулювання земельних відносин аграрного сектора дозволить вирішити більшість проблем у цій сфері, а також створить прозорі, стабільні й ефективні механізми державного регулювання земельних відносин, дасть змогу сформувати інвестиційно-привабливий клімат, сприятиме розвитку землеустрою, забезпечить раціональне та ефективне землекористування.

На основі проведених досліджень запропоновано концептуальну модель стратегії розвитку державного регулювання земельних відносин в аграрному секторі (рис. 4). Повна реалізація напрямів удосконалення земельних відносин забезпечить раціональне, високоефе-

ктивне й екологічнобезпечне використання земель сільськогосподарського призначення,

збереження і примноження їхнього продуктивного потенціалу.



Рис. 4. Концептуальна модель стратегії розвитку державного регулювання земельних відносин в аграрному секторі

Сучасна світова економіка характеризується кардинальними змінами у визначенні напрямів економічного прогресу. Основні акценти сьогодні переміщуються на прискорений розвиток, перехід до стратегії регулювання. Для країн з ринковою економікою регулювальна роль держави полягає у створенні найсприятливіших умов для проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, надання свободи дій там, де втручання держави зайве.

Державне регулювання розвитку ринкових відносин у земельній сфері в аграрному секторі економіки можна визначити як систему цілеспрямованого організаційно-адміністративного та економічно санкціонованого, стимулювального впливу держави на суспільні процеси і відносини щодо економічного обороту й обігу земельних ділянок та прав на них, включаючи право володіння, користування і розпоряджання відповідно до існуючих нормативно-правових, інституційних, суспільних традицій та норм поведінки.

Інституційно малодослідженим явищем є також проблема співвідношення землі і об'єктів нерухомості на ній. Чинне законодавство сформувало інституції таким чином, що право власності на нерухомість тягне за собою право власності на землю, але розділяє ці два види правооб'єктів – землю і нерухомість на цілісні або інші природні об'єкти,

тобто домінуючим є правовий режим будівлі [10].

Між тим правовий інститут правооб'єктності земельної ділянки сільськогосподарського призначення повинен діяти виключно для земельної ділянки, а об'єкти на ній мають функціонувати на умовах приналежності, як похідні елементи. Ця вимога розповсюджується і на всі об'єкти нерухомого майна, що сприяють поліпшенню сільськогосподарських земель (дренажі, канали, дороги, водотоки, вали інші споруди).

Висновки. Отже, для впорядкування земельних відносин необхідно розглядати земельні ресурси як складову єдиного соціально-економіко-правового комплексу в триєдиному вимірі: як соціальний розвиток, що створює умови для життя та існування населення; як просторовий базис розміщення продуктивних сил, а також як предмет та засіб праці, що забезпечить раціональне використання землі і приведе не тільки до суттєвих змін у функціонуванні земельних відносин шляхом зменшення земель у відчуженні та нерозподільній спадщині, але й допоможе економіці в цілому. Тобто за такого вирішення визначених питань стає можливим формування адекватного механізму державного регулювання розвитку ринку сільськогосподарських земель та раціонального використання земельних ресурсів.

Література

1. Галушко В.П., Білик Ю.Д., Даниленко А.С. Формування ринку земель в Україні / За ред. А.С. Даниленка та Ю.Д. Білика. 2-ге вид. К.: Урожай, 2006. – 277 с.
2. Галушко В. П., Білик Ю.Д., Даниленко А.С. Формування ринку землі в Україні / За ред. А.С. Даниленка, Ю.Д. Білика. К.: Урожай, 2002. 280 с.
3. Мартин А.Г. Економічне регулювання земельних відносин: як виправити недоліки? *Землевпорядний вісник*. 2009. № 6. С. 22-29.
4. Новаковський Л.Я. Земельна реформа і землеустрій в Україні. К.: Центр земельної реформи, 2001. 138 с.
5. Ульяновченко О.В. Формування системи сталого землекористування. *Вісник ХНАУ*. 2009. № 11. С. 369-375.
6. Федоров М.М. Трансформація земельних відносин до ринкових умов (доповідь). *Економіка АПК*. 2009. № 3. С. 4-18.
7. Артюшин В.І., Кобець М.І., Пугачов М.І. Проблеми становлення та функціонування ринку земель сільськогосподарського призначення в Україні / За ред. Марчіна Свенціцькі. К.: Аналітично-дорадчий центр Блакитної стрічки ПРООН, 2017. 60 с.
8. Данкевич А.С. Світовий досвід оренди земель. *Економіка АПК*. 2018. № 3. С. 138.
9. Функції Держземагентства буде виконувати Держгеокадастр / [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://economics.unian.ua/agro/1065279-funktsiji-derjzemagentstva-bude-vikonuvati-derjgeokadastr.html>.
10. Шарий Г.І. Обґрунтування шляхів подальшого вдосконалення земельних відносин в Україні. *Землевпорядний вісник*. 2013. № 11. С. 14-16.

References

1. Halushko, V.P., Bilyk, Yu.D., Danylenko, A.S. et al. (2006). *Formuvannia rynku zemel v Ukraini*. A.S. Danylenko, Yu.D. Bilyk (Eds.). 2-nd ed., rev. Kyiv: Urozhai.
2. Halushko, V.P., Bilyk, Yu.D., Danylenko, A.S. et al. (2002). *Formuvannia rynku zemli v Ukraini*. A.S. Danylenko, Yu.D. Bilyk (Eds.). Kyiv: Urozhai.
3. Martyn, A.H. (2009). *Ekonomichne rehuliuвання zemelnykh vidnosyn: yak vypravty nedoliky? Zemlevporiadnyi visnyk*, (6), 22-29.
4. Novakovskiy, L.Ia. (2001). *Zemelna reforma i zemleustrii v Ukraini*. Kyiv: Tsentz zemelnoi reformy.
5. Ulianchenko, O.V. (2009). *Formuvannia systemy staloho zemlekorystuvannia*. *Visnyk KhNAU*, (11), 369-375.
6. Fedorov, M.M. (2009). *Transformatsiia zemelnykh vidnosyn do rynkovykh umov (dopovid)*. *Ekonomika APK*, (3), 4-18.
7. Artiushyn, V.I., Kobets, M.I., & Puhachov, M.I. (2017). *Problemy stanovlennia ta funktsionuvannia rynku zemel silskohospodarskoho pryznachennia v Ukraini*. Marchina Svienchitski (Ed.). Kyiv: Analitichno-doradchy tsestr Blakytnoi strichky PROON.
8. Dankevych, A.Ie. (2018). *Svitovyi dosvid orendy zemel*. *Ekonomika APK*, (3), 138.
9. *Funktsii Derzhzemahentstva bude vykonuvaty Derzhheokadastr*. Retrieved from <http://economics.unian.ua/agro/1065279-funktsiji-derjzemagentstva-bude-vikonuvati-derjgeokadastr.html>.
10. Sharyi, H.I. (2013). *Obhruntuvannia shliakhiv podalshoho vdoskonalennia zemelnykh vidnosyn v Ukraini*. *Zemlevporiadnyi visnyk*, (11), 14-16.

PRIORITIES FOR THE DEVELOPMENT AND FORMATION OF THE STRATEGY FOR
STATE REGULATION OF THE AGRICULTURAL LAND MARKET IN UKRAINE

*O. M. Dzhyhora, Ph. D (Econ.), Associate Professor,
Zhytomyr Polytechnic State University*

Methods. The following methods were used during the research: methods of logical generalization and scientific abstraction – to clarify the conceptual apparatus of the research; system analysis and synthesis, induction and deduction – to identify regularities and historical features of the formation, use and development of institutes institutions of land relations; organizational and management analysis – for the study of the development of management systems and institutes in the land sector.

Results. The state of conducting activities in the main areas of land reform in Ukraine is analyzed. Approaches to the further development of land reform in Ukraine are proposed, which consist in the improvement of financial-economic, administrative-legal, organizational, social-psychological institutes and institutions. The main tasks of the state policy in the field of agricultural land circulation are highlighted. Institutional ways of implementing state policy tasks in the field of agricultural land circulation have been determined. Ways to improve administrative and legal institutes and institutions are specified. The components of the institutional-organizational aspect of the development of land relations are defined (land management institutions, instruments of institutionalization of the management structure, planning tools (institutions)). A list of the main stages of the completion of land reform in Ukraine is proposed. The importance of the development, approval and implementation of the Strategy for the Development of the State Regulation of Land Relations in the Agrarian Sector is proposed. . The elements of strategic management of the

land-resource complex were studied. A conceptual model of the strategy for the development of state regulation of land relations in the agrarian sector was proposed. The specifics of the state regulation of the development of market relations in the land sphere in the agrarian sector of the economy were determined. The state regulation of the development of market relations in the land sphere in the agrarian sector was generalized in economy as a system of purposeful organizational-administrative and economically sanctioned, stimulating influence of the state on social processes and relations and regarding the economic turnover and circulation of land plots and rights to them.

Novelty. The main priorities of the development and formation of the strategy of state regulation of the agricultural land market in Ukraine are revealed. A conceptual model of the development strategy of state regulation of land relations in the agrarian sector is proposed.

Practical value. The results of the research can be used in the process of state regulation of the domestic agricultural land market.

Keywords: agricultural land market, market relations, land circulation, state regulation, strategy, state policy, management institutes, institutions.

Надійшла до редакції 09.11.22 р.

ПОНЯТІЙНО-ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ АПАРАТ ДОСЛІДЖЕННЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНИХ ЗНАНЬ

*Д. С. Голубка, аспірант, diana_holubka@ukr.net, orcid.org/0000-0001-7287-045X,
Львівський національний університет імені Івана Франка*

Методологія дослідження. У процесі дослідження поняття франчайзингу та його складових використано загальнонаукові та спеціальні методи: метод абстрагування та узагальнення – при визначенні поняття та економічної природи франчайзингу; системного аналізу – під час дослідження понятійно-термінологічного апарату франчайзингу та його систематизації за відповідними критеріями; аналізу і синтезу, індукції та дедукції – під час розробки пропозицій щодо вдосконалення понятійно-термінологічної бази дослідження франчайзингу; логічного аналізу – для визначення переваг та недоліків окремих підходів, принципів та нормативно-правових засад у сфері франчайзингу як моделі організації бізнесу.

Результати. Досліджено еволюцію поглядів на зміст франчайзингу. Це дозволило здійснити розподіл понять франчайзингу на групи концептуальних категорій (міжнародний, багатонаціональний, майстер-, самозайнятості, суб-; комерційна концесія, співробітництво бізнесу, франчайзингова модель співробітництва, глобалізація й інтернаціоналізація бізнесу), діяльнісних категорій (франчайзинговий бізнес, соціальний франчайзинг, франчайзингові відносини, франчайзингова операція, франчайзингова мережа, франчайзингова система, етика франчайзингу, псевдофранчайзинг, резилентність франчайзингу), комерційних категорій (франчайзинговий пакет, вартість франшизи, витрати на започаткування франшизи, паушальний внесок, стартові інвестиції франчайзі, плата за продовження франшизи, франчайзингові платежі, роялті, прибуток франшизи, капітал бренду) а також таких, що вказують на об'єкт діяльності, а саме: нематеріальні активи бізнесу – іміджеві (торговельна марка, бренд, репутація, досвід діяльності й реалізації успішної бізнес-ідеї), технологічні (ноу-хау, стандарти). Визначено основні підходи до розуміння франчайзингу, що вказало на його базові змістовні елементи: співробітництво й партнерство, модель організації бізнесу, спосіб виходу й просування продукції на ринку, передача прав на використання нематеріальних активів, інвестиційний регулятор.

Виділення основних видів франчайзингу дозволило акцентувати увагу на перспективності розвитку соціального франчайзингу та франчайзингу самозайнятості. Виокремлено та досліджено загрози псевдофранчайзингу.

Новизна. Обґрунтовано перспективу розвитку методології аналізу франчайзингу, що може стати ефективним напрямком повоєнного відновлення України на тлі високого інвестиційного потенціалу міжнародних партнерів, що актуалізує наукові дослідження за даною тематикою.

Практична значущість. У рамках дослідження комерційних понять франчайзингу з'ясовано складові вартості франшизи (паушального внеску, роялті, маркетингових відрахувань) у системі формування франчайзингового пакету.

Ключові слова: економіка України, франчайзинг, співробітництво, міжнародний бізнес, соціальний франчайзинг, вартість франшизи, псевдофраншиза.

Постановка проблеми. Франчайзинг – сучасне економічне поняття, що вказує на особливості наукового концепту бізнесу в теорії співробітництва та розширення мож-

ливостей реалізації підприємницького потенціалу з використанням перевірених практик бізнес-діяльності. Саме франчайзинг зарекомендував себе як ефективний спосіб

розвитку міжнародного бізнесу, забезпечив інституціоналізацію таких іміджево-технологічних атрибутів, як торговельна марка, бренд і ноу-хау.

Франчайзинг є актуальним напрямком повоєнної відбудови економіки України з використанням високого інвестиційного потенціалу міжнародних партнерів. Тому наукові його дослідження, особливо щодо базових методологічних засад аналізування даного концепту, є вкрай потрібними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дане дослідження базується на висновках українських і зарубіжних учених, а також експертів щодо змісту франчайзингу та інших понять, що розкривають специфіку його організації й здійснення.

Для розуміння еволюції поглядів на франчайзинг враховані висновки іноземних учених І. Алона, І. Д. Априліянта (Норвегія) [2], М. К. Е. Пароді (Італія) [2], експертів Міжнародної асоціації франчайзингу [1]. Для визначення його змісту й специфіки вивчено праці таких авторів, як Т. Білоконь [3], В. Дергочова [4], А. Костюк [4], С. Махнуша [5], О. Осадчий [10], К. Остапчук [3],

Ю. Паніна [16], Д. Попович [8], Н. Ситник [8], Ю. Серпенінова [12]. Для формування понятійно-термінологічного апарату – взято до уваги узагальнення Федерації Розвитку Франчайзингу України [6], Довідника для підприємців застосунку «Дія» [7], експертів «Franchise guardian» [9], Forbes [14], «Entrepreneur» [17], нормативно-правові документи України [11, 15] та Європейський кодекс етики франчайзингу [13].

Формулювання мети статті. Метою статті є інтерпретація понятійно-термінологічного апарату дослідження франчайзингу як основи для розуміння його змісту, специфіки й переваг.

Виклад основного матеріалу дослідження. Якісне дослідження франчайзингу в системі економічних знань має базуватись на чітко визначеному понятійно-термінологічному апараті. Він має враховувати: висновки з наукових та експертних досліджень; положення норм законодавства; міжнародні практики франчайзингу. Через те, вважаємо за доцільне запропонувати систематизацію понятійно-термінологічного апарату дослідження франчайзингу (табл. 1).

Таблиця 1

Понятійно-термінологічний апарат дослідження франчайзингу

Концептуальні поняття	Правові поняття	Діяльнісні поняття	Поняття, що вказують на об'єкти діяльності	Комерційні поняття
Франчайзинг Міжнародний франчайзинг Багатонаціональний франчайзинг Майстер-франчайзинг Франчайзинг самозайнятості Комерційна концесія Субфранчайзинг Субконцесія Співробітництво бізнесу Франчайзингова модель співробітництва Глобалізація бізнесу Інтернаціоналізація бізнесу	Франчайзинговий договір Франчайзер Франчайзі Франшиза Договір комерційної концесії Право власності Інтелектуальна власність	Франчайзинговий бізнес Соціальний франчайзинг Франчайзингові відносини Франчайзингова операція Франчайзингова мережа Франчайзингова система Етика франчайзингу Псевдо-франчайзинг Резилентність франчайзингу	Нематеріальні активи бізнесу – іміджеві (торговельна марка, бренд, репутація, досвід діяльності й реалізації успішної бізнес-ідеї), технологічні (ноу-хау, стандарти)	Франчайзинговий пакет Вартість франшизи Витрати на започаткування франшизи (обладнання, інвентар, стартовий капітал, страхування) Паушальний внесок Стартові інвестиції франчайзі Плата за продовження франшизи Франчайзингові платежі (збори, комісії, додатковий гонорар за рекламу) Роялті (постійний) Прибуток франшизи Капітал бренду

Джерело: узагальнено автором

Слід розуміти, що передумовами для розвитку франчайзингу є глобалізація та інтернаціоналізація бізнесу. Сам термін «франчайзинг» можна розглядати в розумінні моделі для бізнесу, яка дозволяє досягнути масштабів діяльності при обмежених ресурсах; переваги даної моделі призвели до виникнення міжнародного франчайзингу, який є способом виходу на ринок інших країн, що дозволяє компаніям розвивати нові ринки з відносно невеликим ризиком при одночасній втраті повного контролю [2]. Однак франчайзинг не можна зводити лише до міжнародного, хоча в цьому є основна його перевага – вихід на ринки інших держав. Франчайзинг, окрім того, може формувати внутрішню мережу, забезпечуючи поєднання іноземних франчайзингових підходів з національними, що враховують менталітет країни (регіону) [3].

Іншими характерними ознаками франчайзингу є:

- можливість поєднання ідей одних підприємств та ресурсів і потенціалу інших, що визначає взаємовигідне співробітництво для отримання вигод у здійсненні певної діяльності [4];

- модель організації бізнесу, що передбачає надання права іншому підприємству (франчайзі) від власника бренду (франчайзера) продажу продукції чи послуги під даним брендом за визначеними стандартами виробництва, маркетингу, моніторингу якості та ін. [5, с.27];

- система просування товарів, послуг, технологій на ринку, що базується на співробітництві між незалежними один від одного суб'єктами (підприємствами) – франчайзером і франчайзі (визначення Федерації Розвитку Франчайзингу України [6]);

- вид партнерства з передачею між сторонами права підприємництва з використанням розробленої бізнес-моделі (визначення Довідника для підприємців у «Дії» [7]);

- інструмент державної політики залучення іноземних інвестицій, коли франчайзинг виконує функцію самостійної зобов'язальної форми інвестиційних відносин з вкладенням комерційного досвіду [8, с.141].

Таким чином, основоположними поняттями франчайзингу є: співробітництво і партнерство; модель організації бізнесу; спосіб виходу й просування продукції на ринок; передача прав на використання нематеріальних активів; інвестиційний регулятор.

Франчайзинг як гнучка модель організації бізнесу може набувати різних видів, основними серед яких є: залежно від географії – внутрішній і міжнародний; залежно від способу реалізації – виробничий, товарний, сервісний [8, с.142]; залежно від відносин – прямий, транзитний; залежно від об'єкту – самозайнятості, продукції (поширення певного бренду), бізнес-моделі, інвестиційний (інвестиції та кадри франчайзера), конверсійний (незалежна компанія стає франчайзинговим підрозділом франчайзера, приймаючи його умови) [9] та ін.

Найбільш поширений вид франчайзингу – бізнес-моделі, найбільш затратний – інвестиційний. Новітнім видом є франчайзинг самозайнятості, який дозволяє стимулювати малий бізнес через дану модель організації з переважною орієнтацією на внутрішній ринок.

Франчайзинг як модель організації бізнесу піднімає значення його співробітництва. Співробітництво бізнесу поєднує різні види, форми і способи взаємодій суб'єктів підприємницької діяльності. Формами співробітництва можуть бути контрактні, стійкі відносини з надання фінансових і комерційних послуг, оренда, участь у капіталі (холдинги, картелі, трасти, синдикати), консорціуми, концерни, фінансово-промислові групи, підприємницькі мережі, тимчасові форми співробітництва, а також окремо виділяється франчайзинг [10, с. 92–93]. Види співробітництва бізнесу залежать від суб'єкта, з яким виникають відносини. Взаємодії з органами державної влади часто характеризуються соціальним діалогом і державно-приватним партнерством. Співробітництво з науково-освітніми закладами та іншими суб'єктами бізнесу здійснюється через зазначені вище форми. Одним з визначальних трендів покращення підходів до організації такого співробітництва є партнерські відносини бізнесу. Партнерство у франчайзингу є обов'язковою умовою, адже

воно передбачає об'єднання певних активів учасників. У випадку франчайзингу мова йде, як правило, про нематеріальні активи, тому в будь-якому разі виникають партнерські відносини.

Говорячи про франчайзинг постає питання, чи може він бути виключно орієнтованим на прибуток, чи допустимі є практики соціального підприємництва з використанням концепту франчайзингу. Франчайзинг, як правило, розвивається у комерційному руслі, формуючи франчайзинговий бізнес. Це діяльність, націлена на прибуток, який максимізується через використання можливостей франчайзингу з виходу на нові ринки, просування продукції, більш активного брендингу та ін.

Представниками франчайзингового бізнесу можуть бути суб'єкти підприємницької діяльності – юридичні і фізичні особи, як це в Україні регламентує стаття 1117 Цивільного кодексу [11]. Це означає, що звичайні фізичні особи не можуть брати пряму участь у відносинах франчайзингу. Основні сторони франчайзингового бізнесу – франчайзер і франчайзі, які входять у партнерські відносини з використанням нематеріальних активів бізнесу. Їх можна розділити на іміджеві й технологічні, що мають бути затвержені як права інтелектуальної власності. Часто науковці акцентують увагу, що саме права інтелектуальної власності, а не матеріальні активи, є об'єктом франчайзингу [12, с.257].

Окрім переважання комерційно-орієнтованих ідей франчайзингу в світі поширюється соціальний франчайзинг. В Україні поодинокі практики такого франчайзингу почали з'являтися у 2022 року, особливо в сфері роздрібною торгівлі з позиціонуванням на продажі продукції для соціально незахищених категорій населення. Соціальний франчайзинг усе одно допускає отримання певних прибутків, компенсацію витрат шляхом залучення коштів через різні форми державно-приватного партнерства, участь у грантах міжнародного фінансування. Соціальний франчайзинг може мати значний потенціал для самозайнятості – при наданні послуг вразливого населенню. Також у міжнародній практиці спостерігається поширення виключно некомерційного фран-

чайзингу, чому сприяє розвиток сектору громадських організацій, потенціал їхнього залучення до співробітництва з суб'єктами підприємництва.

Таким чином, соціальний франчайзинг може набувати видів:

- виключно некомерційного франчайзингу: діяльності незалежної громадської організації на певній території (державі) від імені іншої, як правило, авторитетної, з визначеною місією; реалізація некомерційних проєктів (соціальних, екологічних);

- створення додаткового комерційного напрямку діяльності громадських організацій: співробітництво громадських організацій з суб'єктами підприємництва; співробітництво громадських організацій з іншими учасниками договору франчайзингу;

- соціально-орієнтований франчайзинг з мінімальними прибутками: з компенсацією витрат за рахунок власних коштів; з компенсацією витрат за рахунок зовнішніх ресурсів (бюджетних, грантових, благодійних).

Важливим елементом відповідального бізнесу, незалежно від його комерційної чи соціальної орієнтації, є етика. Правила етики франчайзингу узагальнюються у спеціальних нормативах. В Україні розроблений Кодекс етики франчайзингу як практичний посібник за ініціативи Федерації Розвитку Франчайзингу України. За основу для кодексу взято Європейський кодекс етики франчайзингу, прийнятий Європейською Федерацією Франчайзингу [13]. Згідно з Кодексом франчайзинг має здійснюватись за етичними принципами добросовісності і чесності, коли відносини франчайзера та франчайзі є виключно прозорими, лояльними і кожен має посилювати довіру в цих відносинах.

Важливими положеннями Європейського кодексу етики франчайзингу, доцільність яких перевірено практикою з 70-х років ХХ століття, є можливість розширення та додаткового тлумачення окремих положень на національному рівні. Україна поки не є членом Європейської Федерації Франчайзингу, відтак правова чинність положень Кодексу є добровільною. Однак євроінтеграція розкриває значні можливості впровадження етики франчайзингу в Україні за світовими стандартами, тому питання член-

ства України в профільному європейському органі та правової регламентації етики франчайзингу залишається відкритим.

Дотримання етики франчайзингу тісно пов'язано зі зниженням розповсюдження шахрайських схем бізнесу та створення так званих псевдофраншиз. Такі франшизи наперед є фіктивними. Для уникнення недобросовісних підприємців-франчайзерів важливо реально оцінювати розмір паушального внеску, відсотку роялті, способи поширення інформації про франшизу та ін. Ризики псевдофраншиз залишаються високими в країнах з слабких інститутом верховенства права, як от в Україні. Іншими способами недобросовісної і злочинної діяльності у сфері франчайзингу можуть бути:

- попередні домовленості щодо купівлі франшизи та фактичного управління й отримання прибутку франчайзером;

- продаж франшизи з умовою подальшого викупу компанії за низьку вартість і монополізація таким способом ринку.

Такі недобросовісні практики має відслідковувати антимонопольний регулятор держави та не допускати сприйняття франчайзингу як способу недобросовісної конкуренції.

Коли мова йде про франчайзинговий бізнес, сучасні умови нестабільності підвищують актуальність дослідження його резилентності. За висновками експертів, виходячи з впливу коронакризи на франчайзинговий бізнес, він відзначається вищою резилентністю, тобто здатністю протистояти зовнішнім негативним впливам і відновлюватись після них. На відміну від незалежних компаній франчайзинговим властива корпоративна підтримка, побудована на мережі власників, які керуються цінностями бренду, щоб допомогти їм функціонувати як єдине ціле; саме ці переваги є ключовими компонентами успіху франчайзингового бізнесу [14].

Франчайзинг, що базується на співробітництві і партнерстві, потребує правового та економічного врегулювання взаємовідносин. Тому в понятійно-термінологічному апараті дослідження франчайзингу необхідно розкрити їх зміст, зокрема, франчайзингового договору, вартість франшизи тощо.

Франчайзинговий договір є основою для формування відносин франчайзингу. Його формуляр має бути представлений потенційному франчайзі до заключення. Основні характеристики договору – права та обов'язки франчайзера і франчайзі, товари (послуги), що передаються, порядок здійснення платежів, можливості продажу бізнесу франчайзі, термін дії договору та можливості його продовження чи дострокового припинення [6]. Важливим аспектом терміну франчайзингового договору є його достатня тривалість, адже час окупності франшизи може вимагати більшого періоду.

Франчайзинг є, передусім, моделлю організації бізнесу, тому важливими є поняття, які розкривають його комерційний характер. У першу чергу важливим є франчайзинговий пакет. У міжнародній практиці франчайзингу поширеним є поняття «стандартний пакет пропозиції франчайзингу» (Uniform Franchise Offering Circular – UFOC). Це норматив франчайзера, з яким має право ознайомитись потенційний франчайзі, як і з формуляром франчайзингового договору, що містить перелік базової інформації про франшизу – її коротку історію, бренд-бук, франчайзингові збори та роялті, фінансові результати діяльності, характеристику управлінського персоналу, наявність серйозних цивільних, кримінальних справ, справ про банкрутство за участі франчайзера, умови франчайзингового договору, прогноз продажів і витрат на нове розташування франшизи, причини дострокового припинення договору та ін. [17]. Такий перелік у розвинутих державах затверджується профільними органами. Для прикладу, в США це Федеральна торгова комісія (Federal Trade Commission).

Франчайзинг передбачає також інші витрати та можливості отримання прибутку, що характеризуються такими категоріями, як вартість франшизи, витрати на започаткування франшизи (обладнання, інвентар, стартовий капітал, страхування), паушальний внесок, стартові інвестиції франчайзі, плата за продовження франшизи, франчайзингові платежі (збори, комісії, маркетингові відрахування, зокрема додатковий гонорар за рекламу), роялті (постійний), прибуток франшизи.

Як правило, вартість франшизи включає паушальний внесок, роялті та маркетингові відрахування (табл. 2).

Вартість франшизи може змінюватись залежно від ринкової ситуації та інших чинників. Аналіз динаміки вартості франшизи на ринку є базовою інформацією франчайзера при пошуку нових франчайзі та виявленні можливостей удосконалення самої франши-

зи у здобутті конкурентних переваг та сталих соціально-економічних результатів.

Отже, франчайзинг є сучасним економічним поняттям, історія дослідження якого, однак, триває друге століття. Поширена практика франчайзингу потребує якісних наукових досліджень, які б дозволяли розуміти його переваги, можливості, способи, пріоритети стимулювання та ін.

Таблиця 2

Основні складові вартості франшизи

Вид платежу	Сутність	Розмір
Паушальний внесок	Одноразовий платіж франчайзі франчайзеру за право використовувати нематеріальні активи або продовжувати франчайзинговий договір після завершення терміну його дії	Відсутній або встановлений у певному розмірі залежно від бренду франчайзера, його витрат на франшизу та ін. В Україні розмір від 100 грн до сотень тис. дол. США
Роялті	Періодичні платежі франчайзі франчайзеру за право використовувати об'єкти інтелектуальної власності	Фіксоване або як відсоткове значення від обсягів доходів (прибутку) чи інших базових критеріїв Колиється, як правило, в межах 1–10 %
Маркетингові відрахування	Відрахування франчайзі франчайзеру від обсягу продаж у маркетинговий фонд, що просуває бренд, репутацію франшизи	Як відсоткове значення від обсягів продаж Колиється, як правило, в межах 0,5–3 %

Джерело: узагальнено автором

Франчайзинг можна розглядати за різними підходами, однак найбільш поширеним і практично значимим є його розуміння як моделі організації бізнесу, зокрема міжнародного. У ході поглиблення методології дослідження франчайзингу та практики його реалізації все більше вирізняється міждисциплінарний підхід з поєднанням економічних і психолого-поведінкових аспектів. Це прямо впливає на понятійно-термінологічний апарат дослідження франчайзингу з виокремленням понять, що розкривають результати синергії нематеріальних активів підприємства, як, наприклад, капітал бренду. Постійно виникають нові сфери використання моделі франчайзингу, як от соціальна (соціальний, некомерційний франчайзинг), що теж потребує з'ясування особливостей його організації. Сучасні умови нестабільності підвищують актуальність дослідження такого поняття як «резилентність франчайзингу». Водночас розвиток франчайзингового бізнесу зберігає потребу розробки методик оцінювання вартості

франшиз, їхньої економічної і соціальної ефективності на встановлених етичних принципах. Сучасна методологія франчайзингу має розвиватись на міждисциплінарних засадах, зберігаючи базові підходи його організації у відповідності до основної мети підприємництва – задоволення потреб споживача та їхнє балансування до цілей сталого розвитку. Поглиблення методології франчайзингу буде предметом подальших досліджень автора, зокрема в частині визначення теоретичної платформи та методичних засад його аналізування.

Література

1. The History of Modern Franchising: International Franchise Association. URL: <https://www.franchise.org/blog/the-history-of-modern-franchising>
2. Alon I., Apriliyanti I.D., Parodi M.C. A systematic review of international franchising. *The Multinational Business Review*. 2020. Vol. 29, Issue 1. P. 43-69. doi.org/10.1108/MBR-01-2020-0019
3. Білоконь Т.М., Остапчук К.Р. Розвиток франчайзингу в Україні. Молодь в науці: дослідження, про-

блеми, перспективи (МН-2021). Вінниця, 1-15.05.2021 р.

URL:

<https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2021/paper/viewFile/11216/9356>

4. Костюк А.К., Дергочова В.В. Перспективи розвитку сучасних підприємств на умовах франчайзингу. *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених*. 2014. Вип. 8.

URL:

https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/13945/1/2014_4_Kostyuk.pdf

5. Махнуша С.М. Франчайзингова форма використання бренду: погляд з позиції маркетингу інновацій. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2010. № 2. С. 26-33.

6. Кодекс Етики Франчайзингу: Федерація Розвитку Франчайзингу України. URL: <https://fdf.org.ua/about-franchise/kodeks-etiki-franchajzingu>

7. Основні терміни франчайзингу: Довідник для підприємців: Дія. URL: <https://business.diia.gov.ua/handbook/frančajzing/osnovni-termi-frančajzingu>

8. Ситник Н.С., Попович Д.В. Розвиток франчайзингу в Україні як складник інвестиційної політики держави. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 1(2). С. 140-144.

9. The 5 Types of Franchising: *Franchise guardian*. URL: <https://franchiseguardian.com/franchising/types-of-franchising/>

10. Осадчий О.Д. Провідні форми міжкорпоративного співробітництва. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2011. Вип. 19. С. 90-94.

11. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

12. Серпенінова Ю.С. Франчайзинг: сутність та порядок відображення в обліку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 1. С. 256-260.

13. The European Code of Ethics for Franchising: European Franchise Federation, 1972. URL: https://www.tzslo.si/uploads/eff_code_of_ethics_for_franchising_final_07122016.pdf

14. Beagelman S. 2020 Proved The Strength Of Franchising: *Forbes* (6.01.2021). URL: <https://www.forbes.com/sites/stevenbeagelman/2021/01/06/2020-proved-the-strength-of-franchising/?sh=7f7d432a54a3>

15. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

16. Паніна Ю.С. Правове регулювання договору франчайзингу в Європейському Союзі та Україні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. юрид. наук: 12.00.03. Івано-Франківськ, 2017. 18 с.

17. Uniform Franchise Offering Circular (UFOC): Entrepreneur. URL: <https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/uniform-franchise-offering-circular-ufoc>

References

1. The History of Modern Franchising: International Franchise Association. Retrieved from <https://www.franchise.org/blog/the-history-of-modern-franchising>

2. Alon, I., Apriliyanti, I.D., Parodi, M.C. (2020). A systematic review of international franchising. *The Multinational Business Review*, Vol. 29, Issue 1, Pp. 43-69. doi.org/10.1108/MBR-01-2020-0019

3. Bilokon, T.M., & Ostapchuk, K.R. (2021). (MN-2021). Rozvytok franchayzynu v Ukraini. Molod v nauksi: doslidzhennia, problemy, perspektyvy. Vinnytsia, 1-15.05.2021 r. Retrieved from <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2021/paper/viewFile/11216/9356>

4. Kostiuk, A.K., & Derhachova, V.V. (2014). Perspektyvy rozvytku suchasnykh pidpriemstv na umovakh franchayzynu. Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia. Zbirnyk naukovykh prats molodykh vchenykh. Issue 8. Retrieved from https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/13945/1/2014_4_Kostyuk.pdf

5. Makhnusha, S.M. (2010). Franchayznhova forma vykorystannia brendu: pohliad z pozytsii marketynhu innovatsiy. *Marketynh i menedzhment innovatsiy*, (2), 26-33.

6. Kodeks Etyky Franchayzynu: Federatsiia Rozvytku Franchayzynu Ukrainy. Retrieved from <https://fdf.org.ua/about-franchise/kodeks-etiki-franchajzingu>

7. Osnovni terminy franchayzynu. Dovidnyk dlia pidpriemtsiv. Diia. Retrieved from <https://business.diia.gov.ua/handbook/frančajzing/osnovni-termi-frančajzingu>

8. Sytnyk, N.S., & Popovych, D.V. (2018). Rozvytok franchayzynu v Ukraini yak skladnyk investytsiynoi polityky derzhavy. *Biznes navihator*, Issue 1(2), 140-144.

9. The 5 Types of Franchising: *Franchise guardian*. Retrieved from <https://franchiseguardian.com/franchising/types-of-franchising/>

10. Osadchyy, O.D. (2011). Providni formy mizhkorporatyvnoho spivrobitnytstva. Naukovi praysi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. *Ekonomichni nauky*, Issue 19, 90-94.

11. Tsyvilnyy kodeks Ukrainy vid 16.01.2003 r. № 435-IV. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

12. Serpeninova, Yu.S. (2014). Franchaysinh: sutnist ta poriadok vidobrazhennia v obliku. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, Ekonomichni nauky*, (1), 256-260.

13. The European Code of Ethics for Franchising: European Franchise Federation. (1972). URL: https://www.tzslo.si/uploads/eff_code_of_ethics_for_franchising_final_07122016.pdf

14. Beagelman, S. (2020). Proved The Strength Of Franchising. *Forbes* (6.01.2021). Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/stevenbeagelman/2021/01/06/2020-proved-the-strength-of-franchising/?sh=7f7d432a54a3>

15. Hospodarskyy kodeks Ukrainy vid 16.01.2003 r. № 436-IV. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

16. Panina, Yu.S. (2017). *Pravove rehuliuвання dohovoru Franchaysinhu v Yevropeyskomu Soiuzi ta Ukraini*. Candidate's thesis. Ivano-Frankivsk.

17. Uniform Franchise Offering Circular (UFOC): Entrepreneur. Retrieved from

<https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/uniform-franchise-offering-circular-ufoc>

CONCEPTUAL AND TERMINOLOGICAL APPARATUS TO RESEARCH FRANCHISING IN ECONOMICS

D. S. Holubka, Post-graduate student, Ivan Franko National University of Lviv

Methods. In the process of researching the concept of franchising and its components, general scientific and specific methods were used: the method of abstraction and generalization – when defining the concept and economic nature of franchising; system analysis – during the study of the conceptual and terminological apparatus of franchising and its systematization according to the relevant criteria; analysis and synthesis, induction and deduction – during the development of proposals for improving the conceptual and terminological base to research franchising; logical analysis – to determine the advantages and disadvantages of individual approaches, principles and legal frameworks in the field of franchising as a model of business organization.

Results. The evolution of views on the content of franchising is studied. This made it possible to divide the concepts of franchising into groups of conceptual (franchising – international, multinational, master, self-employment, sub-; commercial concession, business cooperation, franchise model of cooperation, globalization and internationalization of business), operational (franchising business, social franchising, franchise relations, franchise operation, franchise network, franchise system, franchise ethics, franchise resilience), commercial (franchise package, franchise cost, franchise start-up costs (equipment, inventory, start-up capital, insurance), lump sum, franchisee start-up investment, franchise extension fee, franchise payments (fees, commissions, additional advertising fee), royalties (permanent), franchise income, brand capital) and those that indicate the object of activity (intangible business assets – image (trademark, brand, reputation, experience of activity and implementation of a successful business idea), technological (know-how, standards). The main approaches to understanding franchising were determined, which indicated its basic substantive elements, namely cooperation and partnership, the business organization model, the method of exiting and promoting products on the market, the transfer of rights to use intangible assets, the investment regulator.

The defining of basic kinds to franchising gave an opportunity to specify on perspective of development of social franchising and franchising of updates. The threats of pseudofranchising are pointed out and studied.

Novelty. There is substantiated the perspective of the development of franchising analysis methodology, which can become an effective direction of the post-war recovery of Ukraine against the background of the high investment potential of international partners, which actualizes scientific research on this topic.

Practical value. As part of the study of the commercial concepts of franchising, there were clarified the components of the franchise cost (lump sum, royalties, marketing deductions) in the franchise package formation system.

Keywords: economy of Ukraine, franchising, collaboration, international business, social franchising, cost of franchise, pseudofranchising.

Надійшла до редакції 25.10.22 р.

СИСТЕМА СТВОРЕННЯ ПЕРЕДУМОВ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ НА ОСНОВІ КОГНІТИВНОГО МОДЕЛЮВАННЯ

І. В. Щуров, докторант, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 4igor_shchurov@nupp.edu.ua, orcid.org/0000-0002-9256-126

Методологія дослідження. Завдяки застосуванню метода узагальнення визначено домінуючу теоретичну модель поступу національної економіки до кращого стану, яку науковці пов'язують із концепцією сталого розвитку. Під час побудови моделі розвитку підприємств паливно-енергетичного комплексу було застосовано методіку створення багатопланових когнітивних карт з урахуванням різних рівнів прийняття та реалізації рішень економічними суб'єктами.

Результати. Автором статті визначено, що серед усіх існуючих методів, які використовуються в сучасній економічній науці для дослідження процесу прийняття рішень у сфері розвитку підприємств паливно-енергетичного комплексу та під час формування засад енергетичної безпеки національної економіки, найбільш конструктивним є когнітивний аналіз. Цей підхід до аналізу та моделювання складних систем дозволяє описати внутрішню структуру та різні процеси, що відбуваються всередині системи, її взаємодію із зовнішнім середовищем, а також виявити характер впливу останнього та виокремити зміни, що мають місце в управлінні поточною ситуацією і зумовлюють прийняття ефективних управлінських рішень.

Новизна. Доведено, що необхідною складовою для побудови моделі розвитку підприємств паливно-енергетичного комплексу є розробка спеціальної методіки створення багатопланових когнітивних карт з урахуванням різних рівнів прийняття та реалізації рішень економічними суб'єктами. Запропоновано методологію аналізу та прийняття управлінських рішень щодо розвитку підприємств паливно-енергетичного комплексу у системі створення передумов енергетичної безпеки національної економіки на засадах когнітивного моделювання.

Практична значущість. Розроблена модель розвитку підприємств паливно-енергетичного комплексу дозволяє чітко описати процеси та виявити можливості стимулювання формування умов енергетичної безпеки національної економіки з використанням інструментів державної політики.

Ключові слова: енергетична безпека, національна економіка, паливно-енергетичний комплекс, ресурси, держава, когнітивне моделювання, розвиток.

Постановка проблеми. Концепція сталого розвитку національної економіки стала домінуючим напрямком, і одним із шляхів досягнення цього є розвиток і підтримка паливно-енергетичного комплексу країни. Просування на шляху ринкових змін полягає у зміцненні позицій паливно-енергетичного комплексу, що забезпечує соціально-економічний розвиток, формує ринкову ідеологію та відповідну модель забезпечення енергетичної безпеки національної економіки.

Визнаючи перспективність даного напрямку забезпечення енергетичної безпеки національної економіки, слід зазначити, що сектор паливно-енергетичного комплексу в економіці країни став вирішальним чинником розвитку. Водночас спостерігається значна диверсифікація темпів, рівня та масштабів розвитку сектору паливно-енергетичного комплексу, що зумовлено специфікою соціально-економічного та виробничого середовища, яке складається з різних елементів від політичної ситуації до

інституційного організаційно-технічного середовища, враховуючи негативні впливи зовнішніх факторів (пандемії COVID-19 та військових подій, які відбуваються на території країни).

Таким чином, сфера дії механізму забезпечення енергетичної безпеки національної економіки поширюється на національний та регіональні рівні. Крім того, цілеспрямований вплив органів влади мезорівня на розвиток паливно-енергетичного комплексу за допомогою економічних інструментів може бути ефективним, як на регіональному, так і на державному рівнях, оскільки на місцевому рівні краще моніторити ситуацію, з точки зору виникнення проблем та пошуку можливостей з їх локалізації та уникнення. Тому актуалізується питання аналізу та прийняття розвитку підприємств паливно-енергетичного комплексу у системі забезпечення енергетичної безпеки національної економіки.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематикою формування системи забезпечення енергетичної безпеки національної економіки на основі когнітивного моделювання займалися вітчизняні та зарубіжні вчені: Галущенко І. [1], Геєць В. [2], Колещук О. [3], Прохорова В. [5, 6, 10], Проценко В. [6], Сидорчук О. [7], Хаустова В. [8], Чобіток В. [5, 10], Ялдин І. [9] та ін.

Аналіз літературних джерел показав, що питання формування системи забезпечення енергетичної безпеки національної економіки на основі когнітивного моделювання потребує подальшого розвитку.

Мета статті – є формування системи забезпечення енергетичної безпеки національної економіки на основі когнітивного моделювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Тенденція до модернізації класичних теорій забезпечення енергетичної безпеки національної економіки шляхом вираження їх мовою сучасної математики супроводжується значним розширенням і ускладненням прикладного математичного апарату. Сфера ефективного застосування математичного моделювання в основному обмежена можливостями формалізації соціально-економічних ситуацій та станом інформаційної бази розроблених моделей.

Дефіцит інформації, який посилюється в перехідний період, створює великі труднощі в продовженні модельних досліджень: проблеми з інформацією про приватний сектор, розширення різних форм тіньової економіки, переведення статистики на нову методологію та, як наслідок, відсутність достатньо довгих часових рядів порівнянних даних. Неузгоджена економічна політика, нестабільність економічних процесів і хаотична зміна «правил гри» висувають нові вимоги до моделювання: оцінки забезпечення енергетичної безпеки національної економіки, наслідків розпаду соціально-економічних зв'язків тощо.

Формалізація таких ситуацій потребує створення нових теорій, математичного та інструментального апарату та відповідних моделей щодо забезпечення енергетичної безпеки національної економіки. Потрібні інструменти стратегічного планування та забезпечення енергетичної безпеки національної економіки, а також комплексний аналіз умов регіонального розвитку. Однак моделі відрізнялися за застосуванням математичним апаратом і формою математичних співвідношень, але вони не охоплювали різноманітні аспекти функціонування регіональної економіки в цілому. Тому актуальним є пошук методології для системного аналізу забезпечення енергетичної безпеки національної економіки з урахуванням додаткових можливостей та проведення складних модельних експериментів.

При вивченні процесу розвитку підприємств паливно-енергетичного комплексу у системі забезпечення енергетичної безпеки національної економіки з точки зору системного підходу коло завдань, що вирішуються, має включати ідентифікацію об'єкта, дослідження зв'язності, комплексності, стійкості, вивчення причинно-наслідкових зв'язків та динаміки системи. Комбіноване вирішення цих завдань дозволяє з високим рівнем обґрунтованості оцінити наслідки прийнятих рішень і досягти більш ефективного управління.

Теорії розвитку підприємств паливно-енергетичного комплексу у системі забезпечення енергетичної безпеки національної економіки базуються на досягненнях макроекономіки, мікроекономіки, інституційної

економіки та інших галузей сучасної економічної науки. Найпоширенішими завданнями дослідження є: закономірності, принципи та фактори розміщення продуктивних сил, економічні зони, аналіз міжрегіональних зв'язків, методи планування та регулювання регіонального розвитку. Еволюція теорії розвитку підприємств паливно-енергетичного комплексу у системі забезпечення енергетичної безпеки національної економіки відображає зростання ролі «нематеріальних» цілей і факторів соціально-економічного розвитку, можливості наукового пізнання та перехід до моделі інноваційного розвитку.

Аналіз методів, які використовуються для дослідження та прийняття рішень у сфері розвитку підприємств паливно-енергетичного комплексу у системі забезпечення енергетичної безпеки національної економі-

ки, показав, що найбільш прийнятним методом виявлення причин ефективності може бути когнітивний аналіз. Когнітивний підхід до аналізу та моделювання дає змогу описати внутрішню структуру та різні процеси, що відбуваються, а також їх взаємодію та взаємозалежність із зовнішнім середовищем, виявити вплив зовнішнього середовища та зміни, що відбуваються в управлінні поточною ситуацією та прийнятті зважених управлінських рішень на цій основі.

У зв'язку з цим запропоновано методологію аналізу та прийняття рішень щодо розвитку підприємств паливно-енергетичного комплексу у системі забезпечення енергетичної безпеки національної економіки на основі когнітивного моделювання (рис. 1).

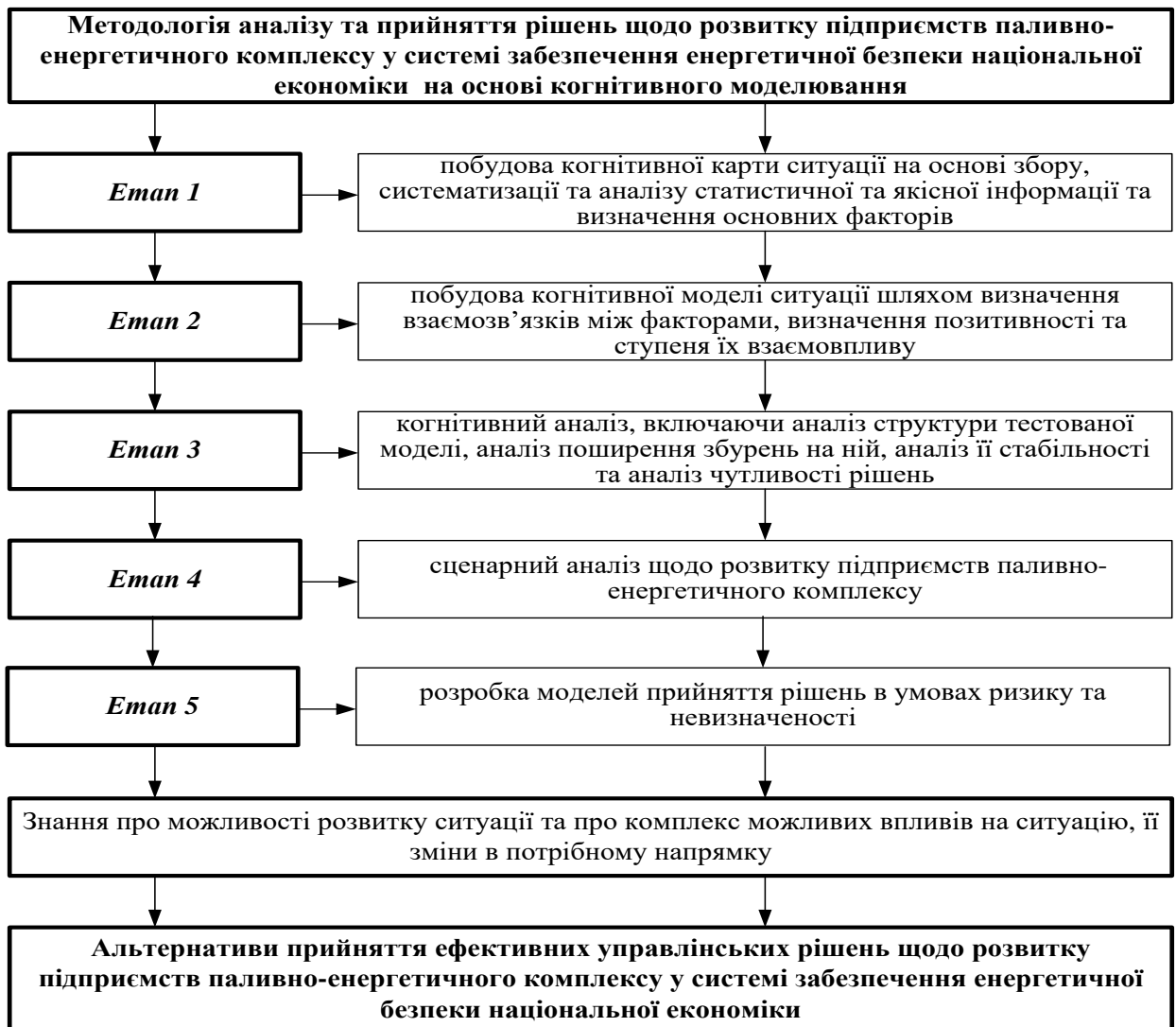


Рис. 1. Методологія аналізу та прийняття рішень у системі забезпечення енергетичної безпеки національної економіки на основі когнітивного моделювання

В результаті застосування запропонованої методики є можливість отримати знання про можливості розвитку підприємств паливно-енергетичного комплексу у системі забезпечення енергетичної безпеки національної економіки та про комплекс можливих впливів на ситуацію, її зміни в необхідному напрямку, а отже, є підґрунтям щодо формування альтернативи прийняття ефективних управлінських рішень.

Когнітивний підхід тісно пов'язаний з методами системного аналізу, що використовується для планування управлінських процесів, за допомогою методів, що враховують когнітивні аспекти (процеси сприйняття, мислення, пізнання, пояснення та розуміння).

Когнітивне моделювання є основою розробки програмного забезпечення та методологій для окремих секторів паливно-енергетичного комплексу. Розвиток теорії когнітивного моделювання, пов'язаної з використанням інформаційних технологій, спрямований на розширення можливостей існуючого математичного апарату, комплексне застосування методів системного аналізу з метою підвищення точності та практичної користі отриманої моделі.

Когнітивне моделювання – це спосіб аналізу та управління складними системами та проблемними ситуаціями, що реалізується через:

а) побудову моделі проблемної ситуації у вигляді когнітивної карти;

б) проведення модельних експериментів з метою пошуку ефективних стратегій управління проблемною ситуацією з використанням методів аналізу когнітивної карти.

Когнітивна карта є формалізованим відображенням «ментальних моделей» суб'єктів управління про структуру проблемної ситуації та закономірності її функціонування та розвитку. Когнітивна карта – це причинно-наслідкова мережа, вершинами якої є базові фактори проблемної ситуації, а дугами – причинно-наслідкові зв'язки між цими факторами. [3, 4]

Фактично базові фактори – це фактори, які визначають і обмежують спостережувані ситуаційні явища і процеси та інтерпретуються суб'єктом управління як важли-

ві, ключові параметри цих явищ і процесів. Нині загальноприйнятим є представлення когнітивної карти у вигляді орієнтованого графа (X, W) ,

де $X = \{x_i\}$ – набір базових факторів проблемної ситуації;

$W = \{w_{ij}\}$, $w_{ij} [-1; +1]$ – сукупність причинно-наслідкових зв'язків, що визначає знак і силу впливу причин-факторів на наслідки-фактори.

Для фактора x_i впорядкований набір лінгвістичних значень Z_i і шкала визначаються як відображення цих значень на точки на числовій прямій $\varphi: Z_i X_i$.

Серед факторів можуть бути фактори середовища, цільові фактори проблемної ситуації, неконтрольовані та керовані фактори самої ситуації. Впливаючи на керовані фактори, можна перевести ситуацію з певного початкового стану в кінцевий. [3, 4]

Ключовим поняттям у когнітивному моделюванні є «когнітивна карта», зважений орієнтований граф, у якому вершини один до одного відповідають факторам, що описують предметну область, а дуги представляють прямі зв'язки (взаємні впливи) між факторами.

Взаємний вплив може бути позитивним (збільшення/зменшення одного фактора призводить до збільшення/зменшення іншого) і негативним (збільшення/зменшення одного фактора призводить до зменшення/збільшення іншого).

Для визначення ступеня впливу використовується набір лінгвістичних змінних і відповідний набір числових значень з діапазону $[0, 1]$ (табл. 1).

Таблиця 1
Ступінь впливу зв'язків факторів когнітивного моделювання

Ступінь впливу	Значення
«дуже слабкий»	0,1-0,3
«помірний»	0,3-0,5
«значний»	0,5-0,7
«сильний»	0,7-0,9
«дуже сильний»	0,9-1,0

Для складання когнітивної моделі розвитку підприємств паливно-енергетичного комплексу у системі забезпечення енергетичної безпеки національної економіки необхідно:

1. Вибрати перелік релевантних факторів;
2. Побудувати матрицю взаємовпливів;
3. Визначити початкові тенденції впливу факторів.

Дослідження розвитку підприємств паливно-енергетичного комплексу у системі забезпечення енергетичної безпеки національної економіки вимагає використання системного підходу, елементів імітаційного моделювання та структурного аналізу. Необхідно розробляти та вивчати відповідні когнітивні моделі, формувати правила дослідження на основі когнітивного моделювання. Характерною рисою обраної методики моделювання є вимога знати точні чисельні співвідношення між елементами системи, що дозволяє створювати когнітивні карти, що описують складні соціально-економічні процеси.

Для системного вивчення проблематики розвитку підприємств паливно-енергетичного комплексу у системі забезпечення енергетичної безпеки національної економіки характерним взаємозв'язком розв'язуваних завдань є вирішення одного завдання часто є основою для вирішення наступного, а деякі завдання неможливо вирішити без попередніх. Вирішення найбільш загальних завдань, що визначають забезпечення енергетичної безпеки національної економіки є: ідентифікація об'єктів (побудова когнітивних карт) і сценарне моделювання не можуть повністю забезпечити проведення системного дослідження. Тому на основі запропонованої методики здійснено комплексне системне дослідження проблематики розвитку підприємств паливно-енергетичного комплексу у системі забезпечення енергетичної безпеки національної економіки та отримано ряд нових результатів.

На основі аналізу інформації були виділені наступні групи концепцій управління: економічні; соціальні; технологічні; маркетингові; інформаційно-інноваційні та інші.

Крім поділу факторів на категорії відповідно до вищевикладеного принципу, їх можна умовно поділити на зовнішні – ті, на які не має впливу, вони впливають на рівень всієї паливно-енергетичної галузі, і внутрішні – позитивні та негативні сторони палив-

но-енергетичної галузі, їх переваги та недоліки.

Для вирішення завдань моделювання розвитку підприємств паливно-енергетичного комплексу у системі забезпечення енергетичної безпеки національної економіки, які відповідають сформульованим вимогам, необхідна розробка відповідно інформаційного забезпечення, представленого у вигляді блоку підтримки прийняття ефективних управлінських рішень. При дослідженні складних об'єктів за допомогою інтелектуальних систем підтримки прийняття ефективних управлінських рішень найефективнішою технологією є імітаційне моделювання, яке дозволяє вивчати напівструктуровані та неструктуровані ситуації, які не можна легко формалізувати за допомогою оптимізації чи інших моделей. Особливо корисним є візуальне моделювання, яке допомагає взаємодіяти з моделлю в інтерактивному режимі та спостерігати за розвитком результатів з часом.

Технологія когнітивного аналізу забезпечує графічне представлення моделі та аналіз моделювання, завдяки чому вона ляже в основу розробленої програмної системи розвитку підприємств паливно-енергетичного комплексу у системі забезпечення енергетичної безпеки національної економіки.

Аналіз сценаріїв розвитку підприємств паливно-енергетичного комплексу у системі забезпечення енергетичної безпеки національної економіки, визначених за результатами імпульсного моделювання процесів у системі, визначення сприятливих і несприятливих сценаріїв і на основі моделі рішення вибір найкращого сценарію розвитку, що забезпечує ефективне управління розглянутого сектору економіки, в якому паливно-енергетичний комплекс розвивається досить швидко, збільшуючи зайнятість і доходи бюджету, покращуючи інвестиційний клімат у країні.

Удосконалення механізму взаємодії із зовнішнім соціально-економічним середовищем, який відрізняється від існуючого механізму створенням галузевих спеціалізованих центрів для підприємств, надасть змогу активізувати взаємодію інституцій та буде підґрунтям до формування сектору для

забезпечення ефективної державної політики підтримки паливно-енергетичного комплексу та, таким чином, підвищення довговічності та гнучкості цього сектора економіки в мінливому середовищі.

Когнітивна карта стає інструментом, який може не тільки якісно описати структуру паливно-енергетичного комплексу, а й кількісно охарактеризувати взаємозалежності між показниками розвитку та концептами впливу зовнішнього середовища. Кількісна оцінка кореляцій між концептами когнітивних карт дає можливість використовувати можливості моделювання та програму-

вання сценаріїв щодо забезпечення енергетичної безпеки національної економіки, що значно розширює можливості цього методу, підвищує його практичну та наукову значущість.

За допомогою когнітивної моделі розвитку підприємств паливно-енергетичного комплексу у системі забезпечення енергетичної безпеки національної економіки, складеної таким чином, і визначення двох підмножин у всьому наборі факторів: «контролюючих» і «спостережуваних» факторів, ми можемо вирішити такі проблеми, які наведено на рис. 2.



Рис. 2. Науково-практичний підхід продуктування ефективних управлінських рішень когнітивного моделювання щодо забезпечення енергетичної безпеки національної економіки

Висновки. Отже, структурування та моделювання впливу регуляторів на забезпечення енергетичної безпеки національної економіки дозволить отримати результат, який покаже, що в дотації в розвиток паливно-енергетичної галузі дають тимчасовий ефект. Для прискорення розвитку необхідний прямий вплив на діяльність паливно-енергетичного комплексу, тобто використання регуляторів.

Для побудови моделі необхідно розробляти спеціальну методику створення багатопланових когнітивних карт з урахуванням різних рівнів прийняття та реалізації рішень суб'єктами. Розроблена модель дозволить якісно описати процеси та можливості стимулювання забезпечення енергетичної безпеки національної економіки з використанням інструментів державної політики.

Література

1. Галущенко І. Проблеми моделювання процесів розвитку регіональної енергетики. *Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем*: зб. наук. пр. К.: МННЦІТС НАН та МОН України, 2014. Вип. 19. С. 102-114.
2. Гесць В. Розвиток соціального капіталу – найбільше багатство у світі. *Віче*. 2011. № 1. С. 22-26.
3. Колешчук О.Я. Розвиток інноваційності машинобудівних підприємств на основі когнітивного моделювання: стратегічні сценарії управління. *Проблеми економіки*. 2019. №4. С. 257-263.
4. Пашкевич М.С., Чуріканова О.Ю. Когнітивна економіка: проблеми та перспективи для регіонів. *Бізнес-Інформ*. 2014. № 12. С. 8-13.
5. Прохорова В.В., Чобіток В.І. Інтелектуалізація управлінських процесів як детермінантно-мотиваційна основа бізнес-моделі підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 2 (144). С. 65-75.
6. Прохорова В.В., Проценко В.М., Чобіток В.І. Формування конкурентної стратегії підприємств на засадах інноваційно-спрямованого інвестування. Харків: УІПА, 2015. 291 с.
7. Сидорчук О.Г. Стратегія соціальної безпеки України: послідовність формування та напрямки реалізації. *Проблеми економіки*. 2019. № 1. С. 176-183. doi.org/10.32983/2222-0712-2019-1-176-183.
8. Хаустова В.Є., Колодяжна Т.В. Вплив процесів злиттів та поглинань на конкурентоспроможність економіки в умовах глобалізації: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л.М., 2019. 416 с.

9. Ялдин І.В. Когнітивне моделювання у прогнозуванні сценаріїв стратегії стійкого розвитку інтегрованої структури бізнесу *Проблеми економіки*. 2011. №4. С. 142-150.

10. Babenko, V., Baksalova, O., Prokhorova, V., Dykan, V., Ovchynnikova, V., Chobitok, V. Information and Consulting Service Using in the Organization of Personnel Management. *Estudios de Economía Aplicada*. 2021. Vol. 38-3, no 1, Pp. 1-10. <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i4.3999>

References

1. Halushchenko, I. (2014). Problemy modelivannia protsesiv rozvytku rehionalnoi enerhetyky. *Ekonomiko-matematychne modelivannia sotsialno-ekonomichnykh system*. Zbirnyk naukovykh prats, Kyiv: MNNTsITS NAN ta MON Ukrainy, Issue 19, 102-114.
2. Heiets, V. (2011). Rozvytok sotsialnoho kapitalu – naibilshe bahatstvo u sviti. *Viche*, (1), 22-26.
3. Koleshchuk, O.Ya. (2019). Rozvytok innovatsiynosti mashynobudivnykh pidpriemstv na osnovi kognitivnoho modelivannia: stratehichni stsenarii upravlinnia. *Problemy ekonomiky*, (4), 257-263. DOI:[10.32983/2222-0712-2019-4-257-263](https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-4-257-263)
4. Pashkevych, M.S., & Churikanova, O.Yu. (2014). Kognitivna ekonomika: problemy ta perspektyvy dlia rehioniv. *Biznes Inform*, (12), 8-13.
5. Prokhorova, V.V., & Chobitok, V.I. (2020). Intelktualizatsiia upravlinskykh protsesiv yak determinantno-motyvatsiyna osnova biznes-modeli pidpriemstv. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnologii ta dizainu, Seriia «Ekonomichni nauky»*, 2(144), 65-75.
6. Prokhorova, V.V., Protsenko, V.M., & Chobitok, V.I. (2015). Formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstv na zasadaakh innovatsiynospriamovanoho investuvannia. Kharkiv: UIPA.
7. Sydoruchuk, O.H. (2019). Stratehiia sotsialnoi bezpeky Ukrainy: poslidovnist formuvannia ta napriamy realizatsii. *Problemy ekonomiky*, (1), 176-183. doi.org/10.32983/2222-0712-2019-1-176-183.
8. Khaustova, V.Ye., & Kolodiazna, T.V. (2019). Vplyv protsesiv zlyttiv ta pohlynan na konkurentospromozhnist ekonomiky v umovakh hlobalizatsii. Kharkiv: FOP Liburkina L.M.
9. Yaldin, I.V. (2011). Kognitivne modelivannia u prohnozuvanni stsenariiv stratehii stiykoho rozvytku intehrovanoi struktury biznesu *Problemy ekonomiky*, (4), 142-150.
10. Babenko, V., Baksalova, O., Prokhorova, V., Dykan, V., Ovchynnikova, V., & Chobitok, V. (2021). Information and Consulting Service Using in the Organization of Personnel Management // *Estudios de Economía Aplicada*, Vol. 38-3, (1), 1-10. <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i4.3999>

SYSTEM FOR CREATING THE PREREQUISITES OF THE ENERGY SECURITY OF THE NATIONAL ECONOMY BASED ON COGNITIVE MODELING

*I. V. Shchurov, Doctoral Candidate,
National University «Poltava Polytechnic named after Yuriy Kondratyuk»*

Methods. Through the application of the generalization method, the dominant theoretical model of the progress of the national economy to a better state has been determined, which scientists associate with the concept of sustainable development. During the construction of the model of the development of enterprises of the fuel and energy complex, the method of creating multilayer cognitive maps was applied, taking into account different levels of decision-making and implementation by economic entities.

Results. The author of the article determined that among all the existing methods used in modern economic science to study the decision-making process in the field of development of enterprises of the fuel and energy complex and during the formation of the principles of energy security of the national economy, cognitive analysis is the most constructive one. This approach to the analysis and modeling of complex systems makes it possible to describe the internal structure and various processes that take place inside the system, its interaction with the external environment, as well as to reveal the nature of the influence of the latter and to determine the changes that take place in the management of the current situation and lead to the making effective management decisions.

Novelty. It has been proven that a necessary component for building a model of the development of enterprises of the fuel and energy complex is the development of a special method of creating multi-layered cognitive maps taking into account different levels of decision-making and implementation by economic entities. There is proposed the methodology of analysis and management decision-making regarding the development of enterprises of the fuel and energy complex in the system of creating prerequisites for energy security of the national economy on the basis of cognitive modeling.

Practical value. The proposed model of the development of enterprises of the fuel and energy complex makes it possible to clearly describe the processes and identify the possibilities of stimulating the formation of the conditions of energy security of the national economy using the tools of state policy.

Keywords: energy security, national economy, fuel and energy complex, resources, state, cognitive modeling, development.

Надійшла до редакції 09.11.22 р.

REASONS AND DYNAMICS OF RESHORING IN THE EUROPEAN UNION AND USA

H. M. Pylypenko, D.E., Professor, Dnipro University of Technology, annapylyp@ukr.net, orcid.org/0000-0003-2091-4320,

T. V. Herasymenko, Ph. D (Geology), Associate Professor, Dnipro University of Technology, herasymenko.t.v@nmu.one, orcid.org/0000-0002-5437-437X

Methods. The results of the study were obtained through the application of scientific research methods, namely: abstraction – to define the essence of the concept of «reshoring»; historical and logical – to study the evolution of the theory of reshoring; general and specific – to determine the forms of reshoring; comparative studies – to establish the specifics of reshoring in the countries of the European Union and the USA.

Results. The essence of reshoring is established and it is presented as a process of returning to the homeland the assets of numerous European and American multinational corporations that have faced a decrease in the competitiveness and efficiency of their foreign branches, which affects the economic growth of national economies as a whole. Methodological approaches are presented, on the basis of which the economic activity of European and American companies in the field of reshoring is measured, as well as their comparison.

The main reasons for the spread of reshoring have been identified and its most widespread forms in the developed countries of the world have been singled out. The impact of reshoring on the process of reindustrialization is demonstrated and the current trends in its development are determined.

Novelty. The scientific novelty of the research results lies in identifying the current trends of reshoring in the countries of the European Union and the USA, determining the nature of its impact on the economic development of these countries, as well as the socio-economic consequences for the world economy.

Practical value. The results of the study actualize the processes inherent in the modern economy, which is becoming more and more globalized. The identified modern trends in the spread of reshoring allow companies to build and implement more effective production strategies, and for politicians to adjust the directions of economic growth of national economies.

Keywords: reshoring, nearshoring, reindustrialization, manufacturing, global trade, trend.

Statement of problem. The international division of labor that characterized the second half of the 20th century contributed to deindustrialization due to such factors as rising prices for raw materials and energy, as well as environmental degradation in industrial areas of the United States and Europe. The role of industry has also steadily declined due to the rapid growth of the service sector, a sharp increase in imports and outsourcing of industry. Tens of thousands of enterprises were closed as

production facilities were transferred to developing countries and transition countries.

The share of industry in the GDP of the US and Europe has declined significantly. According to the World Bank in 2010 the share of industry in GDP in the recipient countries due to outsourcing and offshoring increased significantly and amounted to: Republic of Korea – 31 %; China – 30%; Germany – 21%; Italy – 17%; Brazil – 16 %. The backwardness of the USA and Europe in the development of

industrial production has led to new trends in the location of production capacities [20].

Outsourcing and offshoring have been replaced by a new stage – reindustrialization, which is based on reshoring and nearshoring. Reshoring became possible due to the growth in the production of own energy resources, which affected the cost of energy for industry, as well as automation and robotization of production, which led to a decrease in employment in labor-intensive industries [19].

The reshoring strategy is becoming increasingly popular in the international politics of developed countries. But, despite the relevance of this strategy in management practice, relatively little attention is paid to reshoring issues in the academic environment, including no clear definitions of this concept, understanding the reasons for the scale and consequences of this phenomenon, its impact on the economies of developed and developing countries, as well as models which can help predict future trends.

These global trends are reported by UNCTAD and UNIDO organizations at the UN, Boston Consulting Group (BCG), McKinsey studying the principles of global investment and industrial development in the world.

Analyses of recent papers. Reshoring in the industry has become one of the most pressing problems of recent times. A feature of such studies is the solution of the economic problems of the process, since the geographical component has been little studied. There is no explicit theory of reshoring or backshoring. The literature explains reshoring in the framework of existing theories of the multinational firm, as a subsequent decision of a previous offshoring decision Bals, et al., 2013 [1]; Ellram et al., 2013 [6]; Gray et al., 2013 [7]; Tate, 2014 [16]; Foerstl et al., 2016 [8]. To put it simply, reshoring takes place when the trade-offs between cost advantages, market and knowledge seeking, transaction costs and maintaining control are not advantageous for the firm anymore.

With regard to the European Union, the peculiarity of the interpretation of reshoring is that it is understood as an unforced strategy for returning the activities of a European company not so much to the country of origin, but to any EU country, provided that the company's

headquarters is also located in the European Union [5].

Through the lens of internalisation theory (Casson, 2013 [4]; Rugman, 2010 [14]) reshoring is a result of changes in the ownership, location and internalization advantages from international production, or a consequence of a wrong assessment of these advantages (Ellram et al., 2013 [6], Fratocchi et al., 2016 [9]). Some managers have offshored manufacturing activities based on simple comparisons of easily measurable costs, in particular labor costs (Kinkel & Maloca, 2009 [11]).

The resource-based view of the firm can also be applied to explain reshoring strategies. Reshoring decisions may be a result from the limited abilities of companies to sufficiently develop and maintain such critical capabilities in foreign locations, or to exploit the host country's resources in order to create competitive advantage for the multinational company as a whole (Canham & Hamilton, 2013 [3]). Here, advanced production technologies also come into play.

Transaction cost theory can also help to understand reshoring. Bounded rationality and possible contingencies in transactions across companies and countries may lead to inaccuracy of the projected cost and performance of manufacturing offshoring decisions (Pisano & Shih, 2009 [13]; Cabral et al., 2013 [2]) to higher than expected costs, poorer than expected quality, and higher than expected efforts for the management of transborder activities (Fredriksson & Jonsson, 2009 [10]).

Task uncertainty is another factor influencing offshoring and reshoring decisions. Here, to some extent uncertain potentials of technological innovations in manufacturing processes, e.g. by an intensified use of Industry 4.0, come also into play. The higher and more specific investments in advanced production technology are, the higher the possibility to integrate the specific manufacturing operations at one focal plant, favoring rather reshoring than additional offshoring activities.

Aim of the paper. Due to the presence of unresolved theoretical problems, this article is supposed to analyze the theoretical foundations of reshoring, identify the causes of reshoring and its impact on the process of reindustrialization, development trends.

Materials and methods. Proceeding from the position on the cyclical nature of world industrial production, reshoring is the next step after offshoring. Reshoring is a form of implementation of the process of reindustrialization, which is typical for countries with developed economies. Countries like China and India became offshoring hubs, as companies moved manufacturing, assembly, and distribution operations – along with the associated expertise – overseas to take advantage of new global trade agreements between countries, lower wages, and niche-industry expertise. Countries with developing economies are not characterized by reshoring processes, and reindustrialization is carried out through the restoration of industry, building up technological capabilities at the expense of internal reserves. It should be noted that not all developing countries have the domestic capacity for reindustrialization. It is possible to implement this process subject to the accumulated innovation potential through the

absorption of new technologies from developed countries or points with a high concentration of productive forces, provided with the minimum necessary socio-economic potential of the previous stages of technical and economic development.

The starting point in the evolution of the reshoring theory was the fundamental statement of the problem in the UNCTAD World Investment Report–2013 [18], which, in fact, marked the beginning of a whole series of studies. For the first time, the report formulated and introduced into scientific circulation a system of interrelated categories that characterize the processes of global spatial reconfiguration of business: reshoring, offshoring, divestment, repositioning, relocation, nearshoring. In accordance with [18], reshoring in this study is understood as the process of returning by a transnational company a part or all of its own production, previously moved abroad, back to the country of origin (fig. 1).

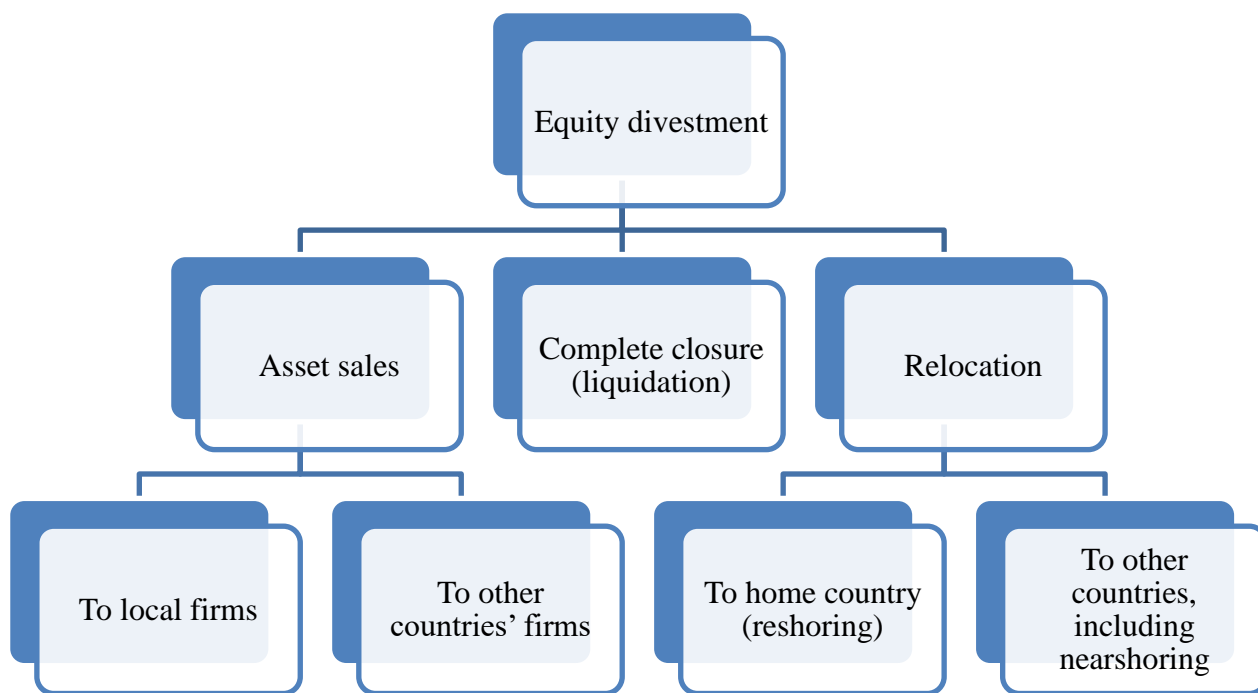


Figure 1. Structure of equity divestment [18]

The key forms of strategic positioning are defined below. Offshoring is the process of transferring part or all of the value added activities conducted by a TNC from the home country to another. When it engages in offshoring, the TNC maintains ownership over

activities conducted overseas. This differs from offshore outsourcing, which involves purchasing products or services from another firm located overseas.

Divestment is the process of reverse investment, involving capital withdrawals and

reduction in the stock of assets TNCs hold abroad. Divestment can involve either full or partial withdrawals of foreign assets. It is difficult to measure globally because FDI statistics are recorded on a balance-of-payments basis. National statistics do not report the magnitude of divestment explicitly because they record only net flows or stocks.

Relocation is the movement of existing assets, resources and people from one location to another. It can be linked to divestment. TNCs may decide to relocate all or part of value added activities in response to new environmental conditions or to reflect new strategies adopted by the firm. Relocation can take place within a host country, across borders to a new host country or back to the home country of the TNC.

Reshoring is the process through which a TNC relocates all or part of value added activities conducted abroad back to the home country of the TNC.

Nearshoring is the process of positioning all or part of the value added activities in a country that is geographically, economically and culturally close to the country of origin of the TNC. In terms of operational elements, equity divestment involves asset sales, liquidation and relocation [18].

The debate on reshoring in the US was largely stimulated by the 2011 report «Made in America Again» of the Boston Consulting Group.

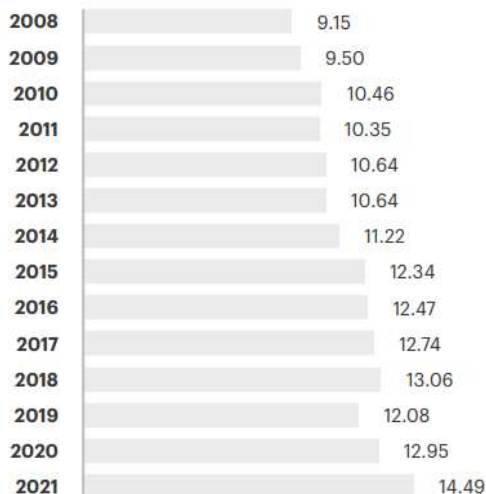
Kearney’s annual Reshoring Index tracks trends in manufacturing returning to the United States from the 14 low-cost countries (LCCs) and regions in Asia where sourcing, production, and assembly have historically been offshored to. Latest research shows that US companies relied more on manufacturing operations in LCCs in 2021 than they did in 2020, keeping the Reshoring Index in negative territory. But there are strong indications that corporate attitudes and strategies are changing.

Thanks to a combination of the pandemic, trade wars and tariffs, and ongoing supply chain disruptions, American companies are getting more serious about bringing manufacturing closer to the US market.

In 2021, US imports of manufacturing goods from the 14 Asian LCCs and regions tracked in our annual study totaled 14.49 % of US domestic gross manufacturing output, up from 12.95 % in 2020 and a continuation of the growth that restarted in 2019, resulting in a negative 2021 Reshoring Index of – 154 (Fig. 2) [17].

US manufacturing import ratio (MIR)

MIR = total manufactured goods import as % of domestic output



Year-over-year change in the US MIR

(Basis points, 2008–2021)

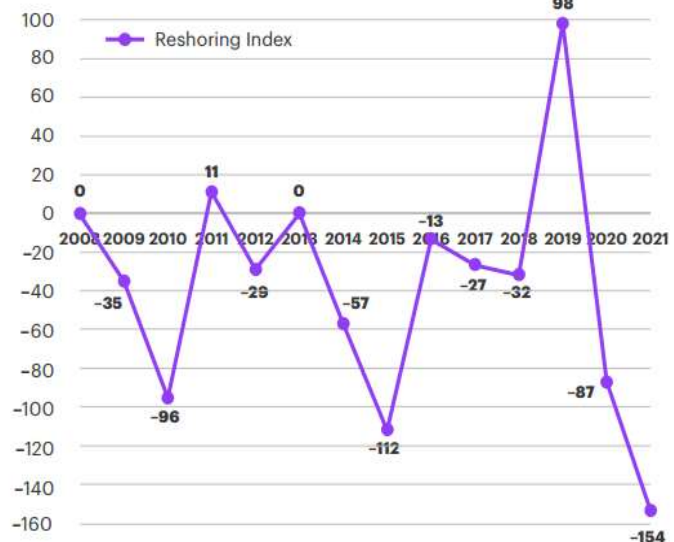


Figure 2. US manufacturing imports from 14 Asian low-cost countries rose in 2021, resulting in a negative score on the Reshoring Index

Sources: [17]

Some form of reshoring will need to be part of most companies' plans if they want to protect themselves and their customers from disruptions. Because of difficulties finding nearby suppliers for components or materials at an acceptable quality and cost, many companies continued to operate long supply chains that tapped into China and other Asian countries' established supplier ecosystems. Finding suppliers locally, or at least regionally, will therefore be crucial to successful reshoring, albeit in ways that expand the typical definition of reshoring.

Kearney is seeing more companies abandon the search for lowest cost and focus on best-cost models that not only balance cost and resiliency, but also consider factors such as sustainability. This new approach is causing more companies that serve the US market to look for closer supply options, including south of the border. This, in turn, requires finding materials and components suppliers or relocating production or assembly, ideally in ways that manufacturers can still benefit from «Made in the USA» labeling.

The collected reshoring cases are covering several sectors. They include sectors where

reshoring was rather expected, as e.g. in appliances and electrical equipment, transportation equipment or computers and electronics, but also sectors that many thought would never return to the US, such as apparel and textiles [17].

Not only the political and business community of the United States, but also Europe, pragmatically began to reindustrialize, as they realized that breakthrough innovations and new technological platforms simply cannot be deployed without having their own industrial base.

Reshoring due to «made-in» motivations is also associated with shorter durations offshore, but only for EU companies, which overall exhibit a shorter offshore duration than US companies.

European industry can deliver growth and can create employment. Today we tabled the conditions for the sustainable industry of the future in Europe, to develop the investments needed in new technologies and to rebuild a climate of confidence and entrepreneurship. By working together and restoring confidence, we can bring back the industry to Europe [12].

Table 1

Shares of companies active in reshoring for selected European countries

Country	Share of companies active in reshoring	Time-frame (years covered)	Share of companies active in reshoring over a 2 years period
Sweden	27.0%	6	9.0%
Ireland	13.0%	3	8.7%
Belgium	9.5%	3	6.3%
Slovakia	9.0%	3	6.0%
France	14.0%	5	5.6%
Denmark	13.0%	6	4.3%
Finland	13.0%	6	4.3%
DACH	4.0%	2	4.0%
Portugal	6.0%	3	4.0%
Netherlands	6.0%	3	4.0%
Selected European countries(EMS survey)	4.0%	2	4.0%
UK	13.0%	8	3.3%
Germany	3.0%	2	3.0%
Estonia	3.5%	3	2.3%
Lithuania	2.0%	3	1.3%
Bulgaria	2.0%	3	1.3%
Romania	1.0%	3	0.7%

Sources: [12]

In Europe, the average share of companies active in reshoring at all manufacturing companies is around 4%, varying significantly from around 1% in Eastern European countries like Romania or Bulgaria over 3% in large industrial countries like Germany, 10% in small Western economies like Belgium, 13% in Ireland or Nordic countries like Denmark or Finland, up to around 15% in France and the UK or even 27% in Sweden Table 1.

Accordingly, reshoring levels seem to be highest in Sweden and Ireland (around 9% each), followed by Belgium, Slovakia and France (around 6% each). Many countries are not significantly differentiating from a 4% level that seems to be common for quite a number of Western European countries (e.g. Denmark, Finland, Portugal, Netherlands, UK, Germany). Only some small Eastern European countries as Lithuania, Bulgaria or Romania show significantly lower reshoring levels of around 1% of their manufacturing companies [5].

Fratocchi et al. (2014) [9] draw some conclusions by using the Uni-CLUB MoRe data set to analyse the differences in reshoring between Europe and US companies:

- backshoring seems to be a more common phenomenon than nearshoring, particularly in the US, with 10 times more backshoring cases than nearshoring cases in the US, and seven times more in Europe;

- reshoring in Europe goes back to the 1990s and even the 1980s, whereas it is much

more recent in the US;

- backshoring occurs across a broad range of manufacturing industries from low-tech (clothing and footwear in Europe and furniture in the United States) to high-tech (e.g. electronics, electrical appliances, automotive), whereas nearshoring seems to be more concentrated, especially in the European textiles and clothing industry.

The main reasons for considering reshoring, executives cited five main reasons: labor cost; labor availability; delivery lead times; logistics costs; reduced carbon footprint.

US and EU companies are almost equally represented in the sample. Interestingly, when was segmented by small, medium, and large companies, there were differences in the ranking of these top five factors. The most surprising one is that large companies quote labor cost as their primary reason, especially since that used to be the main reason for offshoring.

However, this appears to align with their overall intent to invest in automation, thereby mitigating the higher labor cost associated with coming back to the home country.

It's also interesting to note that the quality of goods is not one of the top five reasons that large companies would consider for reshoring to the home country but is a top factor for small and medium enterprises. Delivery lead times and logistics costs are common concerns across all companies (Table 2).

Table 2

A variety of factors affect a company's decision to reshore manufacturing

№	Small companies	Medium-size companies	Large companies
1	Quality of goods	Quality of goods	Labor costs
2	Delivery lead times	Labor costs	Logistics costs
3	Logistics costs	Reduced carbon footprint	Labor availability
4	Ease of conducting business	Delivery lead times	Delivery lead times
5	Quality of goods	Logistics costs	Reduced carbon footprint

Small=less than \$250 million, medium=\$250 million to \$5billion, large=more than \$5 billion

Source: [17]

In accordance with to the Reshoring Initiative Data Report [15] there are tendencies likely to help reshoring in future:

1. Government actions to reduce national dependence on imports of key products – this

effort is starting aggressively with medical products, chips, rare earth minerals, EV batteries, etc. to fill in current supply chain gaps.

2. Risk of aggressive “decoupling” by China. As tensions grow over Taiwan and any

Chinese support of Russia in Ukraine, the probability of an abrupt termination of shipments of a broad range of products increases.

3. Russian-Ukrainian war. Nickel, argon and neon are a few of the materials whose supply is severely disrupted by the war. Equally important, companies can now better appreciate the possible impact of geo-politics.

4. Continued growth in efforts by MEPs (Manufacturing Extension Partnerships), EDOs (economic development organizations) and states to enable reshoring.

5. Environmental, Social and Governance (ESG) trend:

a. Corporate responsibility expands. We anticipate companies will recognize that reshoring is the most effective and least expensive way to fulfill their commitments. Companies can strengthen the three new stakeholder constituencies while increasing the return to shareholders if they do the math correctly.

b. Climate crisis and increasing environmental consciousness – domestic supply chains are more transparent than offshore and less polluting, cutting the world's environmental impact by up to 25%, depending on the product. Sustainability practices will continue to increase as a corporate strategy and will help drive reshoring and FDI.

6. Continued increases in usage of TCO (total cost of ownership) instead of price in making sourcing decisions. Universal TCO usage, alone, would reshore about 1.5 million jobs.

7. Continued improvement in skilled workforce programs. The biggest challenge will be bolstering our skilled workforce, which is not adequate to support a much higher rate of reshoring. There are signs of positive change. Awareness of the problem is growing, Perceptions of manufacturing jobs are improving, more companies and governments are adding programs.

8. Automation, IoT, Industry 4.0, AI shrinking the unit labor cost gap.

Conclusions. Current global supply issues mean that, at the moment, the reshoring trend is the result of an immediate need for security and stability. However, when global trade begins to stabilize, American and European suppliers will

need to remain competitive in their quality and pricing to keep new partners on board. Reshoring will undoubtedly create new opportunities for local businesses and suppliers, but they need to take care to maintain the momentum if they are to ensure long-term success. Reshoring can be a long and costly process where compromises have to be made.

All things considered, reshoring is emerging as a viable, sustainable, and progressive alternative to offshoring. In addition to business benefits, American and European companies have the opportunity to positively impact the home economy, create jobs, and enrich local communities while simultaneously building customer trust in quality and predictability with a «Made in America» or «Made in Europe» product.

References

1. Bals, L., Jensen, P. D. Ø., Larsen, M. M., & Pedersen, T. (2013). Exploring Layers of Complexity in Offshoring Research and Practice. In T. Pedersen, L. Bals, P. D. Ørberg Jensen, & Møller Larsen M. (Eds.), *The Offshoring Challenge: Strategic Design and Innovation for Tomorrow's Organization*: 1-18, London: Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4471-4908-8_1
2. Cabral, S., Quelin, B., & Maia, W. (2013). Outsourcing failure and reintegration: the influence of contractual and external factors. *Long Range Planning*, 47(6), 1-14.
3. Canham, S. & Hamilton, R.T. (2013). SME internationalisation: offshoring, 'backshoring', or staying at home in New Zealand. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 6(3), 277-291.
4. Casson, M. (2013). Economic analysis of international supply chains: an internalization perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 8-13. <https://doi.org/10.1111/jscm.12009>
5. European Economic And Social Committee (2014). Reshoring of EU industries in the framework of reindustrialization. URL: <https://www.eesc.europa.eu/en/our-work/opinions-informationreports/opinions/reshoring-eu-industries-framework-reindustrialisation>.
6. Ellram, L.M., Tate, W.L. & Petersen, K.J. (2013). Offshoring and reshoring: an update on the manufacturing location decision, *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 14-22.
7. Gray, J.V., Skowronski, K., Esenduran, G. & Rungtusanatham, M. (2013). The reshoring phenomenon: what supply chain academics ought to know and should do. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 27-33. <https://doi.org/10.1111/jscm.12012>
8. Foerstl, K., Kirchoff, J.F., & Bals, L. (2016). Reshoring and Insourcing: Drivers and Future Research Directions, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 46(5), 492-515. <https://doi.org/10.1108/ijpdlm-02-2015-0045>

9. Fratocchi, L., C. Di Mauro, P. Barbieri, G. Nassimbeni, & Zanoni A. (2014). When manufacturing moves back: Concepts and questions. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 20(1), 54-59.
10. Fredriksson, A. & Jonsson, P. (2009). Assessing consequences of low cost sourcing in China. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39(3), 227-249.
11. Kinkel, S. & Maloca, S. (2009). Drivers and antecedents of manufacturing offshoring and backshoring – a German perspective. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 15(3), 154-165.
12. Kinkel, S. Dewanti R., Zimmermann P. (2018). Measuring reshoring trends in the EU and the US. Retrieved from <https://reshoring.euroworld.europa.eu/reference-material/measuring-reshoring-trends-eu-and-us>.
13. Pisano, G.P. & Shih, W.C. (2009). Restoring American competitiveness. *Harvard Business Review*, 87(7/8), 2-14.
14. Rugman, A.M. (2010). Reconciling internalization theory and the eclectic paradigm. *Multinational Business Review*, 18(2), 1-12. <https://doi.org/10.1108/1525383x201000007>
15. Reshoring Initiative 1H 2022 Data Report Retrieved from https://reshorenw.org/content/pdf/2022_1H_data_report-final5.5.pdf.
16. Tate, W.L. (2014). Offshoring and reshoring: U.S. insights and research challenges. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 20(1), 66-68. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2014.01.007>
17. The tides are turning. The 2021 Reshoring Index. Retrieved from <https://www.kearney.com/consumer-retail/article/-/insights/the-2021-reshoring-index-the-tides-are-turning>.
18. UNCTAD (2013), World Investment Report 2013. Retrieved from https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2013_en.pdf.
19. UNCTAD (2021), World Investment Report 2021. Retrieved from https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2021_en.pdf.
20. UNCTAD (2011), World investment report. Retrieved from https://unctad.org/system/files/official-document/wir2011_en.pdf.

ПРИЧИНИ І ДИНАМІКА РЕШОРИНГУ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ СОЮЗІ ТА США

*Г. М. Пилипенко, д. е. н., професор, Т. В. Герасименко, к. геол.-мін. н., доцент,
НТУ «Дніпровська політехніка»*

Методологія дослідження. Результати дослідження отримані за рахунок застосування методів наукового дослідження, а саме: абстракції – при визначенні сутності поняття «решоринг», історичного і логічного – при дослідженні еволюції теорії решорингу; загального й особливого – при визначенні форм здійснення решорингу; кампаративістики – при встановленні специфіки решорингу в країнах Європейського Союзу та США.

Результати дослідження. Встановлено сутність решорингу і представлено його як процес повернення на батьківщину активів численних європейських та американських транснаціональних корпорацій, які зіткнулися із зниженням конкурентоспроможності та ефективності діяльності своїх зарубіжних філій, що позначається на економічному зростанні національних економік в цілому. Представлено методологічні підходи, на основі яких здійснюється вимір економічної активності європейських та американських компаній у сфері решорингу, а також їхнє порівняння.

Виявлено основні причини поширення решорингу та виокремлено його найбільш розповсюджені у розвинутих країнах світу форми. Продемонстровано вплив решорингу на процес реіндустріалізації та визначено сучасні тенденції його розвитку.

Новизна. Наукова новизна результатів дослідження полягає у виявленні сучасних тенденцій решорингу у країнах Європейського Союзу та США, визначенні характеру його впливу на економічний розвиток цих країн, а також соціально-економічних наслідків для світової економіки.

Практична значущість. Результати дослідження актуалізують процеси, властиві сучасній економіці, яка все більше стає глобалізованою. Виявлені сучасні тенденції поширення решорингу дозволяють компаніям побудувати та реалізувати більш ефективні стратегії виробництва, а політикам скоригувати напрями економічного зростання національних економік.

Ключові слова: решоринг, неаршоринг, реіндустріалізація, виробництво, глобальна торгівля, тренденція.

Надійшла до редакції 09.11.22 р.

ОСОБЛИВОСТІ МІЖНАРОДНОГО ЕТИКЕТУ В СИСТЕМІ ДІЛОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

*Л. І. Юрчишина, старший викладач, НТУ «Дніпровська політехніка»,
urcisinaludmila@gmail.com, orcid.org/0000-0003-4633-1115,
Т. М. Калюжна, к. п. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка»,
orcid.org/0000-0003-0042-3575*

Методологія дослідження. Результати отримані за рахунок застосування методів: порівнянь – при визначенні відмінностей в існуючих підходах до розуміння сутності міжнародного етикету; аналізу та синтезу – для виявлення зв'язків між реалізацією міжнародного етикету в системі ділових комунікацій у різних країнах; загального й особливого – для з'ясування специфічності та спільності реалізації етикетних ситуацій в міжкультурних та міжнаціональних комунікаціях; індукції – для узагальнення отриманих результатів.

Результати. Проаналізовано правову природу міжнародного етикету та виокремлено особливості існуючих підходів до розуміння сутності міжнародного етикету, визначено їх відповідність поточному рівню розвитку міжнародного правового регулювання. Продемонстровано, що міжнародне спілкування та норми його дотримання мають значення не тільки для професійних дипломатів, але й для ділового спілкування між підприємствами та установами, підприємницькими структурами, громадськими, культурними організаціями. Показано значення міжнародного етикету для розвитку міжкультурних та міжнаціональних комунікацій.

Новизна. Створено структурно-змістовну характеристику поняття «міжнародний етикет», який за своєю формою висловлювання та закріплення є особливим різновидом міжнародного звичаю. За своїм змістовним складом міжнародний етикет найбільш близький до морально-етичних норм, оскільки етикет, по суті, є зовнішнім проявом того, що ми відносимо до хороших манер. Він заснований на правилах моралі та етики, взаємній стійкості.

Практична значущість. Запропоновано перспективні напрями, реалізація яких забезпечує розвиток міжнародного етикету як регулятора міжнародних відносин в системі ділових комунікацій дипломатів, підприємницьких структур, громадських і культурних організацій.

Ключові слова: міжнародний етикет, діловий етикет, нормативне регулювання, міжнаціональне спілкування, міжкультурні комунікації.

Постановка проблеми. Сучасні міжнародні відносини мають складний за своєю будовою каркас нормативного регулювання. При цьому часто такі відносини регулюються не нормами міжнародних договорів, конвенцій міжнародних організацій, а в значному ступені менш формалізованими, але часом навіть більш стабільними нормами міжнародного звичаю, дипломатичного протоколу, етикету та церемоніалу. Завдяки саме цим нормам, які не мають, як правило, якої-небудь обов'язкової юридичної сили, але

добровільно виконуються державами, успішно здійснюються різні форми міжнародного співробітництва, виникає можливість створення та реалізації норм міжнародних договорів та конвенцій. У зв'язку з цим особливого значення набуває наукове осмислення даних регуляторів міжнародних відносин, у тому числі і міжнародного етикету. Одним із ключових питань, пов'язаних з організацією міжнародного спілкування, є вироблення загальних підходів до поведінки осіб, які беруть участь у міжнародних відносинах (дипломатичних зустрічах, раутах, переговорах).

Особливого значення набуває розуміння природи дипломатичного етикету, його співвідношення з правовими та іншими соціально-регулятивними нормами. Вирішення питання про природу міжнародного етикету дозволяє вирішити завдання оптимізації нормативного регулювання міжнародних відносин, можливості взаємності норм етикету у середу договірних чи конвенційних норм.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження, які стосуються етикету, представлені в низці праць українських та іноземних авторів, таких як: С. Сидоренко [8], яка розглядає етикет бізнесу, як відповідності моральних норм людини діяльності і цілям ділової організації; Л. Овсянкін [6], пов'язує міжнародний етикет з таким поняттям, як міжнародна ввічливість; І. Осечинська [8], підкреслює, що етикет визначає місце людини у громадській ієрархії, тобто його соціальний статус, і накладає відповідні обов'язки по відношенню до інших членів товариства; Т. Чмут, Г. Чайка [10], визначають діловий етикет як комунікативні установки особистості на спілкування. Американський вчений Р. Вольф [7], вважає, що спілкування – невід'ємний елемент культури, що відповідає фундаментальними потребами людини.

Формулювання мети статті. Метою дослідження є розгляд специфіки міжнародного етикету у системі ділових комунікацій, його співвідношення з правовими та іншими соціально-регулятивними нормами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кожна людина індивідуальна, ніж, власне, і цікава. Разом з тим самим людина неспроможна існувати поза суспільством. Тільки в колективі собі подібних вона утверджує себе як особистість. Правила людського гуртожитку припускають культивування універсальних форм поведінки, полегшують спілкування людей, демонструючи максимальну миролюбність, повагу один до одного.

Дотримання цих норм набуває особливого сенсу в міжнародному спілкуванні, оскільки будь-яка держава ще й сама по собі індивідуальна в своєму історичному розвитку, соціально-економічному укладі, національно-культурних традиціях.

Сьогодні міжнародне спілкування перестало бути прерогативою лише професійних дипломатів. Багаторазово збільшилися контакти з закордонними партнерами по лінії «народної дипломатії» (між підприємствами та установами, підприємницькими структурами, громадськими, культурними організаціями та спілками, місцевими органами влади тощо), що призвело до актуалізації проблеми культури міжнародного спілкування.

До того ж необхідність використання у роботі із зарубіжними партнерами загальноприйнятих міжнародних норм та правил поведінки об'єктивно сприяє їх укоріненню і у практику взаємовідносин між нашими співвітчизниками. У суспільстві не повинно бути подвійних стандартів поведінки: для внутрішнього користування та «для закордону».

Умовно, в даний час, можна говорити про існування в науці міжнародного права декілька основних підходів до розуміння міжнародного етикету.

Представники першого підходу пов'язують міжнародний етикет з таким поняттям, як міжнародна ввічливість. В даному випадку, говорячи про співвідношення міжнародного етикету та міжнародної ввічливості, можна констатувати факт підміни понять, оскільки ввічливість у рамках такого співвідношення розглядається швидше не формально-юридичному, а загально-соціальному значенні. При розгляді зазначеної проблеми з такої позиції, безперечно, точне слідування вимогам міжнародного етикету може призвести до підтримки ввічливого та довірчого діалогу між країнами.

Тим часом слід зазначити, що застосування міжнародного етикету не залежить від бажання чи небажання держави зміцнити добросусідські, дружні відносини іншими державами, а скоріше є елементарною необхідністю в силу звичності таких дій у міжнародних відносинах. Порушення правил міжнародного етикету може спричинити дії у відповідь не тільки з боку держави, до якої вони не були реалізовані, але й від третіх держав, що відзначають недипломатичний характер дій держави, яка порушила міжнародний етикет. У випадку порушення правил міжнародної ввічливості відповідна реакція можлива лише зі сторони держави, до якої не

було реалізовано принцип дипломатичної ввічливості.

Представники другого підходу розглядають міжнародний етикет як різновид міжнародного звичаю. Дане твердження здається не дуже коректним, оскільки міжнародний звичай (usage), як «не володіння юридичною силою міжнародних норм, що складаються безпосередньо в відносинах держав в результаті підтвердження практикою» [6], пов'язане із узвичаєним, постійним, одноманітним повторенням протягом тривалого часу фактичного відношення.

Підставою його використання є: по-перше, початкова раціональність даного варіанта поведінки; по-друге, його багаторазове повторення.

Авторитет звичаю, як і звичаю, зрештою, спирається на формулу: так поступали всі і завжди, тому не слід відступати від того, що всіма дотримується. Відповідно, у суб'єктів міжнародного права спонукальні мотиви застосовувати міжнародні звичаї служить тривалість і однаковість застосування того чи іншого стереотипізованого правила поведінки.

Враховуючи той факт, що використання міжнародного етикету у міжнародному спілкуванні стало традиційним, можна погодитися з тим, що правила міжнародного етикету мають певні подібності з міжнародними традиціями по формі їх закріплення та вираження.

Водночас міжнародний етикет істотно відрізняється від інших форм міжнародних звичаїв тим, що має істотно менший ступінь формалізації, пов'язану із закріпленням у яких – небудь стійких формах, і більший морально-етичний аспект. Тобто етикет і звичай мають різну природу.

Міжнародний етикет, як негласний стандарт спілкування, прийнятий людьми та є певним еталоном дій у реальних ситуаціях, формується на морально-етичних підставах, а міжнародний звичай – на звичності поведінки. Таким чином, з точки зору змісту міжнародний етикет, швидше морально-етичне, ніж звичайне правило поведінки.

Представники третього підходу розглядають міжнародний етикет як складову частину дипломатичного протоколу. Розу-

міння міжнародного етикету як елемента дипломатичного протоколу, на наш погляд, безпідставно. По-перше, скоріше дипломатичний протокол, як сублімована системна сукупність правил міжнародної ввічливості, знаходить свої початки в міжнародному етикеті, обставляючи їх конкретними формалізованими діями, правилами та ритуалами (принаймні, про це свідчить історія виникнення дипломатичного протоколу з придворного етикету). По-друге, норми міжнародного етикету виходять за рамки протоколу і реалізуються, в тому числі, і поза протокольних заходів.

Представники четвертого підходу ототожнюють етикет із ритуалом. Такий підхід, на наш погляд, навряд чи можна визнати справедливим, оскільки етикет і ритуал мають суттєві відмінності. Співвіднесення етикету з ритуалом дуже складно. Ритуал є скоріше формою реалізації окремих норм етикету (вітання, зустріч посла і тощо), проте, як і дипломатичний протокол, не реалізує у собі весь обсяг норм етикету. Крім того, норма етикету може бути пов'язана і з бездіяльністю (уміння слухати того, хто говорить, уважність), в той час як ритуал передбачає обов'язкову активну діяльність суб'єктів, причому має детально нормований період і зумовлену протяжність у часу. У такому разі ототожнення міжнародного етикету та ритуалу є некоректним.

Представники п'ятого підходу ототожнюють етикет з мораллю. У такому разі етикетна норма подається як елементарна (проста) моральна норма або як одна з підсистем моралі.

Як видається, дана позиція також не зовсім коректна. Незважаючи на те, що норми міжнародного етикету, як правило, не порушують норм моралі, від міжнародного етикету не чекають безумовного збігу з діючими моральними нормами.

Більше того, значною мірою нейтральність по відношенню до моралі виявляється необхідною у процесі реалізації норм міжнародного етикету. Так, наприклад, спілкування та поважне обходження з послом іноземної держави, яка перебуває у стані війни з приймаючою державою, з точки зору норм моралі не є до кінця виправданим, вод-

ночас норми міжнародного етикету вимагають звернення до нього з рівною пошаною, як і до послів інших, дружніх держав. Тобто, мета застосування міжнародного етикету полягає насамперед у визнанні самостійної цінності дипломата та держави, яка його направила до країни перебування.

Сказане вище дає нам основу стверджувати, що однозначно з жодним з запропонованих підходів до розуміння міжнародного етикету погодитись не можна. І однією з причин цього є унікальна природа міжнародного етикету. Етикет (у тому числі міжнародний) у своєму складі має два елементи: морально-етичний та естетичний. При цьому, моральні цінності становлять сутність етикету, вони визначають етикетну норму, яка виступає естетичною виразницею цього змісту, задаючи параметри етикетної поведінки.

Виходячи з такого розуміння природи міжнародного етикету, можна погодитися з думкою, що в цілому структуру етикетного регулювання можна висловити як поєднання моральних цінностей (моралі); етикетних норм; етикетної оцінки поведінки певних осіб; спеціального суб'єкта етикетної поведінки та етикетної оцінки. Слід зазначити, що особливістю реалізації етикету взагалі і міжнародного етикету зокрема є те, що він може реалізовуватись виключно в рамках комунікативної взаємодії. Етикетна ситуація завжди комунікативна. Етикет – це діалог, навіть у тому випадку, якщо учасники цього діалогу розділені між собою простором або простором та часом. Тому існують різні форми етикетної комунікації (у тому числі в рамках міжнародного етикету): епістолярний або письмовий етикет; мовний етикет; поведінковий етикет. В умовах етикетної комунікації визначаються не тільки перші ролі (в залежності від статі, віку, соціального становища), але і ступінь дистанції ближче – далі (від ступеня знайомства). Специфіка спілкування та конкретна ситуація (дипломатичний прийом, ділові переговори, домашнє застілля тощо) визначають вибір етикетної поведінки. В той же час кожна форма етикетної комунікації має не лише загальні, а й специфічні правила, застосовувані залежно від конкретної її форми: письмового, мовного або поведінкового етикету.

Відповідність поведінки суб'єкта дипломатичного спілкування етикетним нормам, як правило, оцінюється іншими учасниками дипломатичної практики. Мірою їх реагування при цьому, як правило, виявляється офіційна заява про неналежну поведінку того чи іншого представника дипломатичного корпусу. Найбільшою мірою відповідальності вважатиметься висилка дипломата з країни перебування та оголошення його персоною нон грата.

Аналізуючи історичну ретроспективу виникнення міжнародного етикету, можна констатувати факт, що даний етикет ґрунтується на нормах придворного етикету, оскільки саме при королівських дворах відбувалися прийоми іноземних посольств. Тобто, по суті, міжнародний етикет є регулятором, заснованим на правилах поведінки, що містилися спочатку в іншій сфері соціальної життєдіяльності.

Так, у ранньому Середньовіччі на церемоніал міжнародного спілкування в Європі вирішальний вплив надавали урочисті та пишні ритуали Візантійської імперії, які мали на меті переконувати в могутності своєї країни, демонструвати її багатства, силу та перевагу. Пізніше, коли питання першості стали грати при дворі найважливішу роль, виникла необхідність чітко визначити місце кожного дипломата та відповідно його країни у загальному церемоніалі.

Дипломат, представляючи не стільки себе, скільки свою країну, повинен був найбільш суворо дотримуватися правил придворного етикету. Поступово, щоб уникнути конфліктів, які могли спалахнути із-за дійсних або уявних образ, форми офіційних контактів між представниками різних держав становляться дедалі більше регламентованими і залишаються такими й у наш час.

Така паралель між міжнародним і придворним етикетом досить показова з точки зору розуміння генезису норм сучасного міжнародного етикету. Вона робить зрозумілою існування в даний час окремих правил етикету, які навряд чи можна вважати повністю виправданими з раціональної точки зору. Так, наприклад, ділова зустріч у Франції проходить швидше за обідом, ніж за вечерею. Про бізнес заговорять не раніше, ніж пода-

дуть каву або десерт, а до цього можна поговорити про культуру чи мистецтво, цілком допустимо торкатися проблем особистого життя.

Французькі ділові люди готуються до майбутніх переговорів ґрунтовно, досконально вивчають усі аспекти та пропозиції, що надходять. При цьому вони дуже обережні. Багато французів розмовляють англійською, але якщо Ви вивчите кілька французьких фраз і скажете їх, це буде непоганим внеском у розвиток Ваші стосунки. Французи орієнтуються на підтримку відносин у майбутньому, тому намагатимуться «потоварищувати» зі своїми партнерами.

Під час ведення бізнесу в Німеччині вкрай враховується пунктуальність. Навіть невелике запізнення на 10–15 хвилин може бути перешкодою у налагодженні ділових відносин. Якщо запізнення неминуче, потрібно обов'язково зателефонувати та попередити вашого потенційного партнера. Понад те, необхідно пояснити поважну причину запізнення. Слід уникати призначення зустрічей на п'ятницю після 14.00–15.00 годин – багато компаній у цей час вже не працюють. Компліменти в німецькому бізнесі не прийнятні, і особливо від малознайомих людей будуть сприйняті з підозрою.

Додому до себе ділових партнерів запрошують нечасто. Якщо таке станеться, неодмінно принесіть господині квіти. Можуть запросити до ресторану, але майте на увазі, що рахунки в ресторані часто оплачуються окремо, келихи піднімають після того, як господарі скажуть вітання. Ділові подарунки не мають великого розповсюдження. Можливі сувеніри, пов'язані з вашою фірмою.

Можна зробити висновок, що особливості ділового етикету у різних народів істотно впливають на характер відносин між людьми, що виникають у процесі їхнього спільного проведення часу.

Незнання національних особливостей ділового етикету може справити на партнерів небажане враження, ускладнити взаємодію як на стадії переговорного процесу, так і під час реалізації тих чи інших спільних проєктів. Дуже важливо не «зачепити» почуття співрозмовника або ввести його в здивування. Розуміння значення ділового етикету

дуже важливо у розвиток міжкультурних і міжнаціональних ділових комунікацій.

Важливо також відзначити, що міжнародний етикет на відміну від інших форм етикету, поширених у сучасному суспільстві, має окремі (локалізовані) формальні аспекти. Так, стаття 14 Віденської конвенції 1961 «Про дипломатичні відносини» передбачає, що порядок старшинства, дотриманий при прийомі глав дипломатичних представництв, повинен бути однаковим щодо голів дипломатичних представників незалежно від їх класу. Більше того, стаття 14, підкреслюючи, що інакше як у відносинах щодо старшинства та етикету не повинно проводитися жодної різниці між главами представництв внаслідок їх приналежності до того чи іншого класу, підтверджує традиційне значення єдності дипломатичного корпусу. У такому разі норми міжнародного етикету, традиційно не виражені в який-небудь письмовій формі, набувають нормативного значення. По суті, в даному випадку можна говорити про те, що міжнародний етикет може бути спеціально санкціонований у міжнародному договорі чи конвенції міжнародної урядової організації. У такому разі етикетна норма набуває особливої захищеності зі сторони суб'єктів міжнародних відносин (держав, міжнародних організацій), хоча, за великим рахунком, і не потребує цього. Встановлення таких санкцій служить метою реалізації не самих етикетних норм, а норм конвенційних, пов'язаних з етикетними.

Введення механізму відповідальності когось-небудь за порушення норм міжнародного етикету також не є необхідним. Найбільш значущі правила поведінки, пов'язані з організацією взаємодії дипломатичного корпусу (і засновані, в тому числі, на міжнародному етикеті), давно (з початку XIX ст.) стали частиною дипломатичного протоколу, що має свої особливості та апробовану практикою налагоджену систему санкцій.

Формальне закріплення неприйнятне етикетній нормі, оскільки суперечить його природі формування морально-етичної моделі поведінки, що служить для підтримки міжнародної ввічливості та яка проявляється в реальності як повторення деяких дій (або бездіяльності), що увійшли у звичку завдяки

тривалого періоду їх використання. Дипломат, порушуючи правила дипломатичного етикету, карає сам себе, суттєво знижуючи ефективність власної професійної діяльності.

Таким чином, аналізуючи наведені підходи до розуміння розглянутого явища, ми повинні відзначити, що виходячи зі структурно-змістовної характеристики поняття «міжнародний етикет» можна припустити, що за своєю формою висловлювання та закріплення він є особливим різновидом міжнародного звичаю. За своїм змістовним складом він найбільш близький морально-етичним нормам, оскільки етикет, по суті, є зовнішнім проявом того, що ми відносимо до хороших манер. Він заснований на правилах моралі та етики, взаємній стійкості.

Отже, під міжнародним етикетом слід розуміти сукупність правил поведінки суб'єктів міжнародного дипломатичного спілкування, які не мають юридичної сили та безумовно обов'язкового характеру, які ґрунтуються на традиційних, звичних формах міжнародного спілкування та морально-етичних імперативах, з метою реалізації принципу міжнародної ввічливості та представлені у формі дій чи бездіяльності офіційних осіб держави. Таке розуміння показує проміжний звичайно – моральний характер міжнародного етикету, який є важливим елементом змістовного наповнення таких явищ, як дипломатичний протокол і церемоніал, і чинить суттєвий вплив на розвиток договірних та конвенційних норм.

Література

1. Воронкова В.Г., Беліченко А.Г., Мельник В.В., Ажажа М.А. Етика ділового спілкування: Навчальний посібник. Львів: «Магнолія, 2006». 2009. 312 с.
2. Галицька Е.В., Семіколенова С.В. Статистичне забезпечення проведення вибіркового обстеження на підприємствах готельного господарства. *Прикладна статистика: проблеми теорії та практики*. 2008. Вип. 3. С. 268-277.
3. Галицька Е.В. Використання статистичних класифікацій в аналізі економічних явищ і процесів. *Економіка: проблема теорії та практики*. 2003. Вип. 178. С. 231-238.
4. Мос Д. Пропущена ланка між теорією доброчесності та етикою бізнесу. *Філософська думка*. 2005. № 5. С. 61-78

5. Осовська Г.В. Комунікації в менеджменті: Курс лекцій. К.: Кондор, 2003. 218 с.
6. Овсянкіна Л. Моральні критерії підприємницької діяльності. *Людина і політика*. 2002. № 3. С. 138-143.
7. Орбан-Лембрик Л.Є. Соціальна психологія. К.: Академвидав, 2003. 446 с.
8. Сидоренко С.В. Теоретико-методологічні засади аналізу етики бізнесу. *Гуманітарний вісник ЗДІА. Філософія*. 2009. Вип. 39 (8). С. 91-106.
9. Смолінська О.Є. Комунікативні процеси у навчанні : навч. пос. Львів: Сполом, 2010. 254 с.
10. Чмут Т.К., Чайка Г.Л. Етика ділового спілкування : навч. пос. 6-те вид., випр. і доп. К.: Знання, 2007. 230 с.
11. Чмут Т.К. Культура спілкування: навч. пос. для студентів і викладачів вищих навчальних закладів. Хмельницький: «ХІРУП», 1999. 358 с.
12. Юр'єва О.Ю. Особливості невербальної передачі інформації у процесі міжкультурної комунікації. URL: <http://naub.org.ua/?p=270>.

References

1. Voronkova, V.H., Belichenko, A.H., Melnyk, V.V., & Azhazha, M.A. (2009). *Etyka dilovoho spilkuvannia*. Lviv: «Mahnoliia, 2006».
2. Halytska, E.V., & Siemikolenova, S.V. (2008). *Statystychnе zabezpechennia provedennia vybirkovykh obstezhen na pidpryyemstvakh hotelnoho hospodarstva. Prykladna statystyka: probemy teorii ta praktyky*, Issue 3, 268-277.
3. Halytska, E.V. (2003). *Vykorystannia statystychnykh klasyfikatsiy v analizi ekonomichnykh yavysch i protsesiv*. *Ekonomika: problema teorii ta praktyka*, Issue 178, 231-238.
4. Mos, D. (2005). *Propushchena lanka mizh teoriieiu dobrochesnosti ta etykoiu biznesu*. *Filosofska dumka*, (5), 61-78.
5. Osovka, H.V. (2003). *Komunikatsii v menedzhmenti*. Kyiv: Kondor.
6. Ovsiankina, L. (2002). *Moralni kryterii pidpryyemnytskoi diialnosti*. *Liudyna i polityka*, (3), 138-143.
7. Orban-Lembryk, L.Ye. (2003). *Sotsialna psykholohiia*. Kyiv: Akademvydav.
8. Sydorenko, S. (2009). *Teoretyko-metodolohichni zasady analizu etyky biznesu*. *Humanitarnyy visnyk ZDIA. Filosofiya*, Issue 39(8), 91-106.
9. Smolinska, O.Ye. (2010). *Komunikatyvni protsesy u navchanni*. Lviv: Spolom.
10. Chmut, T.K., & Chaika, H.L. (2007). *Etyka dilovoho spilkuvannia*. (6-th ed., rev.). Kyiv: Znannia.
11. Chmut, T.K. (1999). *Kultura spilkuvannia*. Khmelnytskyi: «KHIRUP».
12. Yourieva, O. (2009). *Osoblyvosti neverbalnoyi peredachi informatsii u protsesi mizhkulturnoyi komunikatsiyi*. Retrieved from <http://naub.org.ua/?p=270>.

FEATURES OF INTERNATIONAL ETIQUETTE IN THE BUSINESS
COMMUNICATION SYSTEM

*L. I. Yurchyshina, Senior Lecturer, T. M. Kalyuzhna, Ph. D. (Pedagogy),
Associate Professor, Dnipro University of Technology*

Methods. The results were obtained with the application of the following methods: abstraction – when determining the specifics of existing approaches to understanding international etiquette; analysis and synthesis – to identify connections between the implementation of international etiquette in the system of business communications in different countries; comparative method – to clarify the specificity and commonality of implementation of etiquette situations in intercultural and international communications; induction – to generalize the obtained results.

Results. The legal nature of international etiquette and the specifics of existing approaches to the understanding of international etiquette are analyzed, and their compliance with the current level of development of international legal regulation is determined. It is emphasized that international communication and the norms of its observance are important not only for professional diplomats, but also for business communication between enterprises and institutions, entrepreneurial structures, public, cultural organizations, etc. Conclusions are made about the understanding of the importance of international etiquette for the development of intercultural and international communication.

Novelty. The structural and substantive characteristics of the concept of «international etiquette» have been established, which, by its form of expression and consolidation, is a special type of international custom. In terms of content, international etiquette is closest to moral and ethical norms, since etiquette is, in fact, an external manifestation of what we consider good manners. It is based on the rules of morality and ethics, mutual stability.

Practical value. Promising directions are proposed, the implementation of which would ensure the development of international etiquette as a regulator of international relations in the system of business communications. The study of the ethics of international business communication and the norms of its observance are important not only for professional diplomats, but also for business communication between enterprises and institutions, entrepreneurial structures, public and cultural organizations.

Keywords: international etiquette, business etiquette, normative regulation, international communication, intercultural communication.

Надійшла до редакції 07.11.22 р.

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПЛАТІЖНИХ СИСТЕМ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

О. С. Вовченко, к. е. н., доцент, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», o.s.vovchenko@gmail.com, orcid.org/0000-0001-8065-0529

Методологія дослідження. Методологічну основу дослідження становить сукупність сучасних методів і прийомів наукового пізнання: діалектичний – для визначення проявів та наслідків євроінтеграції для платіжних систем України; типологізації – для класифікації платіжних систем; аналізу та синтезу – для оцінки діяльності платіжних систем; графічний – для наочного представлення результатів аналізу; аналогії та екстраполяції – для виокремлення напрямів розвитку платіжних систем України з урахуванням стандартів Європейського Союзу.

Результати. Визначено актуальну нормативно-правову базу функціонування платіжних систем в Україні в умовах їх інтеграції з платіжними системами ЄС. Охарактеризовано структуру сучасного ринку платіжних систем на основі їх класифікації. Наголошено на категоріях важливості платіжних систем, які можуть бути віднесені до системно важливих, соціально важливих та важливих. Оцінено динаміку основних показників ринку платіжних систем за період з 2019 по 2022 роки. На підставі проведеного аналізу визначено ключові проблеми розвитку платіжних систем та найближчі перспективи їх розвитку в умовах євроінтеграції.

Новизна. Аналіз поточного стану та тенденцій функціонування платіжних систем України дав змогу визначити та обґрунтувати ключові проблеми їх розвитку. Огляд основних векторів законодавчих змін у регулюванні платіжної сфери з метою імплементації норм європейського права дозволив виявити напрями створення якісної, безпечної та конкурентної платіжної системи України.

Практична значущість. Запропоновано перспективні напрями розвитку платіжних систем України, які можуть бути основою сучасної парадигми оновленої платіжної системи, що поєднує в собі різні елементи та технології з метою забезпечення більш швидкого, безпечного та зручного проведення платежів з урахуванням європейського законодавства.

Ключові слова: платіжні системи, система електронних платежів, Національний банк України, євроінтеграція, законодавство, інфраструктура, директива ЄС, ринок платіжних послуг.

Постановка проблеми. Вхідження України до ЄС та інтеграція у світову економіку створює потребу в аналізі та вдосконаленні національних платіжних систем. Загальносвітова сфера платіжних послуг незворотно рухається до «відкритого банкінгу» (Open API), про що свідчить прийняття і запровадження на території Євросоюзу Другої платіжної директиви (PSD2) [1].

З одного боку, євроінтеграція вимагає від України відповідності стандартам та вимогам Європейського Союзу в роботі платіжних систем. Це передбачає запровадження нових технологій, стандартів та пра-

вил в області безготівкових платежів, захисту персональних даних та кібербезпеки.

З іншого боку, умови євроінтеграції є стимулом для подальшого розвитку платіжних систем в Україні. Цей процес може включати в себе створення нових платіжних сервісів та продуктів, які відповідають вимогам європейських стандартів та потребам користувачів щодо безпеки, надійності та ефективності. Також умови євроінтеграції можуть стимулювати співпрацю між українськими та європейськими платіжними системами, що дозволить забезпечити більш ефективний обмін платіжними операціями між країнами.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблемні питання функціонування платіжних систем, а також їх різновиди розглядаються у працях українських та зарубіжних науковців. Так, Т. Адабашев, Ю. Балакіна пропонують досліджувати платіжні системи за різними критеріями, серед яких виділяють національні некомерційні платіжні системи та комерційні платіжні системи [2]; Ю. Лупенко, І. Ситник проводять концептуальну градацію платіжних систем та об'єднують їх в три групи: внутрішньо-державні платіжні системи, платіжні системи державного значення та національну платіжну систему [3]. Вагомий внесок у дослідження окремих теоретичних положень щодо сутності платіжних систем, існуючих проблем їх функціонування та розвитку були значною мірою опрацьовані відомими науковцями, серед яких: І. Васильчук, О. Колодізев, А. Мінтс, Б. Саммерс, І. Ситник, Дж. Спіндлер, Дж. Хікс, В. Щербак [4, 5]. Дослідженню механізмів безготівкових розрахунків, платіжних систем, пошуку шляхів їх ефективного функціонування, регулювання та нагляду присвячені роботи деяких вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема, Б. Адаміка, Т. Кокколи, О. Махасвої, С. Науменкової, В. Ткачук та ін. [6, 7].

Проте з часом такі дослідження певною мірою втрачають свою актуальність, оскільки необхідно постійно враховувати динамізм ринку платіжних послуг, а також законодавчі зміни у цій сфері. Модернізація платіжних систем з метою відповідності найкращим міжнародним стандартам, з урахуванням європейської інтеграції та глобалізації, на сьогодні для України є надзвичайно актуальним.

Формулювання мети статті. Мета статті – теоретико-методологічне обґрунтування напрямів удосконалення та розвитку платіжних систем відповідно до вимог європейських стандартів та потреб користувачів на основі їх комплексного аналізу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зростання темпів міжнародної торгівлі та глобалізаційних процесів є головною передумовою удосконалення платіжних систем, які мають бути готовими до здійснення міжнародних платежів та виконання міжнародних фінансових операцій. Також до модифікацій платіжних систем призводять зміни у

регулюючих нормах та законодавстві щодо фінансових послуг; зростання кількості електронних платіжних сервісів та скорочення готівкового обігу; збільшення обсягів платіжних операцій з одночасним підвищенням ефективності та швидкості обробки операцій; запровадження нових технологій, таких як блокчейн та штучний інтелект, які можуть покращити безпеку та ефективність платіжних систем.

В даний час загальні принципи функціонування платіжних систем в Україні регулюються низкою нормативно-правових актів. Зокрема, для інтеграції українського платіжного ринку з європейським введений в дію Закон України «Про платіжні послуги» [8] та Національним банком України прийнято ряд положень, серед яких: «Про порядок емісії та еквайрингу платіжних інструментів», «Про порядок здійснення оверсайту платіжної інфраструктури в Україні» та «Про порядок розкриття інформації небанківськими надавачами платіжних послуг». Сучасні правові норми наближують законодавство України до законодавства ЄС, сприяють посиленню конкуренції, розширюють можливості існуючих учасників платіжного ринку та створюють умови для появи нових.

Згідно з відомостями реєстру платіжної інфраструктури [9], платіжні системи в Україні можна класифікувати за різними ознаками:

- залежно від та виду власника платіжні системи можуть бути створені: центральним банком; банками; небанківськими фінансово-кредитними установами;
- залежно від форми власності: приватні, державні (національні);
- залежно від території функціонування платіжної системи та місцезнаходження її платіжної організації: внутрішньо-державні, міжнародні;
- залежно від резидентності учасників: за участю тільки резидентів; за участю резидентів та нерезидентів;
- залежно від середньої суми платежів та сегменту обслуговування: роздрібні платіжні системи (системи переказу коштів, карткові платіжні системи); оптові платіжні системи.

Крім того, Національний банк, згідно з міжнародною практикою, поділяє платіжні

системи на категорії важливості (табл. 1), при цьому критеріями є обсяги операцій і види послуг, що надаються цими системами.

Станом на 01.10.2022 р. на території України здійснювали діяльність 35 систем переказу коштів, з яких: 28 платіжних систем, створених резидентами, 7 платіжних систем, створених нерезидентами. В межах України фактично надавали послуги 7 платіжних систем, створених банками; 17 платіжних систем, створених небанківськими

установами; 4 внутрішньобанківські системи переказу коштів; 1 платіжна система, створена нерезидентом; 2 платіжні системи, створені Національним банком – Система електронних платежів (СЕП) та Національна платіжна система «Український платіжний простір» (НПС «Простір»). 91% від загального обсягу сум переказів коштів здійснюється через системи переказу коштів, створених небанківськими установами.

Таблиця 1

Розподіл платіжних систем в Україні за критеріями важливості

Категорії важливості	Критерії для визначення важливості	Платіжні системи, віднесені до категорії
Системно важливі	> 10% міжбанківських переказів по країні	СЕП НБУ (96% міжбанківських переказів)
Соціально важливі	> 10% внутрішніх та транскордонних переказів	«MasterCard», «Visa», «Western Union», «NovaPay», «Поштовий переказ», «Фінансовий світ»
Важливі	5-10% міжбанківських переказів; 5-10 відсотків внутрішніх та транскордонних переказів; єдиний на ринку за видами послуг	«Leo», «City 24», «MoneyGram», «PrivatMoney», «RIA»

Джерело: складено автором на основі [9].

Аналіз діяльності платіжних систем за останні чотири роки показує, що найбільший обсяг платежів у межах України здійснюється через СЕП НБУ (79,8 трлн грн або 97% від загальної суми операцій у платіжних системах за 9 міс. 2022 року). Динаміку завантаження СЕП у 2018-2022 рр. ілюструє рис. 1, за даними якого можна перекоонатися в збільшенні обсягів платежів і зменшенні їх кількості.

Упродовж 2022 року, попри повномасштабну війну та ракетні атаки, система електронних платежів Національного банку України надійно та безперебійно виконувала свої функції та повністю задовольняла потреби української банківської системи і її клієнтів у розрахунках у національній валюті. Військовий стан та різке скорочення економічної активності в перші місяці війни вплинули на кількість операцій у системі, за минулий рік вона скоротилася на 18,7%, якщо порівнювати з 2021 роком. Згідно зі структурою платежів у СЕП 2022 р., слід відзначити:

– за кількістю найчастіше оброблялися невеликі платежі, а саме: 51% платежів

склали платежі від 1 тис. грн до 100 тис. грн, 45% - до 1 тис. грн та 4% - від 100 тис. грн і більше;

– за сумою найбільше платежів припадало на великі платежі. Зокрема, майже 98% склали платежі від 100 тис. грн і більше, 2% та 1% платежі від 1 тис. грн до 100 тис. грн та до 1 тис. грн, відповідно.



Рис. 1. Динаміка завантаження СЕП у 2019–2022 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [9]

Проте за кількістю здійснених платежів СЕП займає найменшу частку порівняно з системами переказу коштів та картковими платіжними системами. Так, за кількістю здійснених операцій в Україні на першому місці карткові платіжні системи – навіть незважаючи на їх зменшення до 2,15 млрд шт. на 01.10.2022 року з 7,82 млрд на початок року. Відповідно, й сума операцій, здійснених у карткових платіжних системах, за третій квартал 2022 року скоротилася порівняно з початком року на 62,9% до 1886,8 млрд грн (рис. 2).



Рис. 2. Динаміка платежів та їх кількість, які були здійснені через системи переказу коштів та карткові платіжні системи протягом 2019–2022 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [9]

Незважаючи на введений у квітні 2020 року карантин та обмежувальні заходи, які дещо пригальмували темп розвитку ринку платіжних карток, обсяги операцій з їх використанням продовжували зростати протягом 2020 та 2021 років. Майже всі операції з використанням платіжних карток (близько 99,8% від кількості та 99,3% від суми) у 2020–2021 роках здійснювалися в міжнародних системах, решта обсягів операцій припадає на НПС «Простір». Упродовж третього кварталу 2022 року безготівкові платежі з використанням платіжних карток скоротилися: кількість таких платежів зменшилася на 71,6% до 5211,2 млн шт. (86,9% від загальної

кількості), а сума – на 22,8% та досягла 2208,7 млрд грн (55,8% від загальної суми операцій з картками) (рис. 3).

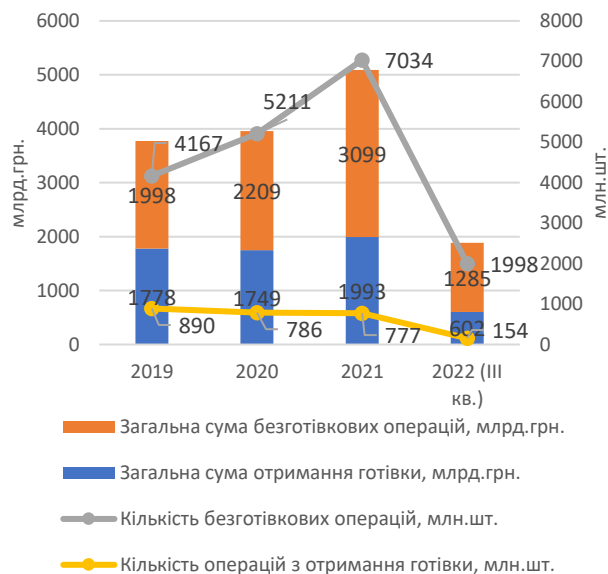


Рис.3. Динаміка операцій, здійснених з використанням платіжних карток за 2019–2022 роки

Джерело: побудовано за даними [9]

Важливо постійно збільшувати частку безготівкових операцій порівняно з надходженням готівки, що відповідає стратегічним цілям Національного банку щодо зменшення частки готівки в обігу. Частка безготівкових операцій за третій квартал 2022 року в порівнянні з таким же періодом 2021 року збільшилася на 7,2% та 2,8% за сумами та їх кількістю, відповідно. Це свідчить, що платіжна інфраструктура, незважаючи на ведення активних бойових дій на території України, завдяки самовідданій роботі учасників фінансового ринку забезпечує надійне обслуговування безготівкових операцій з платіжними картками та високий рівень довіри українців до безготівкових розрахунків навіть в умовах війни.

В останні роки активно збільшується обсяг операцій і систем грошових переказів, створених як резидентами, так і нерезидентами (рис. 4). Варто відмітити, що Постановою Правління Національного банку України від 24 лютого 2022 року №18 «Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану», на час дії воєнного стану заборонено здійснювати перекази з України за кордон.

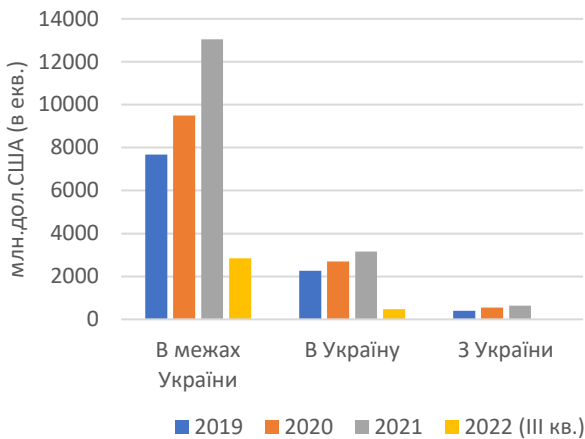


Рис.4. Сума переказів, здійснених через системи переказу коштів за 2019–2022 роки
Джерело: побудовано за даними [9]

При цьому транскордонні перекази здійснювалися в основному з використанням систем, створених нерезидентами, а переважна більшість переказів в системах, створених резидентами, здійснювалася через системи, створені небанківськими фінансовими установами. Україна залишається країною-реципієнтом транскордонних переказів з тенденцією до значного зниження співвідношення між переказами, отриманими в Україні та відправленими за межі країни.

Незважаючи на динамічний розвиток платіжних систем в Україні в умовах коронакризи та під час ведення активних бойових дій, існує низка системних проблем. Так, серед них варто виділити такі [10, 11]:

- монополізація ринку міжнародними платіжними системами;
- низький рівень електронізації платежів порівняно з іншими країнами, з високою часткою готівки в розрахунках;
- високі комісії за використання платіжних систем, що робить електронні платежі менш привабливими для користувачів;
- недостатність регуляторної бази для платіжних систем, що може призвести до незрозумілих та неоднозначних ситуацій у цій сфері;
- вразливість платіжних систем до різних видів зловживань та шахрайства, що може призвести до великих фінансових втрат для клієнтів та платіжних систем;
- низький рівень фінансової інклюзії та фінансової грамотності клієнтів;

– відсутність єдиної платіжної системи, що може створювати проблеми з інтегрованими операціями та унеможливити швидкий розвиток ринку.

Перспективи розвитку ринку платіжних систем в Україні пов'язані не тільки з подальшим технологічним розвитком платіжної інфраструктури, підвищенням якості та ефективності платіжних послуг, посиленням захисту інтересів учасників платіжних систем і споживачів, підвищенням фінансової грамотності останніх, а й, перш за все, з удосконаленням нормативно-правової бази функціонування цього ринку в умовах євроінтеграції. У зв'язку з цим надзвичайно важливим було прийняття в середині 2021 року довгоочікуваного Закону України «Про платіжні послуги» [8], який врахував норми європейської директиви PSD2 щодо посилення конкуренції, захисту прав користувачів платіжних послуг та впровадження нових технологій.

PSD2 (Payment Service Directive 2) це друга Директива ЄС про платіжні послуги (2015/2366), основною метою якої є розвиток ринку електронних платежів та створення сприятливих умов для здійснення безпечних платежів і яка пропонує ширші можливості здійснення розрахунків [1].

Якщо сьогодні в Україні законодавство регулюється тільки один вид платіжних послуг – фінансова послуга з переказу коштів, то новий закон вводить дев'ять платіжних послуг, з яких сім – фінансові (в тому числі послуги з випуску електронних грошей і здійснення з ними платіжних операцій, відкриття і ведення електронних гаманців) і дві – нефінансові (послуги з ініціювання платіжної операції та послуги з надання інформації з рахунків).

Законом визначено дев'ять категорій надавачів платіжних послуг, до яких належать: банки; платіжні установи (в тому числі малі платіжні установи); філії іноземних платіжних установ; установи електронних грошей; фінансові установи, які мають право надавати платіжні послуги; поштові оператори; надавачі нефінансових платіжних послуг; Національний банк України; органи державної влади та органи місцевого самоврядування.

Небанківські фінансові установи не будуть зобов'язані брати участь в платіжних системах для здійснення переказів, що спростить їх діяльність і зменшить витрати на їх реєстрацію. Банки мають право надавати всі фінансові послуги, а інші провайдери – тільки ті, на які вони отримують ліцензії. Вони мають право надавати відповідні послуги після включення їх до Реєстру платіжної інфраструктури.

Закон створює умови для запровадження в Україні системи відкритого банкінгу (open banking), а це означає, що надавачі платіжних послуг з обслуговування рахунків зобов'язані надавати можливість постійного доступу в режимі реального часу до рахунків своїх користувачів банкам та іншим надавачам платіжних послуг.

Варто відмітити, що НБУ вже розпочав співпрацю з учасниками українського платіжного ринку щодо розробки уніфікованих стандартів відкритих API (Application Programming Interface) та планує, що відкритий банкінг запрацює в Україні вже в 2023 році. Нове покоління системи міжбанківських електронних платежів Національного банку – СЕП 4.0 – на базі міжнародного стандарту ISO 20022 та з цілодобовим режимом роботи (24/7) підвищить конкурентоспроможність країни та сприятиме інтеграції платіжного ринку України зі світовим.

Закон передбачає, що в якості емітентів електронних грошей в Україні можуть виступати не тільки НБУ та банки, але й: установи електронних грошей; філії іноземних платіжних установ; оператори поштового зв'язку; органи державної влади та органи місцевого самоврядування. Національному банку надається право випускати цифрові гроші – електронну форму грошової одиниці України. Правила обігу цифрової гривні, порядок її випуску, зберігання та погашення повинен розробити НБУ. Крім того, Національний банк має право створити регуляторну платформу для тестування послуг, технологій та інструментів на платіжному ринку на основі інноваційних технологій.

Серйозна увага приділяється також захисту прав споживачів платіжних послуг, зокрема, стандартизовано вимоги до захисту інформації, захисту від кіберзагроз, зростає

відповідальність за протиправні дії з платіжними інструментами та засобами доступу до рахунків. На постачальників платіжних послуг поширюються більш жорсткі вимоги щодо надання споживачам інформації (про розмір комісій, додаткових платежів, штрафів, термінів надання послуг) та виконання зобов'язань перед ними. Планується удосконалення методів дистанційної ідентифікації і верифікації клієнтів, які дозволять фінансовим установам підтримувати користування продуктами як в Україні, так і за кордоном.

Висновки. Проведене дослідження щодо стану та напрямів розвитку платіжних систем в Україні дозволяє здійснити наступні висновки. Оцінка стану платіжних систем України, з урахуванням їх структури та основних учасників, показала, що до 2022 року зростають суми та кількість платежів, здійснених через різні системи переказу коштів, особливо в межах України. Найбільшу кількість платежів здійснено через карткові платіжні системи, найбільший обсяг платежів – через СЕП НБУ.

Платіжна система України знаходиться в стадії активного розвитку та модернізації і має потенціал для розвитку та вдосконалення в майбутньому. Очікується, що нові правила функціонування платіжних систем та імплементація положень про євроінтеграцію дадуть позитивний поштовх для розвитку інноваційних бізнес-рішень на ринку платіжних послуг, що посилять конкуренцію за клієнта та забезпечить рівноправну співпрацю українських фінансових установ з європейськими, і, як наслідок, покращить якість послуг та рівень захисту їх користувачів.

Література

1. Directive (EU) 2015/2366 of the European Parliament and of the Council of 25 November 2015 on payment services in the internal market, amending Directives 2002/65/EC, 2009/110/EC and 2013/36/EU and Regulation (EU) No 1093/2010, and repealing Directive 2007/64/EC // Official Journal of the European Union.. – 2015. – L 337. – P. 35–127. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32015L2366&qid=1678309849131>
2. Балакіна Ю.С. Класифікація платіжних систем з точки зору їх оверсайта. *Бізнес-Інформ*. 2014. № 9. С. 286-291. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_9_50.
3. Лупенко Ю.О., Ситник І.П. Особливості функціонування сучасної моделі платіжної системи

України. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. № 5-6. С. 34-46. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2021-5-6-282-283-34-45>.

4. Ситник І., Васильчук І., Колодізев О., Вжитинська К., Кузьміна О., Смоляк В. Аналіз стану платіжних систем в Україні в контексті європейського вектору розвитку цифрової економіки та глобалізаційно-інтеграційних процесів. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 6(47). С. 34-50. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.6.47.2022.3901>

5. Mints A., Kolodiziev O., Krupka M., Vyshyvana B., Yastrubetska L. A cross-impact analysis of the bank payment card market parameters and non-financial sectors' indicators in the Ukrainian economy. *Banks and Bank Systems*. 2022. №17(2). P. 163-177. [http://dx.doi.org/10.21511/bbs.17\(2\).2022.14](http://dx.doi.org/10.21511/bbs.17(2).2022.14)

6. The Payment System: Payments, Securities and Derivatives, and the Role of the Eurosystem /Т. Kokkola. – Frankfurt on Main : European Central Bank, 2010. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ecb.europa.eu>.

7. Адамик Б., Ткачук В. Платіжні системи: фундаментальні засади та перспективи трансформації. Економічний аналіз. 2019. Том 29. № 3. С. 63-73. <https://doi.org/10.35774/econa2019.03.063>

8. Про платіжні послуги: Закон України, прийнятий Верховною Радою України від 30.06.2021 р. № 1591-IX (Редакція від 16.08.2022). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text>

9. Відомості реєстру платіжної інфраструктури. Національний банк України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/payments>

10. Сторичева С.Б. Фінансова інклюзія у рамках системи протидії легалізації злочинних доходів та фінансуванню тероризму. *Фінансовий простір*. 2018. №4. С. 80-87. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/7067>

11. Лісняк В.О. Міжнародний досвід застосування електронних платіжних систем в Україні. *Економічний аналіз*. 2018. Том 28. № 3. С. 149-153. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2018_28\(3\)_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2018_28(3)_21).

References

1. European Union (2015). «Directive (EU) 2015/2366 of the European Parliament and of the Council of 25 November 2015 on payment services in the internal market, amending Directives 2002/65/EC, 2009/110/EC and 2013/36/EU and Regulation (EU) No 1093/2010, and repealing Directive 2007/64/EC» – Official Journal of the

European Union, 337, 35-127. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32015L2366&qid=1678309849131>

2. Balakina, Yu.S. (2014). Klyasyfikatsiia platizhnykh system z tochky zoru yikh oversaita. – *Biznes-Inform*, (9), 286-291. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_9_50.

3. Lupenko, Yu.O., & Sytnyk, I.P. (2021). Osoblyvosti funktsionuvannia suchasnoyi modeli platizhnoyi systemy Ukrayiny. *Naukovyy visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, (5-6), 34-46. doi.org/10.32680/2409-9260-2021-5-6-282-283-34-45.

4. Sytnyk, L., Vasylichuk, I., & Kolodiziev, O. (2022). Analiz stanu platizhnykh system v Ukraini v konteksti yevropeyskoho vektoru rozvytku tsyfrovoy ekonomiky ta hlobalizatsiyno-intehratsiynykh protsesiv. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(47), 34-50. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.6.47.2022.3901>

5. Mints, A., Kolodiziev, O., & Krupka, M. (2022). A cross-impact analysis of the bank payment card market parameters and non-financial sectors' indicators in the Ukrainian economy. *Banks and Bank Systems*, 17(2), 163-177. [http://dx.doi.org/10.21511/bbs.17\(2\).2022.14](http://dx.doi.org/10.21511/bbs.17(2).2022.14)

6. Kokkola, T. (2010). The Payment System: Payments, Securities and Derivatives, and the Role of the Eurosystem. Frankfurt on Main: European Central Bank. Retrieved from <http://www.ecb.europa.eu>.

7. Adamyk, B., & Tkachuk, V. (2019). Platizhni systemy: fundamentalni zasady ta perspektyvy transformatsii. *Ekonomichnyi analiz*, T.29, (3), 63-73. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2019.03.063>

8. Zakon Ukrainy «Pro platizhni posluhy» (2021). pryyniaty Verhovnoiu Radoiu Ukrainy vid 30.06.2021 р. № 1591-IX Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text>

9. Vidomosti reiestru platizhnoi infrastruktury. Natsionalnyi bank Ukrainy. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/payments>

10. Yehorycheva, S. (2018). Finansova inkluziia u ramkakh systemy protydii lehalizatsii zlochnnykh dokhodiv ta finansuvanniu teroryzmu. *Finansovy prostir*, (4), 80-87. Retrieved from <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/7067>

11. Lisniak, V. (2018). Mizhnarodnyi dosvid zastosuvannia elektronnykh platizhnykh system v Ukraini. *Ekonomichnyi analiz*, T.28, (3), 149-153. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2018_28\(3\)_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2018_28(3)_21).

WAYS TO IMPROVE PAYMENT SYSTEMS IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

*O. S. Vovchenko, Ph. D (Econ.), Associate Professor,
National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»*

Methods. The methodological basis of the research is a set of modern methods and techniques of scientific knowledge: dialectical – to determine the manifestations and consequences of European integration for the payment systems of Ukraine; deduction and induction – for the classification of payment systems; analysis and synthesis – to assess the performance of payment systems; graphic – for a visual representation of the analysis results; analogies and extrapolations – to highlight directions of payment systems of Ukraine improvement considering European Union standards.

Results. The current legal framework for the functioning of payment systems in Ukraine in the context of their integration with EU payment systems has been determined. The structure of the modern market of payment systems based on their classification is characterized. The categories of importance of payment systems are intensified, which can be classified as systemically important, socially important and important. The dynamics of the main indicators of the payment systems market for the period from 2019 to 2022 were evaluated. On the basis of the conducted analysis, the key problems of the development of payment systems and the nearest prospects of their development in the conditions of European integration are determined.

Novelty. The analysis of the current state and trends in the functioning of payment systems of Ukraine made it possible to identify and justify the key problems of their development. The review of the main vectors of legislative changes in the regulation of the payment sphere for the purpose of implementing the norms of European law made it possible to identify the directions of creating a high-quality, safe and competitive payment system of Ukraine.

Practical value. Prospective directions for the development of payment systems of Ukraine are proposed, which can be the basis of the modern paradigm of the updated payment system, which combines various elements and technologies to ensure faster, safer and more convenient payments, taking into account European legislation.

Keywords: payment systems, electronic payment system, National Bank of Ukraine, European integration, legislation, infrastructure, EU directive, payment services market.

Надійшла до редакції 29.10.22 р.

МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В ЕПОХУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

О. В. Шкуренко, д. е. н., доцент, Державний університет інфраструктури та технологій, donduy@ukr.net, orcid.org/0000-0002-0460-4800,

Я. Р. Корнійко, к. е. н., доцент, Державний університет інфраструктури та технологій, blttdui@gmail.com, orcid.org/0000-0001-5772-7364

Методологія дослідження. Для досягнення окресленої мети використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів пізнання, а саме: системного підходу – при формуванні системи маркетингового забезпечення взаємодії елементів створення та просування логістичного продукту; аналізу й синтезу – при виокремленні маркетингових інструментів, що впливають на стратегічний розвиток транспортно-логістичних підприємств, графо-аналітичний – для візуалізації отриманих результатів дослідження.

Результати. У статті обґрунтовано, що використання сучасного маркетингового інструментарію в умовах цифровізації економіки сприяє забезпеченню довгострокових відносин з клієнтами транспортно-логістичних підприємств. Визначено, що роль сучасного маркетингу в умовах четвертої хвилі технологічної революції різко змінилася: наразі він застосовується не тільки під час створення бізнесу та забезпечення його позитивного сприйняття, але й для побудови цілісного іміджу динамічного бренду, що постійно розвивається.

Проаналізовано традиційний та інтернет-маркетинг з позиції ефективності його використання для логістичної сфери діяльності з метою залучення нових клієнтів. Доведено, що digital-маркетинг є одним із найефективніших маркетингових інструментів у цифровому середовищі, який дозволяє забезпечити позиціонування компанії та продукту, довгостроковий стабільний розвиток у майбутньому, конкурентні переваги, популяризацію товару. Узагальнено тренди Digital-маркетингу для стратегічного розвитку транспортно-логістичних підприємств, використання яких дозволить просувати логістичні послуги та розширити цільову аудиторію. Запропоновано алгоритм послідовності дій для транспортно-логістичних підприємств щодо використання маркетингового інструментарію.

Новизна. Обґрунтовано та сформовано систему маркетингового забезпечення взаємодії елементів створення та просування логістичного продукту, систематизовано тренди digital-маркетингу для стратегічного розвитку транспортно-логістичних підприємств, що дозволить обійняти конкурентні позиції в сегменті логістичних послуг.

Практична значущість. Одержані результати можуть бути використані при розробленні стратегії розвитку транспортно-логістичних підприємств в частині просування логістичного продукту та розширення цільової аудиторії.

Ключові слова: маркетингові інструменти; стратегія; розвиток; підприємство; забезпечення; клієнт; транспортно-логістичне підприємство; логістичний продукт; цифровізація; цифрові технології.

Постановка проблеми. Транспортна логістика завжди була однією з найбільш конкурентоспроможних галузей на ринку

внутрішніх та міжнародних перевезень. В умовах цифрової трансформації транспортно-логістичні підприємства мають миттєво

відповідати на виклики ринку, що обумовлює зростання ролі маркетингу як стратегічного інструменту. При цьому, такі компанії є провідними новаторами в управлінні ланцюгами постачання, цифровізації та оптимізації бізнес-процесів, максимізації ефективності тощо. Через характер послуг, що надаються такими компаніями, головною ціллю у веденні своєї діяльності завжди були довгострокові відносини з клієнтами задля зростання й успіху, що є можливим завдяки використанню сучасного маркетингового інструментарію в умовах цифрової трансформації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Науковій проблематиці щодо дослідження використання маркетингового інструментарію в діяльності підприємств присвятили свої наукові праці такі вчені, як: Ю. Ставська [1], С. Пілецька, С. Петровська [2], В. Стадник, В. Йохна, В. Хрущ [3] та ін.

Особливості використання інструментів маркетингу в період цифрових трансформацій розглядали І. Пономаренко [4], С. Хамініч, П. Сокол, А. Бабіч [5], Т. Белова, Н. Войтович [6] та ін. Аналіз наукових доробок свідчить про те, що необхідно проводити подальші дослідження в напрямку застосування в умовах цифрових трансформацій маркетингового інструментарію задля просування логістичних послуг та розширення кола клієнтів транспортно-логістичних підприємств.

Формулювання мети статті. Метою статті є обґрунтування використання маркетингу як інструментарію стратегічного розвитку підприємств на транспортно-логістичному ринку в період цифровізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифровізація є одним із пріоритетних напрямів стратегії розвитку підприємств, регіону, держави і передбачає впровадження цифрових технологій, тому актуалізуються питання щодо розроблення нових підходів до управління підприємствами та здійснення маркетингової діяльності у таких умовах, а також адаптації до нових реалій.

Роль сучасного маркетингу в умовах четвертої хвилі технологічної революції різко змінилася і тепер охоплює не просто створення бізнесу та позитивної видимості, але й побудови цілісного міцного іміджу динамічного бренду, який постійно розвивається. Якщо раніше маркетинг для логістичних і транс-

портних підприємств обертався навколо традиційних маркетингових стратегій, то в умовах обмеження офлайн-поля сьогоденний цифровий світ вимагає бути в тренді налагодження відносин і встановлення авторитету серед своїх клієнтів через сучасні інструменти Інтернет-маркетингу.

Очевидно, що обґрунтованість стратегічного вибору безпосередньо залежить від повноти, оперативності й достовірності інформаційного забезпечення ухвалення відповідних рішень, а успішна реалізація стратегії – від фаховості й компетентності працівників, що забезпечують інформаційну складову взаємодії зі споживачами, тобто, формують інструментарій і реалізують функціонал маркетингу [3]. Однак, часто на практиці, формування маркетингової стратегії відривається від основної стратегії розвитку компанії, так як і стратегія від такти. Розробляти стратегію потрібно знизу до гори, а не згори до низу, тобто, спочатку потрібно зрозуміти якої тактики залучення клієнтів дотримується підприємство, а лише після цього обирати маркетингову стратегію розвитку. Хоча, більшість підприємств, не тільки логістичних, роблять навпаки: визначаються зі стратегією розвитку, а потім лише займаються розробкою тактики, яка може вписатися в рамки реалізації стратегії.

Стратегія існує невіддільно від тактики. Якщо дія передбачає стратегію, то стратегія передбачає тактику. Ці три складові нерозривно пов'язані між собою, і якщо буде порушено хоч один взаємозв'язок, постраждає вся конструкція. Знання принципів тактики дає можливість розробити стратегію, яка у свою чергу, дає можливість вдатися до певних дій [7]. У будь-якому випадку, транспортно-логістична сфера – це сфера послуг, де для залучення клієнтів необхідно розробити кращу на ринку ціннісну пропозицію, яка відрізнятиметься від конкурентів. З цією метою доречно розпочати з конкурентного аналізу, що дозволить визначити компанії свою цінність для потенційних клієнтів і краще донести до них свої переваги над іншими. Визначення цільового клієнта дає змогу економічно ефективно спрямувати свої маркетингові зусилля.

Проаналізуємо традиційний та інтернет-маркетинг з позиції ефективності використання для логістичної сфери діяльності з метою залучення нових клієнтів (рис. 1). У жодному

разі не можна стверджувати, що традиційні інструменти можуть застаріти, адже у вирішальний момент така реклама, як особистий

продаж, можуть відіграти ключову роль у залученні або збереженні клієнта.

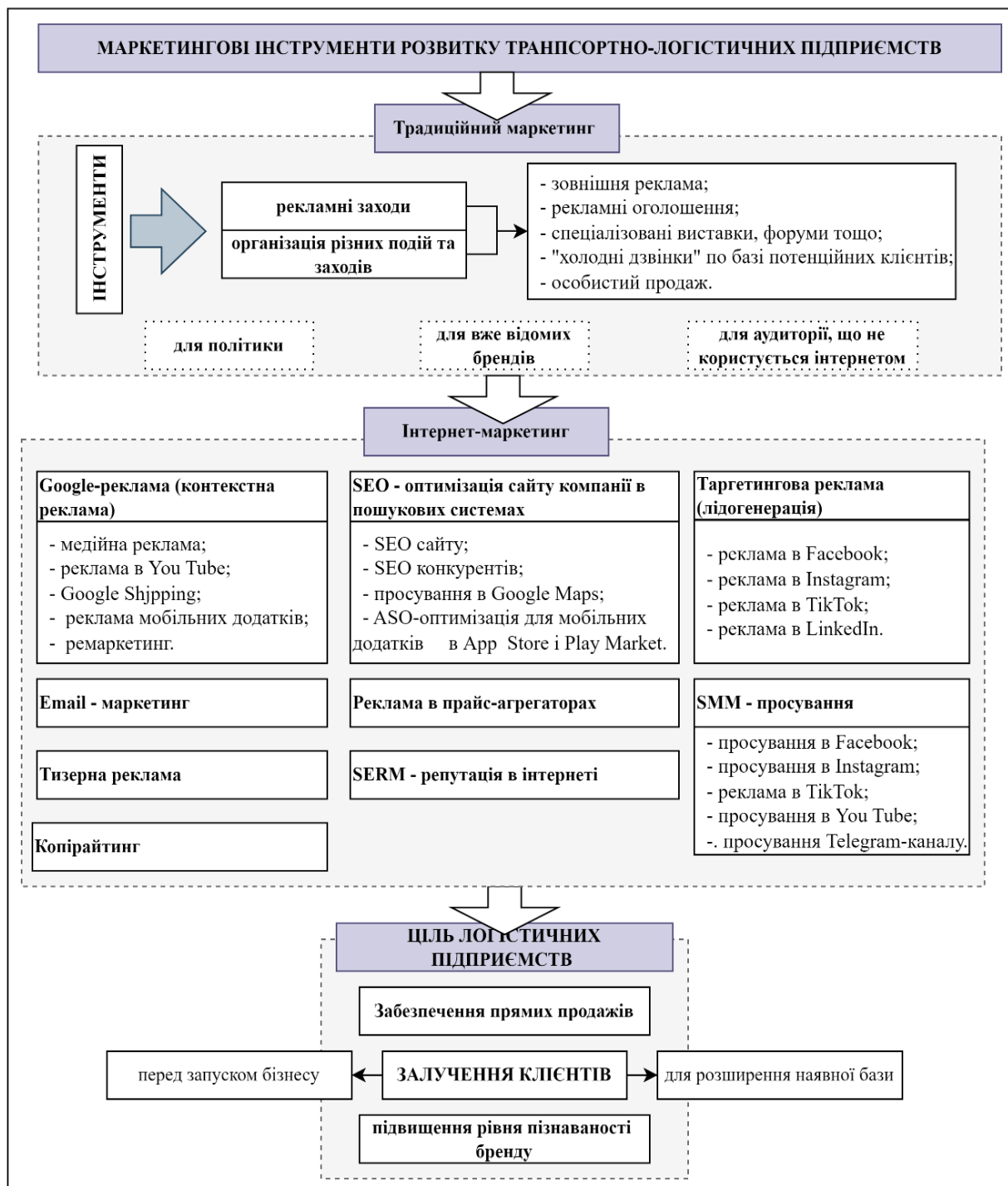


Рис. 1. Система маркетингового забезпечення взаємодії елементів створення та просування логістичного продукту транспортно-логістичних підприємств
Джерело: розроблено авторами

Підприємства, які використовують всі доступні цифрові канали та інструменти комунікацій, є в середньому на 25% більш прибутковими за інші підприємства [8].

Відповідно до Національної стратегії Індустрії 4.0, проєкт якої було розроблено у 2018 році Асоціацією «підприємств промислової автоматизації України» цифрова трансформація являє собою перетворення

наявних аналогових (іноді електронних) продуктів, процесів та бізнес-моделей організації, в основі якої лежить ефективне використання цифрових технологій [9].

Згідно з аналітичними звітами Давоського економічного форуму цифровими технологіями, що впливають на стратегічний розвиток підприємств різних сфер діяльності, зокрема транспортної та логістичної є: Інтернет речей, роботизація та кіберсистеми, штучний інтелект, великі дані, безпаперові технології, адитивні тех-

нології (3D-друк), хмарні та туманні обчислення, безпілотні та мобільні технології, біометричні технології, квантові технології, технології ідентифікації, блокчейн тощо [9].

Слід зазначити, що програмним документом розвитку Національної стратегії Індустрії 4.0 є Стратегія 4.0 як напрям в Національній економічній стратегії 2030.

Ключові технології цифрових трансформацій відповідно до Національної стратегії Індустрії 4.0 наведено на рис. 2.



Рис. 2. Ключові технології цифрових трансформацій

Джерело: [10]

Одним із найефективніших маркетингових інструментів у цифровому середовищі є digital-маркетинг, який дозволяє забезпечити позиціонування компанії та продукту, довгостроковий стабільний розвиток у майбутньому, конкурентні переваги, популяризацію продукту.

Поняття digital-маркетингу досить широке і включає всі можливості просування бізнесу, в яких можна використовувати цифрові канали зв'язку. Найчастіше його плутають із інтернет-маркетингом, проте це нерівнозначні поняття. Рекламу та просування у мережі – це частина digital-сфери. Насправді вона охоплює не лише seo-оптимізацію сайту, контекст, таргетинг, відео на Youtube, але й засоби, доступні користувачам офлайн. До них можна віднести SMS та MMS-розсилки, масові обдзвони,

рекламу на цифровому TV та радіо і навіть QR-коди на паперових носіях [10].

Виокремимо тренди digital-маркетингу, який об'єднує онлайн та офлайн інструменти, та доцільно використовувати для стратегічного розвитку транспортно-логістичних підприємств, що візуалізовано на рис.3. На думку експертів [11] до трендів 2023 року Digital-маркетингу для стратегічного розвитку транспортно-логістичних підприємств віднесено такі: дорожня карта клієнта; штучний інтелект; інтерактивний контент; соціальна відповідальність; DEI-підхід; користувацький контент; UI та UX-дизайни; Live-ефіри та відеоконтент; інструменти й програми на основі віртуальної реальності.

При розробці стратегії розвитку транспортно-логістичних підприємств слід акцентувати увагу на маркетингову стратегію з

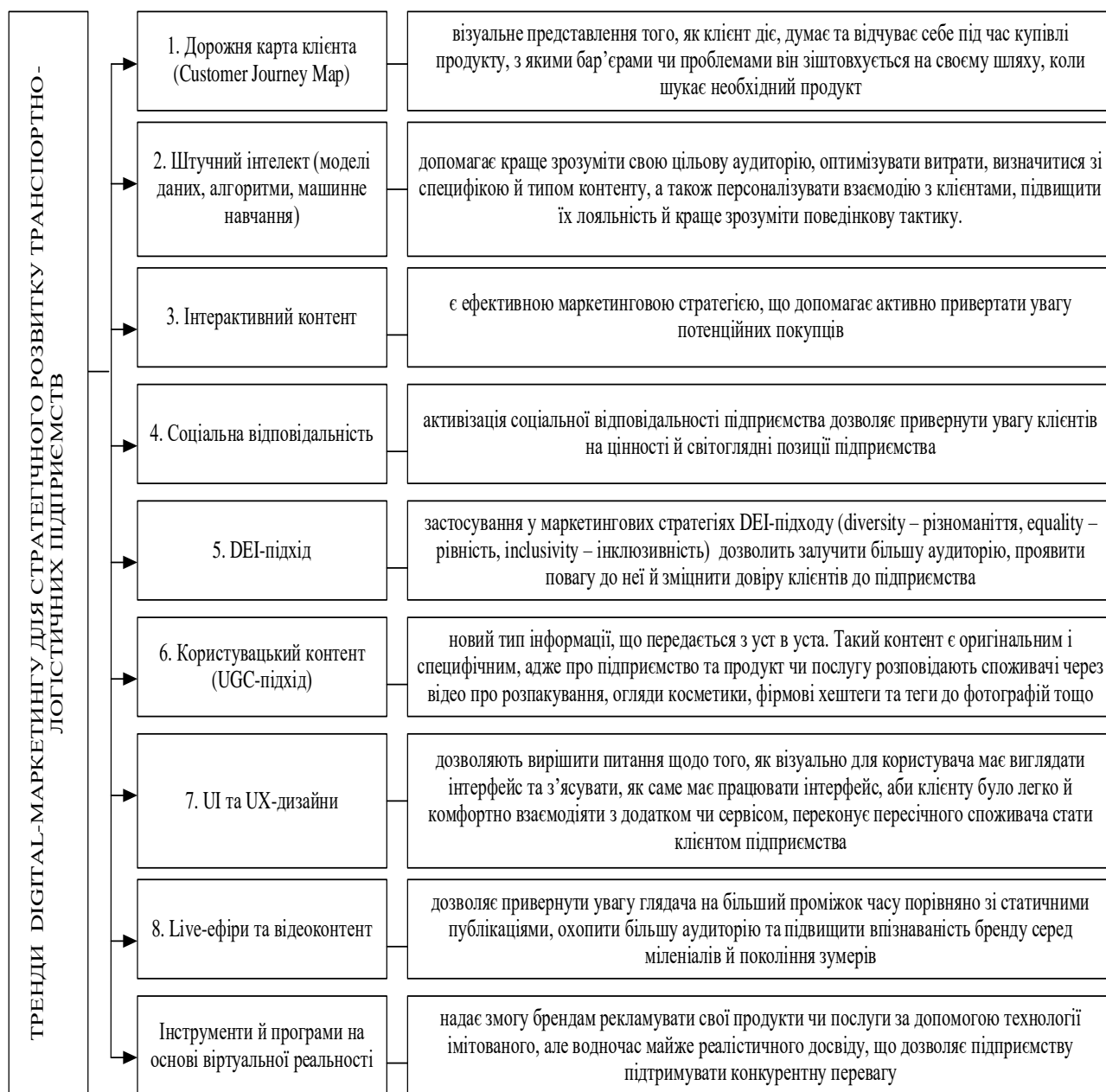


Рис. 3. Тренди Digital-маркетингу для стратегічного розвитку транспортно-логістичних підприємств

Джерело: складено авторами на основі [7]

використанням трендів Digital-маркетингу (рис. 3), що дозволяє створити образ потенційних клієнтів продукту та забезпечити його просування.

Мета використання маркетингового інструментарію полягає у просуванні логістичних послуг та розширенні цільової аудиторії, тому доцільно визначити послідовність дій реалізації на транспортно-логістичних підприємствах, що дозволить досягти бажаного результату:

Етап 1. Пошук та аналіз цільової аудиторії через визначення ключових потреб у наданні послуг транспортно-логістичним підприємством.

Етап 2. Визначення з механізмом реалізації маркетингових заходів та відповідальних осіб:

- маркетинговий відділ транспортно-логістичного підприємства;
- маркетинг на аутсорсинг;
- маркетолог на аутсорсинг.

Етап 3. Визначення з можливими інструментами просування рекламного контенту транспортно-логістичного підприємства.

Етап 4. Формування якісного контенту про підприємство та його послуги.

Етап 5. Налаштування рекламної компанії.

Етап 6. Залучення та утримання потенційних клієнтів.

Етап 7. Аналіз отриманих результатів.

При аналізі отриманих результатів слід визначити який із інструментів виявився найбільш дієвим: вивчення охоплення користувачів; вартість рекламної компанії та її прибутковість; якість трафіку, відвідуваність; статистика (оцінка зручності навігації розділів ресурсу; відстеження часу, який користувач провів на ресурсі; аудиторії; ключових слів, які приводять користувачів на портал; кількість переглянутих сторінок) тощо.

Висновки. Отже, стратегічний розвиток транспортно-логістичних підприємств в епоху цифровізації можливий завдяки використанню в комплексі та постійній комбінації усіх інструментів маркетингу, що дозволить забезпечити залучення нових клієнтів та просування логістичних послуг. Саме маркетинг дозволяє визначити орієнтири стратегічного розвитку транспортно-логістичних підприємств з акцентом на залученні нових клієнтів та утримання існуючих.

Література

1. Ставська Ю.В. Маркетингові інструменти та їх вплив на стабілізацію економічного стану підприємства. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «*Modern Economics*». №13. 2019. С. 227-232. <https://modecon.mnau.edu.ua> | ISSN 2521-6392.
2. Пілецька С.Т., Петровська С.В. Інструменти маркетингу в антикризовому управлінні. *Економічний вісник Донбасу*. № 2(60). 2020. С. 158-164.
3. Стадник В., Йохна В., Хрущ В. Інформаційне забезпечення стратегічного маркетингу для реалізації потенціалу розвитку торговельних підприємств в умовах безпекових викликів. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 3. С. 173-181. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-25>.
4. Пономаренко І. Особливості формування маркетингових комунікацій в умовах цифровізації. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (7). 2021. С. 91-96. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.11>.

5. Хамініч С.Ю., Сокол П.М., Бабіч А.Д. Digital-маркетинг як сучасний засіб просування товарів та послуг. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 6. С. 45-50.

6. Белова Т.Г., Войтович Н.Ю. Сучасні тренди у маркетинговому середовищі підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 23. С. 16-19.

7. Маркетингові війни. Ел Райс, Джек Траут; пер. з англ. В. Стельмах. Харків: вид-во «Ранок»: Фабула, 2019. 240 с.

8. Гуменна О.В. Сучасні інструменти цифрового маркетингу в системі інтегрованих маркетингових комунікацій. *Наукові записки НАУКМА. Економічні науки*. 2016. Т. 1. Вип. 1. С. 48-53.

9. Україна 2030E – країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>.

10. Індустрія 4.0 в Україні. URL: <https://industry4-0-ukraine.com.ua/2019/01/02/ukrainska-strategiya-industrii-4-0-7-napriankiv-rozvtuku/>.

11. Маркетинг-2023: які головні тренди наступного року. URL: <https://rau.ua/novyni/marketing-2023/>.

12. Digital-маркетинг як пріоритетний напрямок у розвитку бізнесу у 2021-2022 роках. URL: <https://interfax.com.ua/news/press-release/789292.html/>.

References

1. Stavskaya, Yu.V. (2019). Marketingovy instrumenty ta yikh vplyv na stabilizatsiyu ekonomichnoho stanu pidpriyemstva. *Elektronne naukovе vydannya z ekonomichnykh nauk «Modern Economics»*, (13), 227-232. <https://modecon.mnau.edu.ua> | ISSN 2521-6392 [https://doi.org/10.31521/modecon.V13\(2019\)-35](https://doi.org/10.31521/modecon.V13(2019)-35)
2. Piletska, S.T., & Petrovska, S.V. (2020). Instrumenty marketynhu v antykrizovomu upravlinni. *Ekonomichnyy visnyk Donbasu*, 2(60), 158-164. DOI: 10.12958/1817-3772-2020-2(60)-158-164
3. Stadnyk, V., Yokhna, V., & Khrushch, V. (2022). Informatsiyne zabezpechennia stratehichnoho marketynhu dlia realizatsii potentsialu rozvytku torhovelykh pidpriyemstv v umovakh bezpekovykh vyklykiv. *Modeling the development of the economic systems*, (3), 173-181. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-25>.
4. Ponomarenko, I. (2021). Osoblyvosti formuvannia marketynhovyykh komunikatsiy v umovakh tsyfrovizatsii. *Tavriyskyy naukovyy visnyk, Ser.: Ekonomika*, (7), 91-96. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.11>.
5. Khaminich, S.Yu., Sokol, P.M., & Babich, A.D. (2019). Digital-marketynh yak suchasnyy zasib prosuvannia tovariv ta posluh. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriyemnytstvo*, (6), 45-50. doi.org/10.32840/1814-1161/2019-6-9
6. Belova, T.H., & Voytovych, N.Yu. (2019). Suchasni trendy u marketynhovomu seredovyshchi pidpriyemstva. *Naukovyy visnyk Uzhhorodskoho*

natsionalnoho universytetu. Ser.: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo. Issue 23, 16-19.

7. Rays, El., & Traut, Dzhek (2019). Marketynhovi viyny. V. Stelmakh (Trans.). Kharkiv: Vydavnytstvo «Ranok»: Fabula.

8. Humenna, O.V. (2016). Suchasni instrumenty tsyfrovoho marketynhu v systemi intehrovanykh marketynhovoykh komunikatsiy. Naukovi zapysky NaUKMA, Ekonomichni nauky, T. 1, Issue 1, 48-53.

9. Ukraina 2030E – kraina z rozvynutoiu tsyfrovoiu ekonomikoju. Retrieved from

<https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoju.html> .

10. Industriia 4.0 v Ukraini Retrieved from <https://industry4-0-ukraine.com.ua/2019/01/02/ukrainska-strategiya-industrii-4-0-7-napriankiv-rozvutku/>

11. Marketynh-2023: yaki holovni trendy nastupnoho roku Retrieved from <https://rau.ua/novyni/marketing-2023//>

12. Digital-marketynh yak priorytetnyy napriamok u rozvytku biznesu u 2021-2022 rokakh Retrieved from <https://interfax.com.ua/news/press-release/789292.html/>

MARKETING TOOLS FOR STRATEGIC DEVELOPMENT OF TRANSPORT AND LOGISTICS ENTERPRISES IN THE ERA OF DIGITALIZATION

O. V. Shkurenko, D.E., Associate Professor, State University of Infrastructure and Technologies, Ya. R. Korniyko, Ph. D (Econ.), Associate Professor, State University of Infrastructure and Technologies

Methods. To achieve the outlined goal, a set of general scientific and specific methods of cognition were used, namely: analysis and comparison, synthesis and theoretical generalization – to form a system of marketing support for the interaction of elements of the creation and promotion of a logistics product; abstract-logical – when clarifying marketing tools that influence the strategic development of transport and logistics enterprises graph-analytical – for a visual presentation of the obtained research results.

Results. The authors substantiated in the article that the use of modern marketing tools in the conditions of digitalization helps to ensure long-term relations with clients of transport and logistics enterprises. It was determined that the role of modern marketing in the conditions of the fourth wave of the technological revolution has changed dramatically and now covers not only the creation of business and positive visibility, but also the construction of a coherent, strong image of a dynamic brand that is constantly evolving. Traditional and Internet marketing were analyzed from the point of view of the efficiency of use for the logistics sector in order to attract new customers.

It has been proven that digital marketing is one of the most effective marketing tools in the digital environment, which allows you to ensure company and product positioning, long-term stable development in the future, competitive advantages, and product promotion. There are summarized digital marketing trends for the strategic development of transport and logistics enterprises, the use of which will allow promoting logistics services and expanding the target audience. A sequence of actions is proposed for transport and logistics enterprises regarding the use of marketing tools, which will allow to achieve the desired result.

Novelty. The authors substantiated and formed a system of marketing support for the interaction of elements of the creation and promotion of a logistics product, as well as systematized digital marketing trends for the strategic development of transport and logistics enterprises, which will allow them to occupy competitive positions in the segment of logistics services.

Practical value. The obtained results can be used in the development of a strategy for the development of transport and logistics enterprises through the promotion of the logistics product and the expansion of the target audience.

Keywords: marketing tools; strategy; development; enterprise; software; client; transport and logistics enterprise; logistics product; digitization; digital technologies.

Надійшла до редакції 10.11.22 р.

УПРАВЛІННЯ ЕКОЛОГІЧНИМ МАРКЕТИНГОМ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ІНЖИНІРИНГОВИХ ПОСЛУГ

*О. В. Полоус, д .е. н., професор, Національний авіаційний університет, polousolgavictorovna@gmail.com, orcid.org/0000-0002-4639-4493,
А. Ю. Баранюк, здобувач, Національний авіаційний університет, 8281722@stud.nau.edu.ua, orcid.org/0000-0002-5976-9258*

Методологія дослідження. Результати отримані за рахунок застосування методів: аналізу та синтезу, порівняння й теоретичного узагальнення – при дослідженні тенденцій розвитку світового та регіональних ринків інжинірингових послуг; абстрактно-логічного – для визначення особливостей управління екологічним маркетингом задля підвищення конкурентоспроможності інжинірингових послуг; графічного аналізу – для наочного відображення отриманих результатів дослідження.

Результати. Визначено, що активний розвиток ринку інжинірингових послуг обумовлений зростанням попиту на інжинірингові послуги в країнах з економікою, що розвивається, а також зростанням попиту на автоматизацію виробничих та будівельних процесів та технології «Промисловості 4.0». Встановлено, що екологічний маркетинг є важливою складовою екологічного менеджменту будь-якою компанією, яка спрямовує свою діяльність на створення, просування та продаж екологічно чистих товарів та послуг і на забезпечення ефективного управління екологічною тактикою та стратегією компанії. Розглянуто найбільш поширені підходи до визначення поняття «сталий (зелений, екологічний) інжиніринг». Представлено візію процесу управління екологічним маркетингом.

Новизна. Запропоновано авторський підхід до визначення поняття «сталий (зелений, екологічний) інжиніринг» як підходу до проектування, який спрямований на створення продуктів, процесів, послуг і систем, що є екологічно та соціально відповідальними, економічно життєздатними та технічно можливими для реалізації на основах інтеграції принципів сталого розвитку в процеси проектування та розробки інженерних рішень з метою зменшення негативного впливу людської діяльності на навколишнє середовище та суспільство. Удосконалено процес управління екологічним маркетингом задля підвищення конкурентоспроможності послуг для інжинірингової компанії.

Практична значущість. Полягає у можливості застосування розроблених та наданих пропозицій щодо управління екологічним маркетингом при плануванні заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності інжинірингових послуг компаній в системі прагнення до сталого розвитку. Отримані висновки та результати дослідження, надані рекомендації сприятимуть активізації впровадження інноваційних, екологічно-направлених маркетингових практик в діяльність українських компаній.

Ключові слова: екологічний маркетинг, «зелений» інжиніринг, послуги, сталий розвиток, маркетингове забезпечення, конкурентоспроможність, маркетингові дослідження, менеджмент, інновації.

Постановка проблеми. В умовах глобальний трансформацій та виведення розуміння значення сфери послуг на новий рівень, світовий та національні ринки інжинірингових послуг динамічно розвиваються та намагаються адаптуватися до інноваційних

технологічних, соціально-економічних, політичних та екологічних викликів. Зокрема, провідні інжинірингові компанії світу все активніше реагують на запити споживачів щодо задоволення потреб у сталому розвитку та пропонують своїм клієнтам відповідні

послуги, які направлені на зменшення їх негативного впливу на навколишнє середовище та формування інноваційного, «зеленого» іміджу. Активно розвиваються такі види послуг, як відновлювальна енергетика, підвищення енергоефективності виробничих процесів, проектування та розробка екологічного транспорту та обладнання, проектування та реалізація зеленого будівництва, IT-інжиніринг та інші види «зеленого» інжинірингу. Поряд із цим, подібний стрімкий розвиток сфери надання інжинірингових послуг вимагає від компаній, які її представляють, кардинальної зміни вектору їх розвитку через скорочення витрат та підвищення ефективності їх діяльності, формування унікальної товарної пропозиції задля можливості виділитися серед конкурентів, що, безумовно, є неможливим без вироблення новітніх технік управління екологічним маркетингом, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності інжинірингових послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концепція екологічного маркетингу стала тематикою багатьох досліджень, які проводяться українськими та зарубіжними вченими. Зокрема, вони виділяють низку особливостей застосування даної концепції, серед яких можна виокремити необхідність участі всіх структурних підрозділів компанії в екологічному маркетингу, фокусування на потребах споживачів та на їх очікування щодо екологічної відповідальності бренду, врахування у процесі прийняття маркетингових рішень як економічних, так і екологічних, соціальних факторів, розвиток та впровадження нових технологій, спрямованих на зниження екологічного впливу підприємств, систематичний моніторинг та оцінка екологічних наслідків маркетингових рішень та стратегій тощо. Серед даних робіт варто виділити праці Ареф'євої О. В. [6, 7], Князевої Т. В. [1], Коцко Т. А., Ковальчук О. В. [2], Ліпич Л. Г., Хілухи О. А., Кушнір М. А. [3], Ращенко А. В. [4], Сиволовської О. В., Черденченко Є. М. [5], Смерічевського С. Ф. [13], Вокера С. [17], Елкінгтона Дж. [8] та ін.

При цьому варто зазначити, що проблематика управління екологічним маркетингом як фактором підвищення конкурентоспроможності інжинірингових послуг є

вкрай актуальною в контексті зміщення вектору розвитку світових лідерів виробництва до сталого розвитку та залишається недостатньо розкритою, що зумовлює актуальність проведення даного дослідження.

Формулювання мети статті. Метою даного дослідження є визначення впливу управлінських процесів в сфері екологічного маркетингу на підвищення конкурентоспроможності інжинірингових послуг.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як вже зазначалося вище, ринок інжинірингових послуг швидко розвивається та зростає, знаходячись під впливом різних груп факторів зовнішнього середовища, які як підтримують, так і стримують даний розвиток. Так, згідно зі звітом Grand View Research, у 2020 році розмір світового ринку інжинірингових послуг оцінювався в 1,28 трильйона доларів США, і очікується, що з 2021 по 2028 рік він зростатиме на 3,9% у середньорічному вимірі темпу зростання [11]. Експерти, що займалися дослідженнями та формували даний звіт також зазначають, що активний розвиток ринку інжинірингових послуг обумовлений зростанням попиту на інжинірингові послуги в країнах з економікою, що розвивається, зростанням попиту на автоматизацію виробничих та будівельних процесів та технології «Промисловості 4.0», а також підвищенням динаміки залучення інжинірингових послуг у сектор охорони здоров'я.

В іншому звіті ResearchAndMarkets стверджується, що глобальний ринок інжинірингових послуг, як очікується, зростатиме на 25,4% в річному вимірі з 2020 по 2027 роки [11]. Також в даному звіті зазначається, що подібні тенденції обумовлені зростаючою потребою в оптимізації витрат підприємствами ряду секторів економіки, зростаючим попитом на спеціалізовані інженерні навички та зростанням обсягів впровадження цифрових інженерних технологій.

З точки зору динаміки розвитку регіональних ринків, у звіті Technavio зазначено, що ринок інжинірингових послуг в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні, як очікується, зростатиме на 8,21% щорічно з 2020 по 2024 роки [16]. Подібні тенденції експерти пов'язують із збільшенням інвестицій у розвиток інфраструктури в даному регіоні світу,

зростанням обсягів впровадження технологій «Промисловості 4.0» і зростанням попиту на інжинірингові послуги в автомобільному, аерокосмічному та оборонному секторах економік країн даного регіону.

Промисловий інжиніринг традиційно продовжує залишатися вкрай важливим сектором світового ринку інжинірингових послуг, який забезпечує компаніям різних розмірів та форм власності можливості оптимізувати свою діяльність, підвищити її ефективність і зменшити витрати задля зростання прибутковості їх діяльності та більш якісного задоволення потреб клієнтів. Промислові інженери використовують різноманітні інструменти, методи та принципи для проектування, аналізу та вдосконалення систем у різних галузях промисловості, таких як виробництво, охорона здоров'я, логістика та транспорт, при цьому все частіше замислюючись про необхідність врахування цілей сталого розвитку в контексті пандемії COVID-19 та несприятливих факторів, що лежать в світовій політичній площині.

Інженерна та технологічна промисловість в Європі є одним із основних джерел забезпечення зростання доходів в економіці. Згідно зі звітом Європейської комісії, у 2018 році сектори машинобудування та технологій у сукупності згенерували 2,2 трильйона євро доходу та забезпечили роботу понад 19 мільйонам людей [10]. За даними статистичного порталу Statista, швейцарсько-шведський виробник електрообладнання компанія «Abb Ltd» посідає другу позицію на європейському ринку промислового машинобудування. У 2021 році її ринкова капіталізація становила 71,24 мільярда доларів США. Її найближчим конкурентом була ще одна шведська компанія – виробник промислових інструментів «Atlas Copco AB» з ринковою капіталізацією 75,42 мільярда доларів США. «Generac Holdings Inc.» закривав десятку лідерів серед компаній на ринку промислового інжинірингу Європи із ринковою капіталізацією у 28,53 мільярда доларів США станом на 2021 рік (рис. 1) [15].

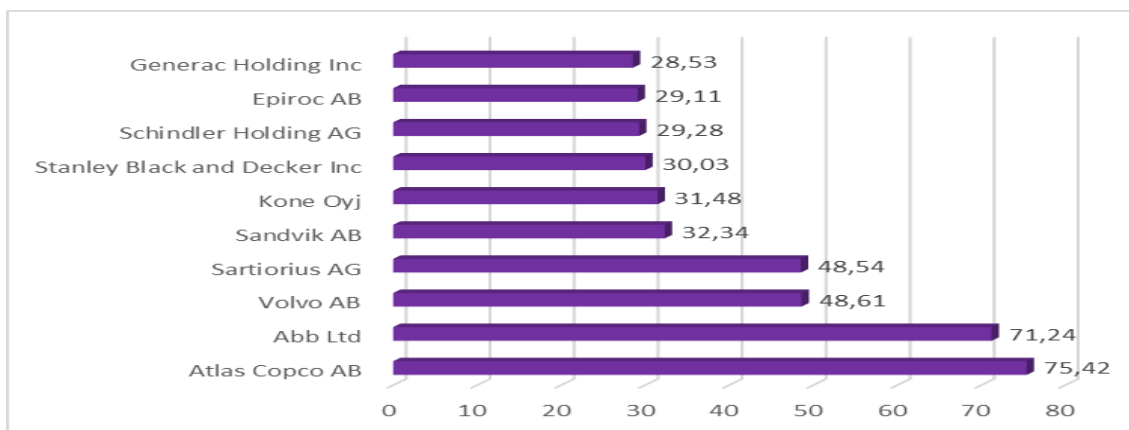


Рис. 1. Рейтинг провідних компаній Європи, що займаються промисловим інжинірингом за ринковою капіталізацією, 2021 рік (у мільярдах доларів США)

Джерело: побудовано авторами за даними [15]

Досить цікавою з погляду подальшого розвитку ринку інжинірингових послуг та виникнення нових їх видів є інформація, яка представлена у доповіді Міжурядової групи експертів зі зміни клімату. Експертами було встановлено, що технічно можливо обмежити глобальне потепління до 1,5°C доіндустріального рівня щорічно, але це потребуватиме серйозних змін у функціонуванні енергетичних систем, землекористуванні, інфраструктурних системах та промислових

системах та інших секторах економіки [12]. Вбачається, що екологічний (сталий, «зелений») інжиніринг може відігравати значну роль в даних процесах, сприяючи досягненню даних змін. Варто зазначити, що існують різні підходи до визначення поняття «сталий (зелений, екологічний) інжиніринг» і на сьогодні не сформувався єдиного концептуального його розуміння, тому нами пропонується розглянути найпоширеніші із них:

– підхід потрійного результату. Даний підхід був запропонований Джоном Елкінгтоном у 1994 році [8]. Автор підкреслював важливість розгляду економічного та соціального впливу інжинірингу з метою створення більш сталого та надійного майбутнього;

– підхід до оцінки життєвого циклу. Даний підхід був розроблений Товариством екологічної токсикології та хімії (Society of Environmental Toxicology and Chemistry – SETAC) у 1990-х роках [14]. Він передбачав оцінку впливу інжинірингу на навколишнє середовище протягом усього життєвого циклу, від видобутку сировини до утилізації, з метою визначення можливостей для покращення процесів;

– підхід до сталого проєктування. Даний підхід був розроблений Стюартом Вокером і Жаком Жіаром у 1990-х роках [17]. Автори підходу підкреслювали важливість включення принципів сталого розвитку в процеси проєктування з метою створення продуктів і процесів, які є екологічно стійкими, соціально справедливими та економічно життєздатними;

– підхід з поглядів циклічної економіки. Даний підхід був популяризований Фондом Еллен Макартур у 2010-х роках [9]. Цей підхід, на думку його автора, має включати в себе проєктування, направлене на мінімізацію відходів та забруднення, збереження матеріалів та продуктів, що використовуються якомога довше з метою створення регенеруючої та відновлюваної (циклічної) економіки.

Спираючись на вище зазначене, авторами даного дослідження пропонується визначати сталий (зелений, екологічний) інжиніринг як підхід до проєктування, який спрямований на створення продуктів, процесів, послуг і систем, які є екологічно та соціально відповідальними, економічно життєздатними та технічно можливими до реалізації на основах інтеграції принципів сталого розвитку в процеси проєктування та розробки інженерних рішень з метою зменшення негативного впливу людської діяльності на навколишнє середовище та суспільство. Дане визначення, на думку авторів, сприятиме подальшому розкриттю особливостей управління екологічним маркетингом як фактору

підвищення конкурентоспроможності інжинірингових послуг.

В загальному розумінні управління маркетингом або маркетинговий менеджмент передбачає процеси аналізу, планування, реалізації та контролю за проведенням відповідних маркетингових заходів, які сприяють встановленню, зміцненню та підтримці вигідних взаємовідносин із цільовою аудиторією задля досягнення загальної мети діяльності компанії. Якщо адаптувати дане розуміння до інжинірингових компаній, то можна сказати, що вони функціонують на висококонкурентному ринку, який стрімко розвивається, де попит та пропозиція визначають ціни на їх послуги. Таким чином, задля підвищення конкурентоспроможності послуг, менеджмент інжинірингових компаній має прагнути до вдосконалення процесів оволодіння необхідною інформацією щодо стану попиту та пропозиції на різних сегментах ринку, щоб адаптуватися до мінливих вимог споживачів та конкурувати з іншими компаніями. Без такої інформації інжинірингові компанії можуть втратити свої конкурентні переваги, не зможуть правильно визначити стратегію розвитку, не зможуть ефективно управляти виробництвом та ресурсам, а також менеджмент даних компаній буде не здатний приймати ефективні управлінські рішення. Тому, на нашу думку, інформаційна база та можливість управління інформаційними потоками є важливим елементом успішної роботи компаній на висококонкурентному ринку інжинірингових послуг.

Типовою помилкою деяких сучасних менеджерів є виключно традиційне розуміння маркетингу як функції, яка пов'язана, в першу чергу, із просування продуктів та послуг та залученням клієнтів, а не з більш широким спектром функцій (визначення стратегії розвитку компанії, управління відносинами з клієнтами та конкурентами, підвищення конкурентоспроможності продуктів та послуг, аналіз ринку). Такі керівники можуть просто не усвідомлювати, що маркетинг може стати ключовою функцією, яка сприятиме досягненню цілей компанії у висококонкурентних умовах, включаючи підвищення конкурентоспроможності, прибутків, зміцнення позицій на ринку та вибудовування відносин нового рівня з клієнтами.

Екологічний маркетинг є важливою складовою екологічного менеджменту будь-якою компанією і направлений на створення, просування та продаж екологічно чистих товарів та послуг, а також на забезпечення ефективного управління екологічною тактикою та стратегією компанії. Інтегрована модель управління екологічним розвитком компанії може включати в себе використання однієї або декількох екологічних маркетингових стратегій, таких як просування екологічно чистих товарів та послуг, розробку екологічного бренду та його ідентичності, забезпечення екологічної сертифікації та маркування, а також проведення екологічних акцій та заходів, направлених на підвищення усвідомленого споживання та необхідності збереження навколишнього середовища.

Питання управління маркетингом, особливо екологічним, досить неоднозначно тлумачаться у сучасній українській та зарубіжній науковій літературі. Існує велика кількість підходів до побудови та визначення особливостей функціонування системи маркетингового управління, і кожен із них може бути реалізований на практиці в різних умовах та ринкових ситуаціях. Деякі автори підкреслюють важливість управління маркетингом як ключовою функцією компанії, яка дозволяє утримувати певні позиції та ринку та забезпечувати стабільне зростання прибутків. Інші вважають, що управління маркетингом повинне бути тісно пов'язане і з іншими функціями компанії, такими як виробництво, фінанси, управління персоналом, сталим розвитком, що сприятиме забезпеченню більш ефективної роботи компанії в цілому. Однак, не приймаючи до уваги конкретний підхід до управління маркетингом, на нашу думку, важливо розуміти, що маркетинг є ключовою функцією будь-якої компанії, а ефективність управління ним, особливо якщо мова йде про висококонкурентний ринок інжинірингових послуг, може стати важливим фактором успіху на ринку.

На практиці для найбільш ефективної організації якісного аналізу екологічного маркетингу компанії необхідним є вибудовування чіткої організаційної моделі даного процесу. Якщо враховувати особливості діяльності інжинірингових компаній, то дана

модель може включати наступні ключові складові:

- об'єкт оцінки – конкретний продукт або послуга, процес, компанія чи сектор ринку;

- критерії ефективності – параметри, які будуть оцінювати обраний об'єкт маркетингового аналізу. Наприклад, екологічна ефективність компанії, економічна вигода від екологізації діяльності, підвищення рівня соціальної відповідальності тощо;

- методика оцінки – інструменти та технології, які будуть використані для оцінки об'єкта маркетингового аналізу. Наприклад, екологічний аудит, дослідження життєвого циклу послуги, аналіз вартості послуги тощо;

- заходи із підвищення ефективності – комплекс дій, які є необхідними задля покращення параметрів об'єкта оцінки. Наприклад, зниження викидів шкідливих речовин, скорочення використання ресурсів, запровадження нових технологій тощо.

На нашу думку, ці складові організаційної моделі аналізу екологічного маркетингу інжинірингової компанії дозволять провести більш якісний аналіз даного напрямку діяльності та визначити подальший вектор розвитку бізнесу із врахуванням екологічних аспектів, що у сукупності приведе до підвищення конкурентоспроможності окремих послуг і бізнесу в цілому.

На рис. 2 представлено схематичне зображення процесу управління екологічним маркетингом задля підвищення конкурентоспроможності послуг виходячи із потреб типової інжинірингової компанії. Перші три рівні представленого на рис. 2 алгоритму включають процедури, які безпосередньо пов'язані із розробкою плану екологічного маркетингу та підтримуються процедурами маркетингових досліджень. На четвертому рівні наведено процеси, які підтримують планування екологічного маркетингу компанії, тоді як на п'ятому та шостому – процеси, що направлені на підготовку та реалізацію плану екологічного маркетингу. Функція контролю розміщується на сьомому рівні та безпосередньо пов'язана із оцінкою потенційної корисності від реалізації плану екологічного маркетингу та можливістю підвищити конкурентоспроможність інжинірингових послуг.

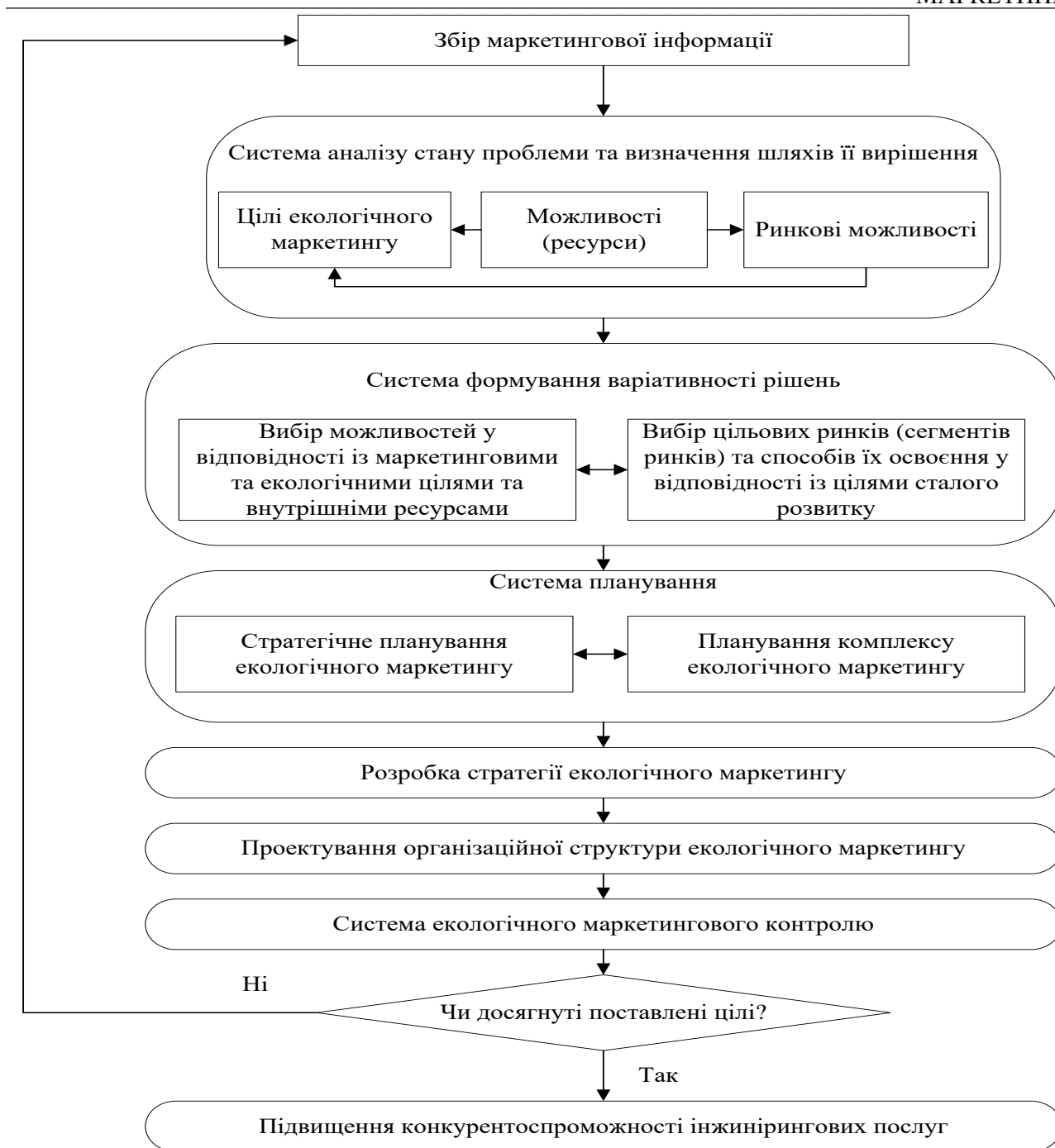


Рис. 2. Процес управління екологічним маркетингом задля підвищення конкурентоспроможності послуг (візія для інжинірингової компанії)

Джерело: удосконалено авторами

Висновки. Варто підсумувати, що задля ефективного управління екологічним маркетингом як фактором підвищення конкурентоспроможності інжинірингових послуг вкрай необхідним є проведення польових екологічно орієнтованих досліджень ринку, які дозволяють отримати найбільш точну інформацію щодо стану ринку, потреб споживачів, конкурентної позиції компанії та ін-

ших важливих факторів, що впливають на діяльність компанії в умовах прагнення до сталого розвитку. Однак, даний метод має ряд обмежень, пов'язаних із необхідністю значних витрати часу та ресурсів. Крім цього, проведення подібних досліджень вимагає оволодіння певними навичками та знанням в області екологічного маркетингу, що може дещо обмежити доступність даного методу для ряду інжинірингових компаній. Як вихід

із ситуації, компанії можуть використати аналогові методи дослідження ринку, такі як аналіз відкритих джерел інформації, онлайн-опитування, фокус-групи тощо, які є загальнодоступними в умовах цифровізації діяльності.

Також рекомендується вкрай обережно підходити до прийняття управлінських рішень на основі використання результатів кабінетних екологічних досліджень, адже вони, як правило, проводяться на основі використання вторинної інформації, яка формується на основі доступних баз даних із числовою та текстовою інформацією, а також спираючись на судження інших відкритих джерел. Точність та надійність даних джерел часто піддається критиці та потребує експертної оцінки та валідації перед включенням інформації, що була із них вилучена, до системи прийняття рішень.

Література

1. Князева Т.В. Міжнародна екологічна політика: теорія, методологія, сценарії розвитку: монографія. ДонДУУ МОН України. Херсон: ПП Вишемирський В.С. 2015. 384 с.
2. Коцко Т.А., Ковальчук О.В. Розвиток підприємства на засадах концепції екологічного маркетингу. *Сучасні підходи до управління підприємством*. 2020. №5. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/204740>
3. Ліпич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А. Окремі аспекти використання екологічного маркетингу для поліпшення природного середовища міста. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. №4(70). С. 66-72. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-70-11>
4. Ращенко А.В. Сутність та тенденції розвитку екологічного маркетингу. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8650>. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.2.86
5. Сиволовська О.В., Чередниченко Є.М. Застосування концепцій маркетингу навколишнього середовища для підвищення ефективності діяльності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 68. С. 233-240.
6. Arefieva O., Polous O. Management of logistical support of innovative cooperation's intensification at intellectualization of economy. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. № 1(73). С. 228-235. <https://doi.org/10.33271/ebdut/73.228>.
7. Arefieva O., Polous O., Arefiev S., Tytykalo V., Kwilinski A. Managing sustainable development by human capital reproduction in the system of company's organizational behavior. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. 2021. Vol.

628(1). Article № 012039. DOI 10.1088/1755-1315/628/1/012039.

8. Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36, 90-100. <http://dx.doi.org/10.2307/41165746>.
9. Ellen MacArthur Foundation. URL: <https://ellenmacarthurfoundation.org/>
10. European Commission. Official website. URL: https://commission.europa.eu/index_en
11. Grand View Research - Market Research Reports. URL: <https://www.researchandmarkets.com/categories/engineering#hmc>
12. Intergovernmental Panel on Climate Change. URL: <https://www.ipcc.ch/>
13. Smerichevskiy S., Kniazieva T., Kolbushkin Yu., Reshetnikova I., Anna Olejniczuk-Merta. Environmental orientation of consumer behavior: motivation component. *Problems and Perspectives in Management*. 2018. Vol 16, № 2. pp. 424-437. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16\(2\).2018.38](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16(2).2018.38)
14. Society of Environmental Toxicology and Chemistry (SETAC). URL: <https://www.setac.org/>
15. Statista. URL: <https://www.statista.com/>
16. Technavio: Market Research Reports/ URL: <https://www.technavio.com/industries/industrials>
17. Walker, S., Berg, B. The Handbook of Design for Sustainability. UK: 2012.

References

1. Kniazieva, T.V. (2015). Mizhnarodna ekolohichna polityka: teoriia, metodolohiia, stsenarii rozvytku. Kherson: DonDUU MON Ukrainy, PP Vyshe-myrsky V.S.
2. Kotsko, T.A., & Kovalchuk, O.V. (2020). Rozvytok pidpriemstva na zasadakh kontseptsii ekolohichnoho marketynhu. Suchasni pidkhody do upravlinnia pidpriemstvom, (5). Retrieved from <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/204740>
3. Lipych, L.H., Khilukha, O.A., & Kushnir, M.A. (2020). Okremi aspekty vykorystannia ekolohichnoho marketynhu dlia polipshennia pryrodnoho seredovyshcha mista. Naukovyy pohliad: ekonomika ta upravlinnia, 4(70), 66-72. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-70-11>
4. Rashchenko, A.V. (2021). Sutnist ta tendentsii rozvytku ekolohichnoho marketynhu. Efektivna ekonomika. (2). Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8650>. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.2.86
5. Syvolovska, O.V., & Cherednychenko, Ye.M. (2019). Zastosuvannia kontseptsii marketynhu navkolyshniho seredovyshcha dlia pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti, (68), 233-240.
6. Arefieva, O., & Polous, O. (2021). Management of logistical support of innovative cooperation's intensification at intellectualization of economy. Ekonomichnyy visnyk Dniprovskoi politekhniky, 1(73), 228-235. <https://doi.org/10.33271/ebdut/73.228>.
7. Arefieva, O., Polous, O., Arefiev, S., Tytykalo, V., & Kwilinski, A. (2021). Managing sustainable

development by human capital reproduction in the system of company's organizational behavior. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. Vol. 628(1). Article № 012039. DOI 10.1088/1755-1315/628/1/012039.

8. Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36, 90-100. <http://dx.doi.org/10.2307/41165746>.

9. Ellen MacArthur Foundation. Retrieved from <https://ellenmacarthurfoundation.org/>

10. European Commission. Official website. Retrieved from https://commission.europa.eu/index_en

11. Grand View Research - Market Research Reports. Retrieved from <https://www.researchandmarkets.com/categories/engineering#hmc>

12. Intergovernmental Panel on Climate Change. Retrieved from <https://www.ipcc.ch/>

13. Smerichevskiy, S., Kniazieva, T., Kolbushkin, Yu., Reshetnikova I., & Anna Olejniczuk-Merta. (2018). Environmental orientation of consumer behavior: motivation component. *Problems and Perspectives in Management*, Vol 16, (2), pp. 424-437. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16\(2\).2018.38](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16(2).2018.38)

14. Society of Environmental Toxicology and Chemistry (SETAC). Retrieved from <https://www.setac.org/>

15. Statista. Retrieved from <https://www.statista.com/>

16. Technavio: Market Research Reports/ Retrieved from <https://www.technavio.com/industries/industrials>

17. Walker, S., & Berg, B. (2012). *The Handbook of Design for Sustainability*. UK.

MANAGEMENT OF ENVIRONMENTAL MARKETING AS A FACTOR INCREASING THE COMPETITIVENESS OF ENGINEERING SERVICES

O. V. Polous, D.E., Professor, National Aviation University,

A. Yu. Baraniuk, Applicant, National Aviation University

Methods. The results were obtained through the use of the following methods: analysis and synthesis, comparison and theoretical generalization – in the study of trends in the development of world and regional markets of engineering services; abstract-logical – to determine the features of environmental marketing management in order to increase the competitiveness of engineering services; graphic analysis – for a visual display of the obtained research results.

Results. It was determined that the active development of the engineering services market is caused by the growth in demand for engineering services in countries with developing economies, as well as the growth in demand for automation of production and construction processes and Industry 4.0 technology. It has been established that environmental marketing is an important component of environmental management of any company that directs its activities to the creation, promotion and sale of environmentally friendly goods and services and to ensure effective management of the company's environmental tactics and strategy. The most common approaches to defining the concept of «sustainable (green, ecological) engineering» are considered. The vision of the environmental marketing management process is presented.

Novelty. There is proposed the author's approach to defining the concept of «sustainable (green, ecological) engineering» as an approach to designing aimed at creating products, processes, services and systems that are environmentally and socially responsible, economically viable and technically feasible for implementation based on the integration of principles of sustainable development in the design and development of engineering solutions in order to reduce the negative impact of human activity on the environment and society. The process of managing environmental marketing has been improved in order to increase the competitiveness of engineering company services.

Practical value consists in the possibility of applying the developed and provided proposals for managing environmental marketing when planning measures aimed at increasing the competitiveness of engineering services of companies in the system of striving for sustainable development. The obtained conclusions and results of the research, the provided recommendations will contribute to the activation of the implementation of innovative, ecologically oriented marketing practices in the activities of Ukrainian companies.

Keywords: environmental marketing, «green» engineering, services, sustainable development, marketing support, competitiveness, marketing research, management, innovation.

Надійшла до редакції 30.10.22 р.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

М. Г. Белопольський, д. е. н., професор, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», belopolskiynikolay@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-9312-6953>,

О. В. Хаджинова, д. е. н., професор, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», azsudcom@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-7750-9791>,

А. В. Бессонова, аспірант, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», sheloba17@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-4747-1187>

Методологія дослідження. Результати отримані за рахунок застосування методів: типологізації – при формуванні складових оцінки кадрового потенціалу підприємства; класифікації – при розмежуванні шляхів і методик оцінки кадрового потенціалу; аналізу й синтезу – при виокремленні окремих методологічних алгоритмів оцінювання, графічного – при створенні системи дослідження кадрового потенціалу підприємства.

Результати. Виділено основні групи методів та заходів оцінювання кадрового потенціалу підприємства. Детально розкрита методика розрахунку економічних та статистичних показників, що є основоположними у системі дослідження кадрового потенціалу. Узагальнено інструментарій оцінки та детально розкрита сутність кожного з методів, які використовуються у ньому. Розкрито теоретичні та практичні основи кадрового аудиту та удосконалено алгоритм його проведення.

Новизна. У ході дослідження авторами було створено єдину та універсальну систему дослідження кадрового потенціалу підприємства, що містить необхідні етапи його оцінки, інструменти, які є основними у процесі аналізу кадрового потенціалу, а також окремий блок з методикою розрахунку кожного інструменту. Розкрито сутність, переваги та недоліки найбільш поширених та загальнозживаних методів оцінки кадрового потенціалу. При дослідженні категорії «кадровий аудит» було значною мірою удосконалено механізм його проведення. Розроблено узагальнюючу схему складових, необхідних для створення характеристики кожного з працівників підприємства як кваліфікованого спеціаліста.

Практична значущість. Через брак єдиного підходу до оцінювання кадрового потенціалу створено авторську систему його дослідження, що містить у собі різні варіації методів та інструментів, які можуть бути використані працівниками кадрових служб та агенцій. Авторами було покращено механізм проведення кадрового аудиту організації, що дозволить використовувати його на будь-якому підприємстві або при проведенні незалежного оцінювання.

Ключові слова: кадри, кадровий потенціал, кадрові ресурси, мотивація, адаптація, кадровий аудит, оцінка кадрового потенціалу, крива Лоренца, кваліфікація кадрів, управління кадрами.

Постановка проблеми. Кадровий склад є одною з базових категорій функціонування будь-якого підприємства незалежно від його розміру, форми господарювання та прибутковості. Кадри є досить мінливою

складовою діяльності підприємства, адже багато залежить від їхньої освіти, кваліфікації, досвіду роботи та особистісних рис. Також у кожній людині закладені потенційні можливості, усю глибину яких навіть сама людина не може досягнути. Саме у цьому випадку й

використовується поняття кадрового потенціалу – тобто прихованих глибинних можливостей працівників, що можуть бути покладені в основу майбутнього розвитку підприємства та зможуть підвищити його продуктивність та прибутковість. Авторами було досліджено і узагальнено деякі з найбільш поширених та ефективних методик оцінювання кадрового потенціалу підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Кадровий потенціал та можливі шляхи його оцінювання наразі є актуальним та популярним напрямком дослідження, адже єдиної методологічної бази з чіткими критеріями ще не існує, і тому видатні вчені активно розробляють власні визначення, методики та механізми оцінки кадрового потенціалу підприємства.

У роботі Ж. М. Балабанюк [1] превалює математичний підхід, тобто чіткі алгоритми та формули розрахунку коефіцієнтів, що допоможуть проаналізувати стан наявних на підприємстві кадрів. Приблизно такого ж підходу дотримуються й В. Я. Корнієнко і В. В. Заєць [2], узагальнюючи показники та формули, які допоможуть покращити управління кадрами та оцінити їх потенціал.

У дослідженні Л. В. Балабанової та О. В. Сардак [5] комплексно розкриті теоретичні основи управління кадрами та можливі шляхи та методики оцінки кадрового потенціалу підприємства.

Робота В. В. Кличановського [6] присвячена такому напрямку оцінки кадрового потенціалу, як кадровий аудит, і розкриває його сутність та алгоритм дії.

Формулювання мети статті. Метою даної статті є дослідження побудови та функціонування системи кадрового потенціалу підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Належне оцінювання кадрів підприємства та їхніх потенційних можливостей є базисом для ефективного управління кадрами підприємства. Оцінка кадрового потенціалу представляє собою певний інструмент, який дозволяє визначити поточний та потенційно можливий рівень здібностей працівників, а також оцінити доцільність поточного рівня витрат на персонал. Оцінка кадрового потенціалу буде включати до себе різні види методів та критеріїв оцінювання у залежності

від певних умов кожного конкретного підприємства, адже не існує двох абсолютно ідентичних суб'єктів господарювання. Результатом проведеної оцінки потенціалу кадрів будуть: розробка заходів з підвищення та керування кадровим потенціалом, корегування вже існуючих програм розвитку кадрів та/або створення нових, а також складання прогнозів подальшого розвитку кадрів з урахування соціо-економічної ситуації в країні.

Наразі не існує єдиного та абсолютно вірного, універсального підходу до оцінки кадрового потенціалу підприємства, адже при оцінці використовуються характеристики та категорії, притаманні конкретним умовам підприємства. Загалом дослідники виділяють п'ять груп методів, комбінації яких можуть використовуватися на різних видах підприємств:

1. До першої групи можна віднести оцінювальні методи. Сюди включаються різні оцінювальні показники, наприклад, продуктивність праці, рівень компетентності персоналу, загальний рівень знань тощо.

2. Друга група є процесуальною: оцінка проводиться шляхом певного процесу, тобто моніторингу, аудиту, постійному аналізу, контролю тощо.

3. До третьої групи відноситься збір даних. Інструментами оцінки вважаються аналіз документації працівників стосовно їхньої освіти та кваліфікації, опитування персоналу шляхом тестування, анкетування, інтерв'ю та ін., а також контроль використання робочого часу. Результатом оцінки буде оптимізація трудового процесу.

4. Четверта група методів заснована на аналізі даних. У аналізі використовуються статистичні методи, різні види спостереження, зіставлення, прогнозування та розробка програми подальшого розвитку кадрів.

5. П'яту групу методів можна назвати підсумковою. У залежності від формату оцінювання до групи включаються експрес-аналіз (швидкий поверхневий аналіз), узагальнюючий аналіз (загальна глибока оцінка стану кадрового потенціалу), комплексний аналіз (аналіз кадрового потенціалу з урахуванням факторів впливу і причинно-наслідкових зв'язків) та системний аналіз (найбільш широке, повне та детальне дослід-

ження усіх факторів, що стосуються кадрового потенціалу, та декілька варіантів прогнозу подальшого розвитку кадрового потенціалу підприємства).

Оцінка кадрового потенціалу підприємства має бути заснована на виділенні певного кола виявлених проблем та на існуючій стратегії діяльності підприємства, його цілях і завданнях. Найбільш ефективним видом оцінки буде використання комбінації різних методик з зазначених вище груп, а також

обов'язкове використання системного аналізу, який буде враховувати усі можливі фактори та заходи, що формують, розвивають та підтримують кадровий потенціал організації.

На рисунку 1 приведена загальна схема, створена автором, що включає до себе основні види та етапи оцінки системи кадрового потенціалу підприємства та їхні елементи.

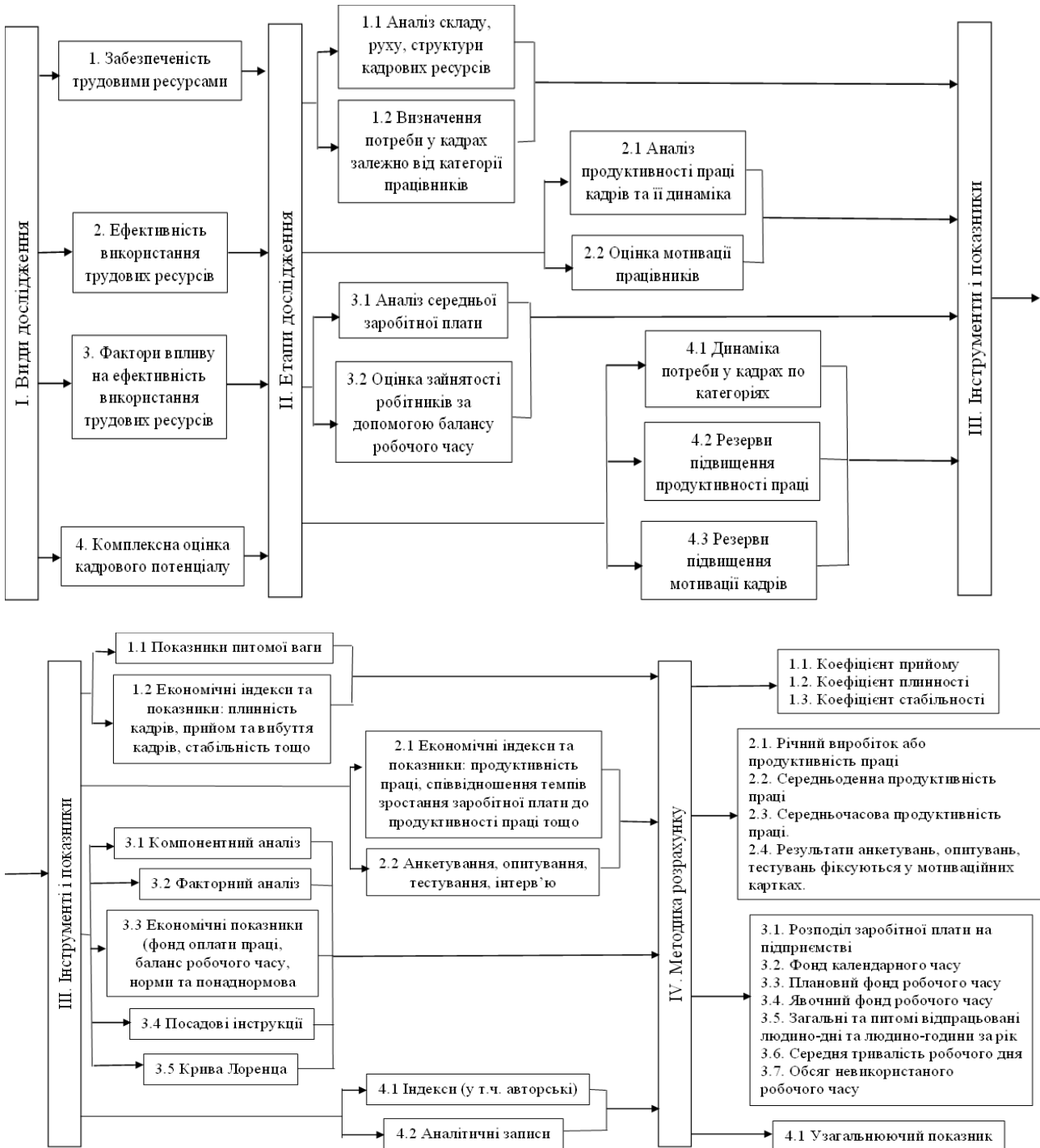


Рис. 1. Система дослідження кадрового потенціалу підприємства (створено авторами)

Варто приділити окрему увагу блоку IV, де розкривається сутність кожного з наведених показників.

1.1. Коефіцієнт прийому: співвідношення кількості працівників, яких прийняли на роботу за певний період, до середньооблікової кількості працівників підприємства.

1.2. Коефіцієнт плинності: співвідношення кількості працівників, які вибули з причин, не викликаних невиробничою потребою, до середньооблікової кількості працівників підприємства.

1.3. Коефіцієнт стабільності: співвідношення кількості працівників, що були у кадровому складі підприємства весь аналізований період, до середньооблікової кількості працівників підприємства [1].

2.1. Річний виробіток або продуктивність праці: співвідношення обсягу товарної продукції до середньооблікової кількості працівників.

2.2. Середньоденна продуктивність праці: співвідношення обсягу товарної продукції до добутку середньооблікової кількості працівників та кількості відпрацьованих днів.

2.3. Середньочасова продуктивність праці: співвідношення обсягу товарної продукції до добутку середньооблікової кількості працівників, кількості відпрацьованих днів та тривалості робочого дня [2].

2.4. Результати анкетувань, опитувань, тестувань фіксуються у мотиваційних картках.

3.1. Показник розподілу заробітної плати на підприємстві (графік кривої Лоренца) [3].

3.2. Фонд календарного часу (добуток середньооблікової кількості працівників на кількість днів).

3.3. Плановий фонд робочого часу: різниця між фондом календарного часу та кількістю вихідних, святкових та неробочих днів.

3.4. Явочний фонд робочого часу: різниця між фондом календарного часу, кількістю вихідних, святкових та неробочих днів та кількістю планових днів неявки (відпусток та лікарняних) [4].

3.5. Загальні та питомі відпрацьовані людино-дні та людино-години за рік.

3.6. Середня тривалість робочого дня.

3.7. Обсяг невикористаного робочого часу: цілоденні втрати (відпустки, лікарняні, простой) та внутрішньозмінні втрати (ремонт, відсутність ресурсів).

4.1. Узагальнюючий показник є результатом проведеного на підприємстві системного аналізу кадрового потенціалу, який враховує всі фактори, що впливають на потенціал працівників та відповідає конкретним умовам господарювання обраного підприємства.

Як було зазначено, на кожному підприємстві існує своя унікальна система кадрів, яка залежить від багатьох чинників: характеристика кадрового складу (вік, освіта, стать, стаж та ін.), характеристика підприємства (форма, розмір, галузь господарювання), соціо-економічні умови в країні тощо. Тому неможливо розробити єдиний дієвий алгоритм для оцінки кадрового потенціалу, який ефективно функціонував би за будь-яких обставин на кожному підприємстві, але існують загальні рекомендації та інструменти, комбінації яких можуть бути використані залежно від певних умов конкретного підприємства.

Дослідниками Балабановою Л. В. та Сардак О. В. [5] виділяється десять найбільш поширених та ефективних у використанні інструментів та методик оцінки кадрового потенціалу підприємства, які узагальнено авторами та наведено на рис. 2.

Варто приділити окрему увагу кожній з методик оцінювання.

1. Анкета, опитування, інтерв'ю, співбесіда – індивідуальний або груповий аналіз робочого колективу шляхом особистого спілкування з метою розширити наявний спектр даних стосовно навичок, умінь, особистих рис працівників. Як результат, у керівництва з'являється можливість оцінити кваліфікацію працівників, їхню продуктивність та якість праці, рівень ініціативи та відповідальності тощо.

2. Тестування. За допомогою складеної заздалегідь тестової форми створюється певний особистісний портрет працівника, який містить у собі його характеристику, набір навичок, умінь, кваліфікації та ін.

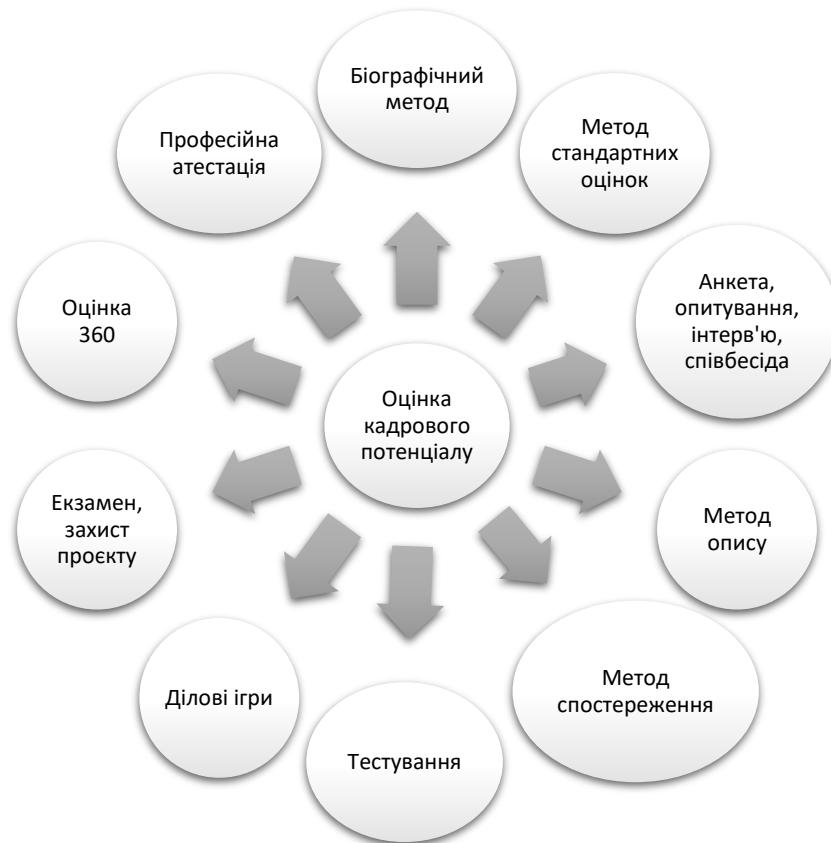


Рис. 2. Методи оцінки кадрового потенціалу підприємства
(узагальнено авторами за даними [5])

3. Біографічний метод – досліджується кадрова документація працівника (освіта, кар'єра, кваліфікація, персональна характеристика та рекомендації). Результатом аналізу є загальна характеристика кожного працівника як кваліфікованого професіонала.

4. Оцінка 360. Оцінювання кожного працівника проводиться шляхом опитування усіх співробітників, які мають робочі або неформальні зв'язки з досліджуваним робітником.

5. Ділові ігри розкривають поведінку працівників у колективі та за різних обставин або робочих ситуацій. Ділові ігри дозволяють оцінити рівень відповідальності, ініціативності, командної роботи, а також наявність лідерських здібностей у кожного працівника.

6. Метод стандартних оцінок. Інструментом оцінки є спеціальна форма, створена представником кадрової служби, з переліком питань щодо особистої характеристики працівника та рівня його професійної кваліфікації. Цей метод є досить суб'єктивним та може містити недостовірну інформацію.

7. Метод спостереження. Шляхом фото- або відеофіксації проводиться дослідження поведінки працівника на робочому місці, у професійній діяльності та у спілкуванні з колективом.

8. Метод опису. Суб'єктивна характеристика працівника з відокремленням усіх його відомих позитивних та негативних рис.

9. Екзамен, захист проєкту. Працівникам дається час на підготовку, а згодом спеціально створена комісія оцінює знання та/або навички персоналу за допомогою контролюючих питань або форми для відповідей. Також можливе використання форми проєкту (індивідуального або групового), який необхідно буде захистити перед спеціальною комісією [5].

10. Професійна атестація є узагальнюючим методом, що може включати до себе інструменти та риси перелічених раніше методик. Керівництво підприємства або незалежна комісія проводить комплексну оцінку одного працівника, групи або усього колективу з метою визначити поточний рівень

знань, умінь та навичок, особистісні характеристики та розрахувати поточний та/або можливий кадровий потенціал підприємства.

Втім деякі з дослідників відзначають, що більшість з поширених методів оцінки кадрового потенціалу за усіх переваг залишаються суб'єктивними, адже результати оцінювання залежать від особистої думки експерту або працівника кадрової служби, від обраної методики, від обраних питань для тестувань та інтерв'ю тощо. І тому на деяких підприємствах запроваджується дещо інша методика оцінки, а саме т. зв. «кадровий аудит». Він має спільні риси з професійною атестацією, але усе ж є окремим і незалежним методом оцінки кадрового потенціалу.

Отже, кадровий аудит – комплексне довготривале дослідження системи кадрових ресурсів підприємства, що проводиться за допомогою оцінки забезпеченості організації кадрами необхідного рівня кваліфікації у необхідній кількості, а також відповідності кадрового складу до стратегічних цілей під-

приємства. Кадровий аудит вимірює здатність кадрового складу підприємства до змін, допомагає відокремити різні групи працівників та визначити їхній рівень мотивації, досліджує наявну корпоративну культуру і етику та зв'язки між членами колективу [6].

Кадровий аудит має бути постійним, безперервним, це процес, який триватиме з самого моменту прийому працівника на посаду (або навіть на співбесіді) і протягом усієї трудової діяльності. Також важливо усвідомити, що аудит не є певним екзаменом та дестабілізуючим фактором, що відволікає працівників від виконання обов'язків. В ідеалі кадровий аудит мають помічати та фіксувати тільки працівники кадрової служби та керівництво організації.

Ще на етапі успішного завершення співбесіди та процесу прийому на роботу має початися аналіз майбутнього працівника з точки зору т. зв. *soft skills* та *hard skills*, тобто особистісних та професійних навичок (рис. 3):



Рис. 3. Складові характеристики працівника підприємства (створено авторами)

Планування та контроль кадрової системи організації є базовими засадами принципу безперервності процесу кадрового аудиту, тому на підприємстві має бути запроваджений спеціальний механізм постійного оцінювання кадрів та їхнього трудового потенціалу. Усі заходи повинні носити постійний, а не моментний або періодичний характер.

Основні ступені цього механізму викладені у табл. 1.

Незалежний кадровий аудит при правильному використанні є ефективним інструментом оцінки стану кадрів підприємства та їхнього потенціалу, його доцільно буде застосовувати на підприємствах будь-якого розміру та форми господарювання, поєднуючи з внутрішніми методиками підприємства.

Механізм проведення кадрового аудиту підприємства

Вид діяльності підприємства	Напрямки та методики кадрового аудиту
Планування діяльності	Аналіз наявних ресурсів підприємства, умови господарювання, аналіз стратегії підприємства, формування приблизного списку потреби у кадрах
Підбір працівників	Аналіз реальних потреб у кадрах, використаних методик набору кадрів, оцінка діяльності HR-відділу
Набір працівників	Початок оцінювання кадрового складу, перші результати оцінки кадрового потенціалу організації
Адаптація кадрів	Аналіз внутрішніх зв'язків та клімату у колективі, кількість конфліктів та шляхи їх розв'язання
Створення систем стимулювання	Аналіз заробітної плати та її складових, наявність та розмір премій, відсутність сірих схем та чорної зарплати, гендерна рівність оплати праці
Рух працівників	Аналіз коефіцієнтів плинності кадрів: прийоми, звільнення, стабільність, підвищення та переміщення кадрів
Оцінка трудової діяльності	Аналіз вживаних на підприємстві методик атестації та оцінки кадрів, їх результатів та об'єктивності
Моніторинг колективу	Оцінка корпоративної культури та етики на підприємстві, психосоціальних умов усередині колективу, шляхів комунікації між працівниками та керівництвом
Розвиток кадрів	Аналіз існуючих систем навчання та підвищення кваліфікації, мотивація працівників до саморозвитку, аналіз системи оцінювання кадрів та її об'єктивності

(удосконалено авторами на основі [7])

Висновки. Кадровий потенціал є однією з важливих складових розвитку підприємства, адже впровадження будь-якої інноваційної технології або створення нового напрямку діяльності неможливе без здатності працівників використовувати свої здібності до навчання і розвитку, творчо і нестандартно мислити та впроваджувати інновації та нові ідеї у життя.

Але через те, що не існує двох абсолютно однакових людей, як і не існує двох ідентичних підприємств, дуже складно розробити єдиний алгоритм оцінки кадрового потенціалу. Існують різні методики та інструменти, які було узагальнено і детально розглянуто у даному дослідженні, але загальноживаним методикам бракує дуже важливого компоненту – об'єктивності співробітників кадрових служб та керівництва підприємств.

Через це найбільш ефективним механізмом оцінки кадрового потенціалу авторами вважається проведення незалежного кадрового аудиту спеціалізованою аутсорсинговою фірмою. За таких умов оцінка буде

проведена об'єктивно та ефективно, і керівництво організації отримає професійно складений звіт з чіткими рекомендаціями стосовно шляхів підвищення кадрового потенціалу підприємства.

Література

1. Балабанюк Ж.М. Аналіз показників руху персоналу організації/ *Ефективна економіка*. 2011. №8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=650>
2. Корнієнко В.Я., Засць В.В., Васильчук О.Ю., Семенюк В.В. Методичні вказівки до виконання практичних робіт з дисципліни «Наукові основи управління в гірництві» здобувачами вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 184 «Гірництво». – Рівне: НУВГП, 2018. С. 13-14. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/9877/1/02-06-24.pdf>
3. Сайт «Підручники з економіки та економічних дисциплін» URL: <http://epi.cc.ua/krivaya-lorentsa-25535.html>
4. Електронний посібник «Підприємство як об'єкт та суб'єкт ринкових відносин» URL: <https://sites.google.com/site/kostia03061992/planuvanna-obsagiv-dialnosti-pidpriemstv>
5. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. С. 324-334.
6. Сайт співтовариства кадровиків та спеціалістів з управління персоналом «HR Liga» URL:

<https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=vie w&id=235>

7. Сайт «Бібліотека економіста» URL: <https://library.if.ua/book/45/3082.html>

References

1. Balabaniuk, Zh.M. (2011). Analiz pokaznykiv rukhu personalu orhanizatsii. Efektyvna ekonomika, (8). Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=650>
2. Korniienko, V.Ya., Zaiets V.V., Vasylychuk, O.Yu., & Semeniuk, V.V. (2018). Metodychni vkazivky do vykonannia praktychnykh robot z dystsypliny «Naukovi osnovy upravlinnia v hirnytstvi» здобуватися вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 184 «Хімія».

Rivne: NUVHP, p. 13-14. Retrieved from <https://ep3.nuwm.edu.ua/9877/1/02-06-24.pdf>

3. Sayt «Pidruchnyky z ekonomiky ta ekonomichnykh dystsyplin». Retrieved from <http://epi.cc.ua/krivaya-lorentsa-25535.html>.

4. Elektronnyy posibnyk «Pidpriemstvo yak ob'ekt ta sub'ekt rynkovykh vidnosyn». Retrieved from <https://sites.google.com/site/kostia03061992/planuvanna-obsagiv-dialnosti-pidpriemstv>.

5. Balabanova L.V., Sardak O.V. (2011) Upravlinnia personalom. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury,

6. . Sayt spivtovarystva kadrovykiv ta spetsialistiv z upravlinnia personalom «HR Liga». Retrieved from <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=vie w&id=235>

7. Sayt «Biblioteka ekonomista». Retrieved from <https://library.if.ua/book/45/3082.html>.

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF THE PERSONNEL POTENTIAL MANAGEMENT SYSTEM

M. H. Bielopolsky, D.E., Professor, O. V. Khadzhynova, D.E., Professor, A. V. Bessonova, Post-graduate student, Priazovsky State Technical University

Methods. The results were obtained through the application of the following methods: typology – when forming the components of the assessment of the personnel potential of the enterprise; classifications – when separating ways and methods of assessing personnel potential; classification – when describing separate methodological evaluation algorithms, graphic – when creating a system for researching the personnel potential of the enterprise.

Results. The main groups of methods and measures for evaluating the personnel potential of the enterprise are highlighted. The method of calculating economic and statistical indicators, which are fundamental in the system of personnel potential research, is revealed in detail. The evaluation toolkit is summarized and the essence of each of the methods used in it is explained in detail. The theoretical and practical foundations of personnel audit have been revealed and the algorithm of its conduct has been improved to a great extent.

Novelty. In the course of the research, the authors created a single and universal system for researching the personnel potential of the enterprise, which contains the necessary stages of its assessment, tools that are basic in the process of analyzing the personnel potential, as well as a separate block with the calculation method of each tool. The essence, advantages, and disadvantages of the most common and commonly used methods of assessing personnel potential are revealed. During the study of the «personnel audit» category, the mechanism for conducting it was improved to a large extent. A general scheme of the components necessary to create the characteristics of each employee of the enterprise as a qualified specialist was developed.

Practical value. Due to the lack of a unified approach to the assessment of personnel potential, an author's system of its research was created, which includes different variations of methods and tools that can be used by employees of personnel services and agencies. The authors improved the mechanism for conducting an organization's personnel audit, which will allow its use at any enterprise or when conducting an independent assessment.

Keywords: personnel, personnel potential, personnel resources, motivation, adaptation, personnel audit, evaluation of personnel potential, Lorenz curve, personnel qualification, personnel management.

Надійшла до редакції 31.10.22 р.

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

*А. Є. Спіцина, к. пед. н., доцент, Національний транспортний університет,
angel7a@ukr.net, orcid.org/ 0000-0001-9730-6249*

Методологія дослідження. Результати отримані за рахунок застосування методів: порівняльного аналізу – при дослідженні основних компонентів впливу на персонал підприємства; теоретичного узагальнення та системного аналізу – при дослідженні напрямів формування і забезпечення конкурентоспроможності персоналу підприємства; класифікації – при формуванні ключових компонентів забезпечення конкурентоспроможності персоналу транспортних підприємств в умовах євроінтеграції.

Результати. На основі проведеного дослідження підходів до визначення сутнісного наповнення поняття «конкурентоспроможність» розглянуто погляди вітчизняних науковців на фактори формування та підвищення конкурентоспроможності персоналу та їхню класифікацію. Відповідно до найбільш поширеної класифікації запропоновано усі наявні фактори групувати у блоки для формування та підвищення конкурентоспроможності персоналу. У відповідності до рекомендацій Європейської Комісії з метою формування процвітаючої цифрової економіки та єдиного цифрового ринку, відзначається важливість для персоналу транспортних підприємств мати у своєму розпорядженні достатньо цифрових навичок, щоб максимально використати економічні та соціальні переваги, які представляють процеси цифровізації.

Новизна. Показано, що цифровізація технологій вимагає певних змін та не залежить від економічних, політичних, соціальних та інших проблем окремих країн світу. Успіх процесів цифровізації транспортної галузі України залежить від наявності відповідних фахівців, які мають певні компетенції, і кардинальних змін менталітету менеджерів різних рівнів управління. Узагальнено погляди щодо конкурентоспроможності персоналу на транспортних підприємствах, проаналізовано підходи вітчизняних та зарубіжних вчених до визначення сутності терміну «конкурентоспроможність персоналу», виділено ключові аспекти конкурентоспроможності персоналу, а також визначено основні інструменти реалізації заходів щодо підвищення ролі персоналу на транспортних підприємствах.

Практична значущість. Результати дослідження факторів, які впливають на формування та підвищення конкурентоспроможності персоналу транспортного підприємства, дають змогу дійти висновків: на формування та підвищення конкурентоспроможності персоналу на рівні держави впливають зовнішні фактори, на рівні самого підприємства – внутрішні фактори. Узагальнені нами фактори, які впливають на формування та підвищення конкурентоспроможності персоналу, є взаємодіючим ланцюгом заходів, який сприяє формуванню ефективної системи управління як персоналом, так і самим підприємством.

Ключові слова: конкурентоспроможність персоналу, напрями євроінтеграції, цифрова трансформація, управління персоналом, персонал, транспорт, підприємство.

Постановка проблеми. Євроінтеграція є головним і незмінним зовнішньоекономічним пріоритетом України, реалізація якого у транспортній сфері дозволить збільшити обсяги перевезень міжнародними транспортними коридорами, що розташовані на території України, покращити умови експорту ук-

раїнських товарів, залучити національних перевізників до транспортування транзитних вантажів між Європою та Азією, покращити безпеку руху тощо.

На шляху до здійснення інтеграції транспортного сектору України та ЄС та, відповідно, отримання синергетичного ефекту

від цього процесу існують проблеми, які потребують своєчасного вирішення: рівень розвиненості вітчизняної транспортної галузі суттєво відрізняється від більшості країн ЄС, що заважає швидкому здійсненню інтеграційних заходів; недостатня пропускна здатність вітчизняних автодоріг та якість дорожнього покриття, у результаті чого потенціал автомобільного транспорту використовується недостатньо; низька ефективність міжнародної торговельної співпраці України, яка суттєво поступається показникам країн Європейського Союзу[14]. Сучасний розвиток глобалізаційних процесів свідчить про те, що транспорт відіграє істотну роль в соціально-економічному розвитку будь-якої країни та є основним напрямом посилення глобалізації у світі. Відповідно, ефективне функціонування підприємств сфери транспорту вважається необхідною умовою забезпечення високого рівня конкурентоспроможності галузі, країни в цілому. Діяльність транспортних підприємств є визначальною умовою досягнення соціальних та фінансових цілей розвитку не лише галузі, а й економіки країни загалом.

Для вирішення вищезазначених проблем необхідно реалізувати заходи державної політики, які дозволять прискорити інтеграцію вітчизняного транспортної галузі до європейської транспортної системи, підвищити його конкурентоспроможність та здатність ефективно обслуговувати потреби національної економіки та населення у перевезеннях.

Створення конкурентоспроможної національної економіки є особливо актуальним для України. Але такий рух у напрямку євроінтеграції ставить перед вітчизняною економічною наукою і практикою принципово нові завдання, серед яких вагоме місце належить підвищенню конкурентоспроможності персоналу транспортних підприємств[2].

У сучасних ринкових умовах однією із тенденцій ефективної діяльності є підвищення ролі персоналу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств, галузі. Це пояснюється гуманістичною парадигмою економіки, розвитком теорії людського капіталу, залученням інвестицій у трудовий потенціал. У зв'язку зі збільшенням значущості

працівників у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств актуальності набуває проблема конкурентоспроможності персоналу, яка потребує досконалого дослідження.

Проблеми використання цифрових технологій для створення нових або модифікації існуючих виробничих процесів транспортної галузі, продуктів та послуг для кращого задоволення потреб бізнесу вимагають використання цифрових технологій, таких як поширення використання комп'ютерів, Інтернету, цифрових платформ, машинного навчання та інших форм штучного інтелекту та використання великих даних призводять до «цифрової трансформації» та зміни вимог до конкурентоспроможності персоналу на сучасному ринку праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розроблення теоретичних основ та практичних рекомендацій щодо формування та підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу у науковій та економічній літературі висвітлено у працях таких відомих вітчизняних та зарубіжних вчених, як В. Близнюк[3], Д. Богиня[4], О. Грішнова[8], О. Грошелева[9], В. Коломієць[10], Л. Майстер[13], М. Семікіна[20], О. Славгородська[19], О. Смірнов[21], І. Цветкова[23], С. Цимбалюк[25] та інші.

Однак аналіз наукової літератури із зазначеної проблематики свідчить про те, що окремі питання, пов'язані з формуванням, оцінюванням та підвищенням конкурентоспроможності персоналу, досліджені недостатньо та не мають цілкового практичного впровадження на підприємствах транспортної галузі.

Конкурентоспроможність персоналу – це складна економічна категорія, що визначає здатність працівників генерувати ідеї, розробляти й швидше за конкурентів впроваджувати інновації, якнайкраща відповідність вимогам роботодавців за рівнем знань, умінь, навичок, спроможність найкращим чином докласти особистісні, професійні та ділові якості й повною мірою реалізувати власний потенціал, а також вміння ефективно виконувати управлінські функції та своєчасно приймати рішення [10].

В. О. Цимбалюк зазначає, що конкурентоспроможність персоналу – це здатність управлінців своєчасно виявляти загрозу для

діяльності підприємства, вирішувати проблеми, генерувати ідеї, винаходити швидше від конкурентів та впроваджувати нововведення, забезпечувати досягнення поставлених цілей та виконання підприємством його місії [25]

Аналізуючи багатогранність визначення категорії «конкурентоспроможність персоналу» варто звернути увагу на точку зору О. Г. Грошелевої, відповідно до якої «конкурентоспроможність персоналу представляє собою здатність робочої сили реалізувати сукупність особистих, професійних та ділових якостей та задовольнити вимоги роботодавців» [9]. У ньому, якраз акцентується увага на спроможності працівників реалізувати свій потенціал в тій мірі, яка необхідна підприємству для досягнення ним конкурентних переваг.

Схожою є позиція Славогорської О. Ю. та Щербак В. Г., які визначають конкурентоспроможність персоналу підприємства, як його здатність реалізовувати наявні в нього конкурентні переваги таким чином, щоб сприяти просуванню підприємства на кращу, порівняно з іншими суб'єктами конкуренції на даному ринку, конкурентну позицію [19].

На думку Близнюк В. В. конкурентоспроможність персоналу доцільно розглядати на окремих рівнях: підприємця та індивідуума, який вийшов на ринок з метою продати майбутні послуги праці [3]. Особливість такого підходу полягає в тому, що дає можливість ширше розглянути конкурентоспроможність в сфері соціально-трудових відносин, оскільки характеризує її з двох позицій: роботодавця та працівника. Роботодавець розглядає конкурентоспроможність людського капіталу за професійно-кваліфікаційним та вартісним елементами, тобто він прагне отримати на ринку людський капітал із високим професійно-кваліфікаційним рівнем і з найменшими витратами. Працівник розглядає конкурентоспроможність, як можливість забезпечення стабільної зайнятості та вільного входження на ринок праці.

За твердженням О. А. Грішнєвої конкурентоспроможність працівника – це відповідність якості робочої сили потребам ринку, можливість перемагати в конкуренції на ринку праці, тобто повніше, порівняно з ін-

шими кандидатами, задовольняти вимоги роботодавців за рівнем знань, умінь, навичок, особистих рис [8]. Досліджуючи цю властивість працівника в умовах глобалізації ринку праці, науковець відзначає, що окрім високої якості робочої сили, що є визначальним параметром конкурентоспроможності, певне значення також мають і вимоги працівника до умов праці та її оплати, ціна послуг робочої сили у співвідношенні з її якістю. Також наголошується на зростанні значення інтелектуальних і творчих здібностей працівника для забезпечення його конкурентоспроможності [8]. Схожої точки зору дотримується ряд інших дослідників.

Отже, виходячи з аналізу визначень, конкурентоспроможність персоналу характеризується: рівнем знань, умінь, навичок; спроможністю найкращим чином докладати особистісні, професійні та ділові якості та повною мірою реалізувати власний потенціал; можливістю найманих працівників реалізувати сукупність особистих, професійних та ділових якостей та задовольнити вимоги роботодавців [9]; подвійною природою, яка включає як результативність та ефективність праці найманих працівників, так і витрати, необхідні для відновлення фізичних та психологічних сил персоналу; взаємозумовленістю рівня конкурентоздатності персоналу та рівня конкурентоспроможності підприємства.

Мета статті полягає в поглибленні знань в сфері конкурентоспроможності персоналу та обґрунтуванні компонентів впливу на конкурентоспроможність а також вивчення теоретичних аспектів обґрунтування факторів, які впливають на формування та підвищення конкурентоспроможності персоналу транспортного підприємства в розробленні практичних заходів щодо визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні підходи до розуміння конкурентоспроможності персоналу ґрунтуються на врахуванні того, що вони є вирішальним фактором, який формує конкурентоспроможність підприємств та послуг, а також здатності конкурувати на ринку праці та реалізувати свій потенціал на конкретному підприємстві.

В умовах посилення ролі глобалізації та міжнародної конкуренції значущість проблеми підвищення конкурентоспроможності персоналу вітчизняних транспортних підприємств надзвичайно актуалізується.

Включення України у світову економіку об'єктивно висуває нові вимоги до якості знань, професійної майстерності працівників вітчизняних підприємств, їх вмотивованості, здатності відповідати за результати трудової діяльності на рівні світових стандартів.

Враховуючи стан транспортної галузі, її пріоритетність в економіці країни та процеси управління стратегічним розвитком основними напрямками розвитку транспортних підприємств у контексті галузі є:

- доступність та якість транспортних послуг для суспільства;
- забезпечення надання конкурентоздатних та якісних транспортних послуг пропозицій для галузей економіки;
- збільшення енергоефективності, екологічності транспортних процесів та захищеності перевезень пасажирів і вантажів;
- активна інтеграція у Європейський Союз і забезпечення експорту транспортних послуг;

– підняття продуктивності державного та регіонального регулювання та управління у напрямі формування конкурентного середовища функціонування транспортних підприємств;

– розвиток транспортної інфраструктури та реструктуризація рухомого складу підприємств для зростаючої мобільності пасажирів та прискорення руху товаропотоків.

Незважаючи на існуючі проблеми транспортні підприємства відіграють особливу забезпечуючу роль в економіці країни: вони покривають виробничі та невиробничі потреби економіки країни у перевезеннях та сприяють: раціональному розміщенню виробничих потужностей та ресурсів по території країни; створенню сприятливих умов та бізнес-середовища для розширеного відтворення усіх галузей економіки; підвищенню ефективності використання трудових, матеріальних та фінансових ресурсів суспільного виробництва[17].

Результати аналізу тенденцій діяльності транспортної галузі за 2017–2021 рр. свідчать про наявні ознаки зниження ділової активності суб'єктів господарювання цієї сфери (табл.1).

Таблиця 1.

Основні показники оцінки стану транспортної галузі України за 2017–2021 рр.

№	Показники	Роки					Відх. 2021/2017 року.
		2017	2018	2019	2020	2021	
1	Обсяг вантажних перевезень, млн т	1582	1643	1579	1641	1660	+78,0
2	Індекс приросту (скорочення) обсягу вантажних перевезень		103,8	0,961	103,9	101,2	
3	Обсяг пасажирських перевезень, млн осіб	4648	4487	4262	2570	2655	-1993,0
4	Індекс приросту (скорочення) обсягу пасажирських перевезень		96,5	95,0	60,3	103,3	
5	Кількість підприємств, що функціонують в галузі, одиниць	15252	16085	14917	13877	13185	-2067,0
6	Індекс приросту (скорочення) кількості підприємств, що функціонують у галузі		105,5	0,927	0,931	0,928	
7	Чисельність працюючих у галузі транспорту, тис осіб	655,2	648,4	635,1	625,8	611,5	-43,7
8	Індекс приросту (скорочення) чисельності працюючих у галузі транспорту		0,989	0,979	0,985	0,977	

Джерело: створено на основі статистичних даних

Так обсяг пасажирських перевезень за період з 2017 р. по 2021 р. зменшився на 42,9%, з 4648 млн осіб до 2655 млн осіб. Обсяг вантажних перевезень за період з 2017 р. по 2021 р. дещо підвищився, тобто на 4,9 % з 1582 млн. т. до 1660 млн. т.

Кількість підприємств, що функціонують в галузі в 2021 році склала 13185 один., що на 2067 один. менше ніж в 2017 році. Чисельність працюючих у галузі транспорту знизилась на 43,7 тис осіб в 2021 році в порівнянні з 2017 роком, що складала 655,2 тис осіб.

Причини скорочення обсягів перевезень протягом 2017–2021 рр. в Україні пов'язані з кризовими явищами в економіці, втратою торговельних та промислових зв'язків, подорожчанням палива та енергоресурсів. Різке зниження показників транспортних підприємств у 2019-2020 р. відбулося, насамперед, під впливом кризової ситуації у світі, спричиненої пандемією COVID-19.

При цьому в Україні, у зв'язку з реалізацією структурних змін в економіці, лише незначна частка підприємств здатна конкурувати на внутрішньому ринку і зі світовими лідерами. Крім того, обраний курс на євроінтеграцію України, вимагає відкриття внутрішніх ринків для товарів зарубіжних компаній, що, у свою чергу, може мати певні негативні наслідки для розвитку вітчизняної економіки[22].

Необхідно зазначити, що в умовах посилення конкуренції на ринку транспортних послуг ефективність виробничо-економічної діяльності залізничного, автомобільного, повітряного, морського та річкового транспорту в значній мірі залежить від якості управління людськими ресурсами. Специфічні умови праці транспорту проявляються в усіх основних аспектах управління персоналом: виробничо-економічному, політичному, адміністративно-правовому, соціальному та психологічному. Вони ускладнюють процес управління персоналом та роблять вирішення цих питань ще важчим[16].

У сучасному світі конкурентоспроможність є ключовим поняттям, оскільки цей термін використовують для визначення категорій різного рівня: конкурентоспроможність послуги, товару, підприємства, галузі національної економіки і навіть держави.

Конкурентоспроможність підприємств, галузі визначає поліпшення якості в умовах ринку, темпи технічного прогресу, впровадження інновацій, зростання ефективності виробництва, економію всіх видів ресурсів, що використовуються на підприємствах. А конкурентні війни розгортаються головним чином на полі якості продукції і послуг, що надаються.

В свою чергу в конкурентоспроможності транспортних послуг відображаються можливості підприємств, рівень кваліфікації його робітників, організаційний рівень виробництва. Тобто конкурентоспроможність транспортних послуг є проявом конкурентоспроможності транспортних підприємств, галузі. Справжній успіх підприємств визначається його перевагами над конкурентами за основними параметрами конкурентоспроможності – якості та ціні.

Високий динамізм процесу перевезення, висока швидкість сполучень потребують від управлінського та виробничого персоналу постійного контролю за ситуацією, високої оперативності прийняття рішень. Цим визначається особливо уважне відношення до стану здоров'я персоналу, до психофізіологічних якостей та особистих властивостей працівників транспорту, наприклад, до персоналу диспетчерських служб транспортних організацій, до водіїв міжнародних вантажних та пасажирських перевезень, до машиністів потягів дальнього слідування. Саме кадровий потенціал характеризує можливості персоналу транспортного підприємства застосувати нові технології, реалізувати нові організаційні й управлінські рішення [15].

Наразі ринкові відносини в Україні, рух у напрямі євроінтеграції та включення у світовий економічний простір, перед вітчизняними підприємствами ставлять принципово нові завдання щодо підвищення конкурентоспроможності персоналу. У цьому аспекті актуальним є процес формування конкурентоспроможності персоналу, який відбувається під впливом факторів.

Конкурентоспроможність персоналу як здатність певних осіб до індивідуальних досягнень у праці робить значний внесок у реалізацію організаційних цілей [4].

У сучасних умовах великого значення набуває конкурентоспроможність персоналу, що являє собою вміння кожного з працівників та всіх разом як єдиного організму швидко й ефективно сприймати та реалізувати різні нововведення на кожній стадії життєвого циклу продукції, послуг, робіт.

Пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності персоналу потребує ретельного вивчення цієї проблеми і є досить актуальною та має перспективи подальших досліджень.

Сучасні наукові джерела репрезенту-

ють різні наукові дослідження з питань вивчення чинників, що впливають на конкурентоспроможність персоналу підприємств.

Суттєвий вплив конкурентоспроможності персоналу на формування конкурентоспроможності транспортних підприємств, галузі зумовлює необхідність більш детального вивчення цього поняття, яке слід зазначити, єдиного визначення в сьогоденній економічній думці не отримало, оскільки одночасно використовуються поняття конкурентоспроможності робочої сили, конкурентоспроможності потенціалу, тощо (табл. 2).

Таблиця 2

Наукові трактування поняття «конкурентоспроможність персоналу»

Автор	Визначення
Ахромкін Є. М.	Агрегована сукупність властивостей працівника, що дають йому можливість відповідати вимогам конкретного ринку, попиту покупців (роботодавців)
Богиня Д. П.	Сукупність якісних та вартісних характеристик специфічного товару «робоча сила», яка забезпечує задоволення конкретних потреб роботодавців у працівниках певної професії або кваліфікації
Грошелева О. Г	Джерело, можливість, засіб, які використовуються працівником для максимального задоволення ринкової потреби в товарах та послугах у процесі оптимального використання наявних ресурсів
Грیشнова О. А.	Відповідність якості робочої сили вимогам ринку, можливість вигравати в конкуренції на ринку праці, тобто порівняно із іншими працівниками більш повно задовольняти потреби роботодавців
Коломієць В.	Сукупність джерел конкурентних переваг і самих переваг у персоналу підприємства та здатність персоналу реалізувати власні конкурентні переваги, що задовольняє одночасно потреби суспільства, підприємства та працівника
Майстер Л. А.	Здатність реалізації природних, освітніх, професійно-кваліфікаційних, ділових та моральних характеристик працівника у порівнянні з іншими працівниками, задля забезпечення ринкової потреби у якісній продукції і послугах, підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства
Семикіна М. В.	Спроможність конкретного працівника за умов певної ринкової кон'юнктури відповідати вимогам роботодавця, критеріям та вимогам на ринку праці щодо освітнього рівня, кваліфікації та інших якостей порівняно з іншими працівниками на ринку праці
Славгородська О. Ю. Щербак В. Г.	Здатність персоналу реалізовувати наявні в нього конкурентні переваги таким чином, щоб сприяти просуванню підприємства на кращу порівняно із іншими суб'єктами конкуренції на даному ринку конкурентну позицію
Смірнов О. О.	Сукупність природних, освітньо-професійних, ділових та моральних якостей працівників, що найбільше користуються попитом у певний період ринкової кон'юнктури як такі, що дозволяють якісно виконувати трудові завдання і в умовах конкуренції досягати кращої реалізації інтересів роботодавця та потреб ринку
Цветкова І. І.	Сукупність особистісних та професійних характеристик персоналу, що формують спроможність його дій зі створення конкурентоспроможності продукції та його здатності забезпечувати конкурентоспроможність підприємства
Цимбал О. І.	Здатність людей через конкурсний вид трудової діяльності забезпечувати себе умовами для реалізації особистих економічних і соціальних інтересів

Джерело: узагальнено автором

Отже, систематизуючи вищезазначені поняття «конкурентоспроможність персоналу», можна стверджувати що конкурентоспроможність персоналу – це здатність реалізації сукупності природних, ділових, освітньо-професійних, компетентних та моральних характеристик працівника в порівнянні з іншим працівником для забезпечення ринкової потреби в якісних товарах та послугах, що суттєво впливає на конкурентоспроможність підприємств в цілому.

Досліджуючи конкурентоспроможність персоналу слід урахувати наявність великої кількості факторів, що сприяють або послаблюють ефективність функціонування транспортних підприємств. Вчені виділяють значну кількість факторів, що впливають на процес формування конкурентоспроможності персоналу, що відрізняються за своєю природою, характером впливу. Дослідити всю сукупність факторів фактично неможливо, так як необхідно зосередити увагу на тих, які найбільш суттєво впливають на результативність та конкурентоспроможність підприємств.

В процесі функціонування транспортних підприємств важливу роль відіграє забезпечення трудовими ресурсами, їх раціональне використання, злагожденість роботи персоналу, що гарантує успішність виробничого процесу, впровадження новітніх технологій. Очевидно, що результативність діяльності транспортних підприємств залежить від використання персоналу, які виконують основну роботу (водії, машиністи, диспетчери, механіки, слюсарі, ремонтники тощо). Тому для успішного функціонування підприємств необхідним є достатня кількість кваліфікованих кадрів, які виконують поставлені обов'язки та завдання, сприяють досягненню економічного, фінансового ефекту.

Вчені пропонують розглядати вплив різноманітних факторів, якими визначається конкурентоспроможність персоналу: зовнішні та внутрішні, глобальні та локальні, загально-об'єктивні, соціально-демографічні, соціально-психологічні, фактори економічної мотивації праці. Так, Семикіна М. В. пропонує розглядати фактори формування конкурентоспроможності персоналу на глобальному, міжнародному, макроекономічному,

мезоекономічному та мікроекономічному рівнях. Конкурентоздатність робочої сили визначається як системна тріада [20]:

– по-перше, як сукупність якісних і вартісних характеристик робочої сили, які мають попит на певному сегменті ринку праці у певний період;

– по-друге, як співвідношення корисного ефекту від споживання робочої сили (доходу, прибутку, доданої вартості) та її ціни, адекватної загальної суми витрат на підготовку, придбання, використання, відтворення та розвиток робочої сили;

– по-третє, як здатність конкретного працівника за умов ринкової кон'юнктури відповідати попиту роботодавця, критеріям та мінливим вимогам ринку праці щодо професійно-освітнього рівня, кваліфікації, віку, статі, ділових та особистих якостей порівняно з відповідними характеристиками інших працівників, які теж пропонують себе на ринку праці [20].

Разом з тим визначення джерел походження факторів залежно від рівня дає можливість сформулювати дії щодо управління ними. Однак, заслуговує уваги підхід О. Ю. Славгородської: поділ мікроекономічних (внутрішніх) факторів на особистісні (на рівні працівника) та підприємницькі (на рівні підприємства) [19].

Відповідно до найбільш поширеної класифікації всі фактори можна згрупувати таким чином: фактори опосередкованої дії; фактори безпосередньої дії підприємства на формування та підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємств.

До першої групи варто віднести такі фактори, що не піддаються впливу формування конкурентоспроможності персоналу, тобто на які можна впливати лише на рівні держави (зовнішні фактори). До другої групи відносять такі фактори, які безпосередньо впливають на формування конкурентоспроможності персоналу та змінюють їх показники, характеристики та інше (внутрішні фактори) [19]. Перелік цих факторів, які тією чи іншою мірою впливають на формування та підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємств, узагальнено в табл. 3.

Фактори, що впливають на формування та підвищення конкурентоспроможності персоналу

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
1. Рівень розвитку науки та техніки	1. Оцінка професійно-кваліфікаційних якостей персоналу
2. Демографічна ситуація в країні, регіоні та області	2. Рівень оплати праці
3. Соціально-економічні умови розвитку країни, регіону та області	3. Мотивація та стимулювання персоналу
4. Рівень культури та освіти населення	4. Облік та оцінення результатів діяльності праці
5. Нормативно-правове забезпечення трудових відносин	5. Організація робочого дня та місця роботи
6. Державна політика у сфері трудових відносин	6. Безперервне навчання персоналу на виробництві та підвищення кваліфікації
7. Розвиненість інфраструктури ринку праці	
8. Попит та пропозиція робочої сили за професіями, кваліфікаційними рівнями та спеціальностями	7. Особистісні фактори - це сукупність факторів, які певною мірою регулюються людиною
9. Статеві-віковий склад населення	8. Професійна поведінка

Джерело: узагальнено автором

Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність персоналу підприємств дає підстави стверджувати, що політика держави у сфері трудових відносин суттєво впливає на процес формування та підвищення конкурентоспроможності персоналу, оскільки визначає зайнятість населення, рівень його освіти та кваліфікації, умови оплати й охорони праці.

Водночас потреби та інтереси суспільства вимагають розробки й упровадження прогресивних технологій на основі використання сучасних досягнень науки, техніки й освіти та формують попит та пропозицію на ринку робочої сили, які визначаються наступним фактором впливу на формування конкурентоспроможності персоналу. Вплив цього фактору на окремій території, галузі та на різних підприємствах буде не таким та матиме інше значення. Сутність категорії «конкурентоспроможність персоналу» розкривають такі концептуальні підходи до її визначення:

– здатність керівників, професіоналів і фахівців генерувати ідеї з використанням усіх можливостей, що виникають у зовнішньому та внутрішньому середовищі; своєчасно виявляти загрози для діяльності підприємства; вирішувати проблеми; винаходити й

швидше за конкурентів впроваджувати нововведення на всіх стадіях життєвого циклу товару; забезпечувати досягнення поставлених цілей та виконання підприємством своєї місії;

– вміння ефективно виконувати управлінські функції та своєчасно приймати кваліфіковані рішення з метою розробки, виробництва та реалізації високоякісної з особливими споживчими властивостями продукції (послуг) за максимально ефективного використання ресурсів;

– здатність повніше, порівняно з іншими кандидатами на вакантні посади, задовольняти вимоги роботодавців за рівнем знань, вмінь і навичок;

– вміння проявити свої особистісні, професійні та ділові якості, швидше і краще за інших працівників реалізувати власний потенціал за конкретних умов, які склалися на підприємстві, що дає можливість отримувати відповідну винагороду, досягти відповідного соціального статусу та забезпечити службово-професійне зростання [6].

Конкурентоспроможність формується як інтегральний показник тих якостей, за рахунок яких саме конкретний працівник є кращим за інших на визначеній посаді з точки зору організації, і за рахунок яких організація

надає йому перевагу [9].

Отже, персонал є «мотором» будь-якого підприємства. Без людського фактору ефективне функціонування організації неможливо. Без кваліфікованих спеціалістів жодне підприємство не здатне досягти своєї мети.

Умови, у яких веде свою господарську діяльність підприємство, формують особли-

вості стимулювання і конкурентоспроможності персоналу (рис.1). Система стимулювання працівників є складною, багатогранною системою на основі комплексного впливу взаємозалежних елементів на персонал на користь формування у нього механізму мотивації для досягнення запланованих результатів стратегічного розвитку підприємства загалом [6].

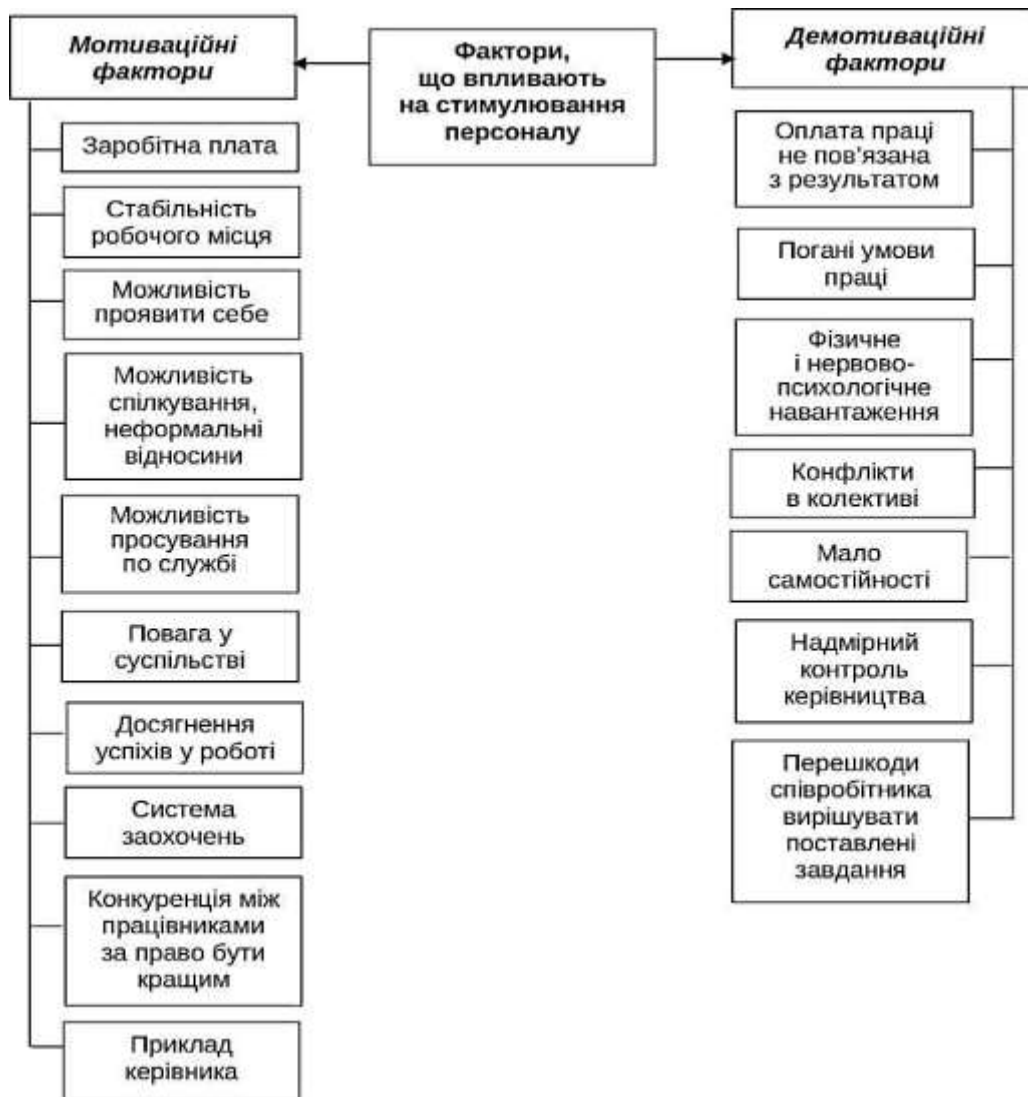


Рис. 1. Фактори, що впливають на стимулювання персоналу та підвищення конкурентоспроможності

Можливість професійного зростання та підвищення кваліфікації – ще один ефективний інструмент управління персоналом. Персоналу потрібно дати зрозуміти, що на нього покладаються великі надії, і передати йому певну частку відповідальності. Результативність роботи кожного працівника залежить від індивідуальних можливостей та особис-

того професіоналізму [5]. Необхідно проводити семінари та тренінги. Тренінг визначається як «передача саме необхідних конкретного моменту знань, того, що необхідно людині чи команді в найближчому майбутньому» [10]. Для оцінки конкурентоспроможності персоналу важливе значення має оцінка спільної участі працівників у загаль-

ному трудовому процесі, розвитку внутрішньогрупових економічних відносин, спеціалізації та кооперування праці [21]. Вплив підприємства на конкурентоспроможність персоналу відбивається в створюваних ним організаційних, психологічних та соціальних умовах. Все це формує та забезпечує розвиток конкурентоспроможності персоналу. Серед даних факторів виділено такі: трудовий колектив, оплата праці, робоче місце, керівництво підприємства, службова кар'єра, соціальні блага, соціальні гарантії тощо.

Для того, щоб досягти якості функціонування людського фактору, необхідно створити орієнтоване на людину трудове середовище з допомогою сучасної системи та підходів управління персоналом. Нині виділяються різні підходи до управління персоналом. Їхня відмінність ґрунтується на різному ставленні до персоналу як до об'єкта управління [10].

Характер та зміст безперервної взаємодії між підприємством та працівником є найбільш важливими складовими, що необхідні для успішного функціонування підприємства, більше того, є основою його життєдіяльності.

В умовах економіки знань конкурентоспроможність персоналу підприємства проявляється у виробничій діяльності і відбивається у конкурентоспроможності товарів та послуг підприємства, відображенням рівня розвитку якої є такі показники, як продуктивність і ефективність праці, фондвіддача, кількість реалізованих інноваційних пропозицій, що відображає спроможність найманих працівників виробляти нові ідеї та реалізувати їх у виробництві.

Компетенції персоналу перетворюються на стратегічний фактор розвитку підприємства. Успішні з них створюють нові знання, навички, здібності, передають їх усередині підприємства і швидко оновлюють асортимент товарів і послуг. Компетентнісний підхід безпосередньо пов'язаний із змінами в характері та змісті праці, професійному навчанні і освіті. Його розвиток сприяє створенню умов для інтеграції освіти і навчання відповідно до потреб ринку праці, а також для забезпечення мобільності персоналу: вертикальної, горизонтальної і просто-

рової. Головною перевагою компетентнісного підходу є його інтеграційний потенціал і гнучкість [9].

Одним із нових підходів до визначення рівня конкурентоспроможності підприємницьких структур є метод бенчмаркінгу, який набув великого поширення у зарубіжній практиці.

Великі корпорації, які успішно використовують методіку бенчмаркінгу у своїй діяльності, надають такі його визначення, як процес ретельної оцінки вашої діяльності порівняно з кращими у своїй галузі компаніями, використання отриманих результатів, щоб відповідати їм і перевершити їх (Kaiser Associates); стандарт досконалості чи досягнень, порівняно з якими оцінюються відповідні показники (DuPont Fibers); пошук галузевих прикладів зразкової практики, які дають змогу досягти найвищих результатів (Xerox) [12].

Позитивними наслідками застосування бенчмаркінгу є: поліпшення власного бізнесу; усвідомлення порівняльного стану підприємства; одержання стратегічної переваги; збільшення рівня організаційного знання щодо досліджуваного підприємства [12].

Відзнакою сьогодення є цифрова трансформація економіки. Для виробництва її проявом є четверта промислова революція, яка за рахунок впровадження новітніх інструментів та сервісів (зокрема IoT&S) спричинено трансформацію традиційного робочого місця в «цифрове робоче місце».

Цифрове робоче місце дозволяє працівникам досягти найбільшої продуктивності, сприяє забезпеченню гнучкості у виконанні роботи, дає можливість підтримувати диверсифікацію праці, виявляти та використовувати унікальні здібності, збільшує мотивацію шляхом балансу між робочим та особистим часом, створює середовище для пропонування інновації, Конкурентоспроможність персоналу збільшиться за умов розробки та реалізації заходів, які спрямовані на забезпечення сприятливих умов праці, соціально-економічних умов, трудової та інноваційної активності. Все це сприятиме зростанню конкретних переваг працівників та ефективного зростання підприємства в цілому [18].

У відповідності до рекомендацій Європейської Комісії з метою формування цифрової економіки та єдиного цифрового ринку, відмічається важливість для підприємств та приватних осіб (як споживачів, службовців тощо) мати у своєму розпорядженні достатньо цифрових навичок, щоб максимально використати економічні та соціальні переваги, які представляють процеси цифровізації. Невідповідність попиту та пропозиції на цифровому ринку, як правило, впливає на політику ринку праці, освітню політику та, можливо, міграційну політику.

В умовах становлення цифрової економіки в Україні підвищується актуальність викликів для освіти, економіки і суспільства, що пов'язані з підготовкою відповідних кадрів, розробкою сучасних вимог роботодавців до компетенцій працівників та підвищення загальної цифрової грамотності населення.

Вивчення та узагальнення світового досвіду з питань ефективного управління персоналом дозволить визначити основні аспекти, які заслуговують на увагу вітчизняних економістів-практиків та науковців.

Філософія американського бізнесу заснована на традиціях конкуренції і заохочення індивідуалізму працівників з чітким акцентом на прибуток компанії та залежність від власних доходів. Відмінною рисою є чітке встановлення цілей і завдань, висока заробітна плата працівників, пропаганда споживчих цінностей, високий рівень демократії в суспільстві, соціальні гарантії [5].

Японська філософія менеджменту заснована на традиції поваги до людей похилого віку, колективізм, спільна згода, ввічливість, відданість ідеалам компанії, праця протягом усього життя співробітників великих компаній, постійна ротація персоналу, створення умов для ефективної командної роботи з метою підвищення їх конкурентоспроможності..

Проблеми вдосконалення управління персоналом не зменшуються і в Німеччині, Швеції та інших країнах з розвинутою ринковою економікою. У сучасній зарубіжній теорії та практиці управління персоналом домінує принцип, у комплексі з яким персонал розглядається як активний елемент і необхідний компонент стратегічного менеджменту[5].

Враховуючи сучасні підходи до формування стратегії розвитку персоналу в глобальному значенні для бізнесу, реформування систем управління персоналом на вітчизняних підприємств є більш ніж очевидним.

Підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу обумовлюється впровадженням інновацій, а також чинниками, що виявляються в результаті творчого вивчення, систематизації, узагальнення та оцінки функціонування різних суб'єктів ринку праці. Визначаючи стан справ у інших ринкових суб'єктів як відправну точку для своїх власних підходів підприємство розробляє і реалізує нові продуктивні стратегії поведінки на внутрішньому ринку праці. Використання стороннього досвіду дозволяє прискорити власний прогрес, посилюються можливості транспортно-підприємства для досягнення синергетичного ефекту в процесі управління конкурентоспроможністю персоналу.

Висновки. Отже, прагнучи стати повноправним членом Європейського співтовариства, транспортна галузь України має не лише досягнути певного рівня соціально-економічного розвитку на загальнодержавному рівні, а й насамперед, вжити кардинальних заходів для суттєвого підвищення конкурентоспроможності країни. Для досягнення країною гідного конкурентного становища серед інших країн важливо визначити, як саме слід реалізувати персонал підприємств, щоб отримати оптимальний ефект від його використання.

З метою підвищення конкурентоспроможності персоналу доцільно реалізувати систему заходів, спрямованих на збереження та розвиток людського потенціалу підприємств, яка включає забезпечення ефективної зайнятості, підвищення рівня соціальної захищеності працівників, мотивацію до безперервного розвитку найманих працівників тощо. Цей перелік заходів як опосередковано, так і безпосередньо впливає на формування соціального капіталу, який визначає і конкурентоспроможність персоналу, що і є перспективним напрямом подальших досліджень.

Література:

1. Ахромкін Є.М. Аналіз критеріїв конкурентоспроможності персоналу підприємств. *Вісн. Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля*. Луганськ, 2012. № 1, ч. 1. С. 194-200.
2. Белашов Є.В. Розвиток транспортного сектору економіки у контексті реалізації євроінтеграційних планів України. К.: Національний інститут стратегічних досліджень України, 2018 р.
3. Близнюк В.В. Конкурентоспроможність людського капіталу. *Регіональні проблеми людського та соціального розвитку*: міжнар. наук.-практ. конф., 4-5 листоп. 2008 р. тези доп. та повідом. Донецьк, 2008. Т. 1. С. 162-165.
4. Богиня Д.П. Конкурентоспроможність робочої сили в системі управління трудовими ресурсами. *Проблеми формування ринкової економіки*: Міжвід. наук. зб. К.: КНЕУ, 2001. 628 с.
5. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. пос. Київ: Професіонал, 2015. 567 с.
6. Герасимова В.О., Сидоренко В.О. Вдосконалення системи управління персоналом як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 14. С. 60-65.
7. Григор'єва О.В., Васюта В.Б. Конкурентоспроможність персоналу українських підприємств в умовах євроінтеграції. Полтава: ПолтНТУ, 2016. С. 3-20.
8. Грішнова О., Синенко В. Конкурентоспроможність висококваліфікованих працівників на міжнародному ринку праці : проблеми і виклики. *Україна: аспекти праці*. 2015. №1. С. 3-7.
9. Groshel'eva O.G., Ryabceva O.E. Novі підходи до оцінки конкурентоспроможності управлінського персоналу. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2007. № 1. С. 103-110.
10. Коломієць В. Вибір стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 6. С. 54-56.
11. Конкуренція. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 р. *Голос України*. 2001. № 1.
12. Криворучко О.М., Сукач Ю.О. Основні положення бенчмаркінгу бізнес-процесів АТП. *Економіка транспортного комплексу*: зб. наук. пр. 2012. Вип. 20. С. 78-89.
13. Майстер Л.А. Поняття конкурентоспроможності персоналу та фактори його формування. *Формування ринкових відносин в Україні*. Київ: Наук.-дослід. екон. ін-т. 2012. № 4. С. 222-229.
14. Моніторинг реалізації плану заходів з виконання Угоди. *Євроінтеграційний портал*. 2022. URL: <https://pulse.kmu.gov.ua/>.
15. Овчар П.А. Економічний розвиток автотранспортної галузі України в умовах глобальних викликів: [моногр.] К.: ЦП «Компринт», 2018. 374 с.
16. Продіус О.І. Теоретично-методичні основи управління персоналом транспортного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. №41. С. 116-120.
17. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року : Закон України від 30 травня 2018 року № 430-р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-r>.
18. Решетняк О.І., Білоусов Д.В. Особливості підготовки кадрів в контексті цифрової конкурентоспроможності. *Ефективна економіка* 2021. №1.
19. Славгородська О.Ю., Щербак В.Г. Класифікація конкурентних переваг персоналу підприємства. *Наукові праці ДонНТУ* : Серія економічна. 2005. №8. С. 94-101.
20. Семикіна, М.В. Конкуренція і конкурентоспроможність на ринку праці : методологія визначення. *Демографія та соціальна економіка*. 2008. № 2. С. 94-103.
21. Смірнов О.О. Підвищення конкурентоспроможності персоналу промислових підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.07. Київ. 2007. 20 с.
22. Спіцина А.Є. Механізм реалізації адаптивного управління персоналом транспортної галузі. *Економічний вісник «Дніпровської політехніки»*. 2022. №3(79). С. 156-170.
23. Цветкова І.І. Конкурентоспроможність персоналу: сутність та місце у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. *Культура народів Причорномор'я*. 2006. №88. С. 119-125.
24. Цимбал О.І. Інституційні передумови підвищення конкурентоспроможності людського капіталу. *Демографія та соціальна економіка*. 2008. № 2(10). С. 125-133.
25. Цимбалюк С.О., Пінчук В.О. Оцінювання конкурентоспроможності системи управління персоналом з використанням інструментарію бенчмаркінгу. *Бізнес-Інформ*. 2019. №5. С. 197-203.

References

1. Akhromkin, E.M. (2012). Analiz kryteriiv konkurentospromozhnosti personalu pidpriemstv. *Visnyk Shkhdnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni V. Dalia, Lugansk*, (1), Ch. 1, 194-200.
2. Belashov, E.V. (2018). Rozvytok transportnoho sektoru ekonomiky u konteksti realizatsii Evrointehratsiynykh planiv Ukrainy. Kyiv: Natsionalnyi Instytut stratehichnykh doslidzhen Ukrainy.
3. Blyzniuk, V.V. (2008). Konkurentospromozhnist liudskoho kapitalu. *Rehionalni problemy liudskoho ta sotsialnoho rozvytku. Proceedings from MIIM '08 Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia*, T.1, (pp. 162-165). Donetsk.
4. Bohynia, D.P. (2001). Konkurentospromozhnist robochoi syly v systemi upravlinnia trudovymy resursamy. *Problemy formuvannia rynkovoї ekonomiky: Mizhvidomchyy naukovyy zbirnyk*. Kyiv: KNEU.
5. Voronkova, V.H. (2015). Upravlinnia liudskymy resursamy: filosofski zasady. Kyiv: Profesional.
6. Herasimova, V.O., & Sidorenko, V.O. (2019). Vdoskonalennia systemy upravlinnia personalom yak chynnyk pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva. *Modern Economics*, (14), 60-65. [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-09)
7. Hrihorieva, O.V., & Vasiuta, V.B. (2016).

Konkurentospromozhnist personalu ukrainskykh pidpriemstv v umovakh Yevrointehratsii. Poltava: PoINTU.

8. Hrishnova, O., & Synenko, V. (2015). Konkurentospromozhnist vysokokvalifikovanykh pratsivnikiv na mizhnarodnomu rynku pratsi: problemy i vyklyky. Ukraina: aspekty pratsi. (1), 3-7.

9. Hrosheleva, O.H., & Riabtseva, O.E. (2007). Novi pidhody do otsinky konkurentospromozhnosti upravlinskoho personalu. Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho hirnichoho universitetu, (1), 103-110.

10. Kolomiets, V. (2016). Vybir stratehii rozvytku konkurentospromozhnosti personalu pidpriemstva. Ekonomika ta derzhava, (6), 54-56.

11. Zakon Ukrainy. Konkurentsia. «Pro zakhyst ekonomichnoi konkurentsii» vid 11.01.2001 r. Holos Ukrainy. 2001. (1).

12. Kryvoruchko, O.M., & Sukach, Yu.O. (2012). Osnovni polozhennia benchmarkinhu biznes-protsesiv ATP. Ekonomika transportnoho kompleksu. Zbirnyk naukovykh prats, Issue 20, 78-89.

13. Mayster, L.A. (2012). Poniattia konkurentospromozhnosti personalu ta faktori yoho formuvannia. Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini. Kyiv, Naukovo-doslidnytskyy ekonomichnyy instytut, (4), 222-229.

14. Monitorynh realizatsii planu zakhodiv z vykonannia Uhody. Yevrointehratsiynyy portal. 2022. Retrieved from <https://pulse.kmu.gov.ua/> (data zvernennya: 20.10.2022).

15. Ovchar, P.A. (2018). Ekonomichnyi rozvytok avtotransportnoi haluzi Ukrainy v umovakh hlobalnykh vyklykiv. Kyiv: TsP «Komprint».

16. Prodius, O.I. (2019). Teoretychno-metodychni osnovy upravlinnia personalom transportnoho pidpriemstva. Prychornomorski ekonomichni studii, (41), 116-120.

17. Zakon Ukrainy «Pro skhvalennia Natsionalnoi transportnoi strategii Ukrainy na period do 2030 roku»: vid 30 travnia 2018 roku № 430-r. Retrieved from <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-r>.

18. Reshetniak, O.I., & Bilousov, D.V. (2021). Osoblyvosti pidgotovky kadriv v konteksti tsyfrovoy konkurentospromozhnosti. Efektyvna ekonomika, (1).

doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.92

19. Slavgorodska, O.Yu., & Shcherbak, V.H. (2005). Klasyfikatsiia konkurentnykh perevah personalu pidpriemstva. Naukovi pratsi DonNTU: Seriia ekonomichna, (8), 94-101.

20. Semykina, M.V. (2008). Konkurentsia i konkurentospromozhnist na rynku pratsi: metodolohiia vyznachennya. Demohrafiia ta sotsialna ekonomika, (2), 94-103.

21. Smirnov, O.O. (2007). Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti personalu promyslovykh pidpriemstv. Extended abstract of candidate's thesis. Kyiv.

22. Spitsyna, A.E. (2022). Mekhanizm realizatsii adaptivnoho upravlinnia personalom transportnoi haluzi. Ekonomichnyi visnyk «Dniprovskoi politekhniki», 3(79), 156-170.

DOI 10.33271/ebdut/79.157

23. Tsvietkova, I.I. (2006). Konkurentospromozhnist personalu: sutnist ta mistse u zabezpechenni konkurentospromozhnosti pidpriemstv. Kultura narodov Prychornomoria, (88), 119-125.

24. Tsymbal, O.I. (2008). Instytutsiyni peredumovy pidvyshchennia konkurentospromozhnosti liudskoho kapitalu. Demohrafiia ta sotsialna ekonomika, 2(10), 125-133.

25. Tsymbaliuk, S.O., & Pinchuk, V.O. (2019). Otsiniuvannia konkurentospromozhnosti sistemi upravlinnia personalom z vikoristannyam Instrumentar'nyu benchmarkingu. Biznes-Inform, (5), 197-203.

doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-197-203

COMPETITIVENESS OF THE TRANSPORT INDUSTRY PERSONNEL OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION

*A. Ye. Spitsyna, Ph. D. (Pedagogic), Associate Professor,
National Transport University*

Methods. The results were obtained through the application of the following methods: comparative analysis – in the study of the main components of the impact on the company's personnel; theoretical generalization and system analysis – when researching directions of formation and ensuring the competitiveness of the company's personnel; classification of factors – in the formation of key components of ensuring the competitiveness of personnel of transport enterprises in the conditions of European integration.

Results. Based on the research of approaches to determining the essential content of the concept of competitiveness, the article examines the views of domestic scientists on the factors of formation and improvement of the competitiveness of personnel and their classification into several levels. According to the most common classification, it is proposed to group all existing factors into blocks for the formation and improvement of the competitiveness of personnel. In accordance with the recommendations of the European Commission with the aim of forming a prosperous digital economy and a single digital market, it is noted the importance for the personnel of transport enterprises to have

sufficient digital skills at their disposal in order to make the most of the economic and social benefits that digitalization processes represent.

Novelty. Digitization of technologies requires certain changes and does not depend on economic, political, social and other problems of individual countries of the world. The success of digitization processes in the transport industry of Ukraine depends on the presence of appropriate specialists who have certain competencies and radical changes in the mentality of managers at different levels of management. The issue of personnel competitiveness at transport enterprises is summarized, the approaches of domestic and foreign scientists to the definition of the essence of the term «staff competitiveness» are analyzed, the key aspects of personnel competitiveness are highlighted, and the main tools for implementing measures to increase the role of personnel at transport enterprises are identified.

Practical value. The results of the study of factors that influence the formation and improvement of the competitiveness of the personnel of the transport enterprise allow us to draw conclusions: the formation and improvement of the competitiveness of the personnel at the state level are influenced by external factors, at the level of the enterprise itself - by internal factors. The factors we have summarized affect the formation and improvement of the competitiveness of personnel, they are an interacting chain of measures that contribute to the formation of an effective management system for both personnel and the enterprise itself.

Keywords: competitiveness of personnel, directions of European integration, digital transformation, personnel management, personnel, transport, enterprise.

Надійшла до редакції 08.11.22 р.

ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ГІРНИЧО-МЕТАЛУРГІЙНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ АГРЕСІЇ

Г. В. Баранець, к. е. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка», baranets.g.v@ntnu.one, orcid.org/0000-0003-3172-3001,

Д. О. Гребенко, здобувач, НТУ «Дніпровська політехніка», hrebenko.d.o@ntnu.one,

О. О. Клодчик, здобувач, НТУ «Дніпровська політехніка», klodchuk.o.o@ntnu.one

Методологія дослідження. Результати отримано за рахунок використання таких методів: наукової абстракції – для визначення сутності поняття «антикризове управління в умовах воєнних дій», узагальнення і порівняння – встановлення відмінностей між типовими кризовими явищами та кризою, викликаною воєнними діями; системного підходу – при розробці моделі сценарного прогнозування змін стану підприємств гірничо-металургійного комплексу.

Результати. У статті досліджено сутність антикризового управління в умовах воєнних дій. Встановлено, що це комплекс заходів реактивної дії, що спрямовані на мінімізацію наслідків впливу зовнішніх факторів, зумовлених воєнною агресією. Визначено відмінності між типовими кризовими явищами та кризою, викликаною воєнними діями. Проведено PEST-аналіз, який дав можливість виявити найбільш значущі ризики зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємств гірничо-металургійного комплексу. Запропоновано комплекс антикризових заходів, зроблено акцент на обов'язковій підтримуючій ролі держави у відновленні діяльності підприємств галузі. На основі розробленої моделі сценарного прогнозування конкретизовано сценарії економічного стану гірничо-металургійних підприємств.

Новизна. Запропоновано науково-методичний підхід до побудови моделі сценарного прогнозування змін економічного стану промислових підприємств.

Практична значущість. Запропонована модель дає можливість побудувати песимістичний, реалістичний та помірно-оптимістичний сценарії змін економічного стану підприємств гірничо-металургійного комплексу, охарактеризувати кожний сценарій з урахуванням змін введених у модель індикаторів та конкретизувати наслідки для діяльності підприємств галузі.

Ключові слова: гірничо-металургійний комплекс; антикризове управління; воєнна агресія; логістична діяльність, ризики; PEST-аналіз; управлінський аналіз; операційна діяльність; прогнозування; сценарний підхід.

Постановка проблеми. Війна, яка безпосередньо вплинула та зруйнувала життя мільйонів людей, не обійшла стороною й суб'єктів господарювання різних галузей. Підприємства IT-сфери, роздрібною торгівлі, агробізнесу, медичні, фармацевтичні та транспортні компанії, фінансові установи, а також представники малого та середнього бізнесу змогли підлаштувати свою діяльність до умов війни, в тому числі шляхом релокації власних співробітників, виробничих потужностей до умовно більш захищених та спокійних регіонів країни.

В той самий час більшість представників великого бізнесу не може перемістити своє виробництво в інше місце через складність організації технологічних процесів та специфічні вимоги, передусім до інфраструктури, яка має забезпечити хід протікання цих процесів. До вказаної категорії відносяться підприємства гірничо-металургійного комплексу (ГМК) України, важливість розгляду особливостей управління якими обґрунтовується з декількох позицій.

По-перше, суттєвою є залежність вітчизняної економіки від ефективності діяльності ГМК. Так, сукупний внесок гірничо-металургічних підприємств до ВВП України, який включає в себе ВВП, створений безпосередньо підприємствами, суміжними галузями та споживчими витратами робітників, в 2018–2021 рр. коливався у діапазоні 10–12% [1,2]. Чорні метали та вироби з них – один з базисів промисловості України. Ця продукція разом із залізною рудою склала третину всього експорту країни за підсумками 2020 року. Слід вказати, що на світовому ринку серед країн-виробників металургійної продукції Україна в 2020 р. посіла 12 місце, в 2021 р. – 14 місце з показниками обсягу виплавки сталі відповідно 20,2 та 21,6 млн. т [3]. Отже, потужність експортного потенціалу вітчизняної металургійної промисловості у світовому масштабі є надвисокою.

По-друге, стабільна робота підприємств ГМК була і залишається запорукою успішної роботи компаній інших галузей. Так, в 2020 р. один металург забезпечував роботою щонайменше чотирьох людей в інших галузях. В цьому ж році підприємства ГМК інвестували \$1,7 млрд, тобто кожен третій долар інвестицій промисловості. Цим ГМК сприяв розвитку в Україні галузей з високою доданою вартістю, забезпечивши, зокрема, для галузі машинобудування близько 10% замовлень [4].

В умовах війни продуктивність діяльності підприємств ГМК зменшилась до мінімальних рівнів, що негативно відобразилось на їхній прибутковості. Фактично в теперішній час мова йде про виживання цих підприємств. В таких умовах нагально постає питання впровадження системи антикризового управління металургійними підприємствами, адаптованої до умов війни, шляхом врахування впливу зовнішніх чинників ризику, які додалися до традиційних ризиків, що супроводжували кризи у довоєнні часи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням проблем управління підприємствами гірничо-металургійного комплексу України в умовах кризи, обґрунтуванням напрямів їх розвитку займалися відомі українські вчені, зокрема А. Амоша, С. Аптекар, В. Большаков, В. Вишневський, В. Ге-

єць, Л. Дейнеко, С. Довбня, О. Кленін, С. Кулицький, В. Мазур. Окремі праці вказаних науковців вважаються фундаментальними.

В той же час впродовж останніх трьох років з'явилася низка публікацій, у яких досліджено особливості антикризового управління підприємствами ГМК, які обумовлені впливом специфічних факторів ризику, зокрема внаслідок швидкого поширення пандемії коронавірусу. Так, Лебедевою Л. В. виконане статистичне порівняння впливу наслідків пандемії на розвиток галузей промисловості та основних промислових груп товарів країн ЄС та України. Нею виокремлені основні галузі, які найбільше постраждали від наслідків пандемії, проведений аналіз впливу коронакризи на діяльність промислових підприємств України, в тому числі ГМК [5].

Безпосередньо особливості діяльності металургійних компаній впродовж 2019–2020 р. проаналізовано Гончарук О. В., Ігнашкіною Т. Б., Бронніковою В. Ю. [6]. Ними досліджено нові негативні чинники, зумовлені пандемією, закриттям кордонів, розривом та зміщенням логістичних ланцюгів, які додалися до вже існуючих системних проблем ГМК (посилення протекціонізму, уповільнення темпів розвитку, песимістичні очікування в галузях споживача металу тощо).

У праці Мироненко М. А. [7] визначено тенденції впливу глобальних викликів на розвиток вітчизняної металургії у «післяковідному» періоді. Автором встановлено, що пандемія COVID-19 у 2020-му році дещо пригальмувала розвиток металургійного сектору в Україні, водночас створивши відкладений попит на металопродукцію, який планувалося задовольнити у найближчі два-три роки.

Оцінку впливу пандемії COVID-19 на діяльність металургійної галузі як учасника світового ринку виконано Скоробогатогою Н. Є. та Ремінським М. М. [8]. Науковці встановили, що негативну тенденцію розвитку експортно-орієнтованих підприємств, та металургії зокрема, спричинив комплекс складних проблем, які призвели до хронічного загострення рецесії. Виявлено, що головними зовнішніми чинниками, що негативно позначилися на розвитку галузі були такі: негативна динаміка цін на металопр-

дукцію; скорочення зростання темпів світового попиту на продукцію; падіння споживання на ключових ринках; ревальвація гривні; брак коксу та коксівного вугілля; зростання ставок екологічного податку; негативний вплив пандемії COVID-19 на протікання торговельних процесів; періодичне посилення протекціоністських заходів на ключових торговельних напрямках, де вітчизняні металурги займають значну частку на ринку. Отже, у вищезазначених наукових працях досліджено особливості управління підприємствами ГМК з урахуванням впливу нетипових, нетрадиційних чинників ризику.

Сучасні виклики воєнного часу так само генерують вплив нетипових, руйнівних і ще більш непрогнозованих чинників ризику. Мова йде про ризику фізичної безпеки працівників, пошкодження, знищення потужностей компанії, ламання логістичних ланцюгів тощо. Отже, актуальним є дослідження особливостей антикризового управління підприємствами ГМК в умовах воєнної агресії.

Формулювання мети статті. Мета дослідження - виявити особливості антикризового управління підприємствами ГМК в умовах воєнної агресії на території України. Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких задач:

1. Визначити зміст поняття «антикризове управління підприємством» за умови розгляду причин кризи, зумовлених впливом зовнішніх факторів, пов'язаних з повномасштабним розгортанням воєнних дій.

2. Систематизувати чинники ризику,

впливу яких піддаються підприємства ГМК.

3. Конкретизувати заходи щодо стабілізації діяльності підприємств ГМК.

4. Розробити сценарії прогнозування змін економічного стану підприємств ГМК на основі моделювання поведінки індикаторів, які уособлюють вплив найбільш важливих чинників ризику зовнішнього середовища в умовах воєнної агресії.

Виклад основного матеріалу дослідження. За свою новітню історію українська економіка зустрічалась з поняттям «криза» неодноразово. Криза 90-х років, яка була спричинена в більшості своїй через розпад Радянського Союзу, світова економічна криза 2008 року, агресія Росії проти України в 2014 році, світова криза, викликана пандемією COVID-19, та сучасна криза, викликана повномасштабною агресією з боку РФ на території нашої країни.

Не дивлячись на те, яка є основна причина кризи, де та як вона з'являється, через рівень інтеграції підприємств у вітчизняну та світову економіку, вона впливає на діяльність підприємств, і підприємства ГМК не є виключенням. При появі кризових явищ виникає питання, як зберегти підприємство та мінімізувати вплив кризи на його господарську діяльність. Це питання розглядає антикризове управління. Через те, що криза є достатньо розповсюдженим елементом функціонування економіки загалом, багато науковців та вчених працювали над поняттям та визначенням антикризового управління. Узагальнення підходів до тлумачення цього поняття наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Підходи до тлумачення поняття «антикризове управління»

Автор	Визначення поняття
Велика українська енциклопедія [9]	Антикризове управління – комплекс заходів, які спрямовані на запобігання чи пом'якшення кризових ситуацій у виробничо-господарській діяльності підприємства, галузі, виживання підприємства в період кризи і виходити з кризового стану з мінімальними втратами.
Кузнецов Є. С. [10]	Антикризове управління – це об'єктивне виявлення причин кризи, виду, стадії та закономірностей її протікання, можливих тенденцій розвитку, інструментів з виходу з неї та недопущення наступних кризових проявів.
Лігоненко Л. О. [11]	Антикризове управління як спеціальне, постійно організоване управління, система методів та принципів прийняття та реалізації управлінських рішень, спрямованих на виявлення, локалізацію та подолання кризових явищ, які загрожують або порушують параметри життєздатності, обумовлюють виникнення загрози банкрутства та ліквідацію підприємства або унеможливають його ефективну господарську діяльність, досягнення цілей та реалізацію завдань розвитку, перехід до якісно нового стану.

Тимошенко О. В., Буцька О. Ю., Сафарі Ф. Х. [12]	Антикризове управління підприємством – це система заходів передкризового (превентивного) характеру, спрямованих на проведення діагностики загрози банкрутства; реактивного характеру – пошук шляхів виходу підприємства з кризового стану; післякризового характеру, що містять оцінку посткризового стану підприємства та розробку і реалізацію дій щодо усунення підприємством негативних наслідків фінансової кризи.
Кривов'язюк І. В. [13]	Антикризове управління – це таке управління, де вже поставлено передбачення небезпеки кризової ситуації, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи та використання його факторів для наступного розвитку.
Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. [14]	Антикризове управління в умовах пандемії – це управління підприємством, спрямоване на подолання або відвертання кризового стану, що проявляється в неплатоспроможності, банкрутстві, збитковості в умовах адаптації до карантину.

Проаналізувавши погляди науковців, можна зробити висновок, що більшість з них трактує поняття антикризового управління як комплекс управлінських дій, завдяки якому можна проаналізувати, передбачити і врешті-решт подолати кризу.

На відміну від вже звичних, певною мірою типових криз, які викликані економічними, технологічними, соціальними, психологічними, і навіть, природними зрушеннями (змінами), криза, викликана воєнними діями, має принципово інший характер, свої особливості, а отже потребує задіяння інструментів та впровадження комплексу нетипових заходів для мінімізації її наслідків.

Відмінності між кризою, викликаною воєнними діями, та типовим кризовим явищем показані на рис. 1.

Проаналізувавши відмінності між двома типами криз, очевидно, що через особливий характер виникнення кризи, а саме воєнні дії, які спричиняють ризики поранення або фізичного знищення працівників, пошкодження або повного знищення виробничих потужностей компанії, неможливості забезпечити їх ефективне використання через відсутність доступу до енергоресурсів, введення комендантського часу, ламання маршрутів доставки та ланцюгів поставок загалом, складно оцінити масштаби, передбачити можливі наслідки, на усуненні яких має сконцентрувати увагу антикризовий апарат управління.

З огляду на вищезазначене, антикризове управління промисловим підприємством в умовах воєнних дій можна визначити

як комплекс заходів реактивної дії, спрямованих на мінімізацію наслідків кризових явищ, що чинять загрозу безпеці персоналу, руйнування логістичних, енергетичних ланцюгів, неминуче призводять до надмірного зростання собівартості продукції, часткової або повної втрати ринків збуту та ризику банкрутства підприємства. Розроблювані в рамках системи антикризового управління заходи мають запобігти істотним скороченням обсягів операційної діяльності або її повній зупинці та, як наслідок, ліквідації (банкрутству) підприємства.

Як слідує з визначення, наданого вище, провідними проблемами для промислових підприємств під час воєнної агресії є логістичні, які в теперішній час пов'язані з: додатковим навантаженням на залізничну інфраструктуру; руйнуванням та блокуванням портів; необхідністю витратити час на проходження блокувань; встановленням комендантської години, яка збільшує час на доставку вантажів через те, що рух транспорту уночі зупинений.

Для підприємств ГМК морські маршрути залишаються недоступними через руйнування портової інфраструктури та блокаду Чорного моря, через що Європа втратила 70% поставок слябів та близько 50% чавуну [15] Залізничний транспорт на кордонах з країнами Європи, куди металурги та гірники перенаправили експортні потоки після російського вторгнення, не справляється з обсягами вантажів: його пропускна здатність в половину менша, ніж потрібна для стабільних обсягів експорту. Наразі ця здатність не перевищує 1,9 тис. вагонів на добу – у той час,

продукції. Крім того, альтернативні шляхи експорту й віддалено не можуть забезпечити довосенні обсяги перевезень вантажів. Отже, на фоні падіння приблизно на третину цін на продукцію ГМК у світі, її подорожчання в Україні робить вітчизняну продукцію неконкурентоспроможною.

В умовах воєнної агресії підприємства ГМК піддаються численним ризикам зовнішнього впливу. Для їх ідентифікації доцільно провести PEST-аналіз (табл. 2). На пелюстковий діаграмі (рис. 2) унаочнено силу впливу кожного фактору ризику.

Таблиця 2

PEST-аналіз для підприємств ГМК

Фактори	Ступінь впливу	Ваговий коефіцієнт	Напрямок впливу	Оцінка	Оцінка з поправкою на вагу
Political (P)					
Війна та політична нестабільність	3	0,071	-	5	0,36
Державна політика в сфері регулювання конкуренції	2	0,048	+	1	0,05
Зростання рівня політизації суспільства	1	0,024	+	3	0,07
Зміни валютного законодавства	2	0,048	-	2	0,10
Необхідність додержання норм СОТ в законодавчій і нормативній діяльності щодо імпорту-експорту	2	0,048	-	1	0,05
Economic (E)					
Зменшення ВВП	3	0,071	-	5	0,36
Високий рівень інфляції	2	0,048	-	5	0,24
Нестабільний курс гривні та його коливання	2	0,048	-	4	0,19
Зростання витрат на енергетику	2	0,048	-	3	0,14
Зростання логістичних витрат	1	0,071	-	5	0,36
Недостатній обсяг інвестицій у ГМК	3	0,071	-	3	0,21
Social (S)					
Старіння населення та несприятлива демографічна ситуація	2	0,048	-	4	0,19
Зниження привабливості праці на підприємствах ГМК	2	0,048	-	2	0,10
ЗМІ не приділяють належну увагу проблемам металургії і сучасних прогресивних принципів діяльності підприємств	2	0,048	-	1	0,05
Недостатня кількість кваліфікованих працівників	2	0,048	-	2	0,10
Збільшення розриву між рівнем заробітної плати і рівнем потреб працівника	2	0,048	-	2	0,10
Technological (T)					
Незначна інноваційна активність підприємств	2	0,048	+	3	0,14
Старіння технологій и техніки	3	0,071	-	2	0,14
Зростання витрат на дослідження і розвиток енергозберігаючих технологій	2	0,048	+	2	0,10
Разом	42	1		55	3,05
Примітка. Ступінь впливу фактору визначено за трибальною шкалою: 1 – невеликий ступінь впливу, тобто його вплив майже не змінює роботу підприємства (насамперед обсяги продаж та розмір прибутку); 2 – середній ступінь впливу на рівень продажів та прибутку; 3 – значний вплив на діяльність підприємства. Оцінка ймовірності зміни фактору оцінюється за п'ятибальною шкалою.					

Дані діаграми свідчать, що найбільші загрози для підприємств ГМК – це війна та політична нестабільність, зменшення ВВП, високий рівень інфляції, зростання логістичних витрат, недостатній обсяг інвестицій, не-

стабільний курс гривні, несприятлива демографічна ситуація. Інвестиційна привабливість підприємств знижується через військові дії та інфляцію. Соціальні фактори показують, що є дефіцит кваліфікованих кадрів,

особливо через відтік кадрів за кордон. Аналіз технологічних факторів доводить, що наявним є старіння технологій і техніки, не ефективно видобування та переробка руди.

Для розвитку енергозберігаючих технологій потрібно фінансування інноваційних проєктів з модернізацією обладнання, що гальмується через повномасштабні воєнні дії.



Рис. 2. Пелюсткова діаграма PEST-аналізу впливу чинників ризику на діяльність підприємств ГМК в Україні

За результатами оцінки впливу чинників ризику на діяльність підприємств ГМК виваженим представляється вибір оборонної стратегії (стратегії виживання) з поступовим переходом до стратегії стабілізації.

Для мінімізації впливу факторів ризику зовнішнього середовища на підприємствах ГМК в умовах воєнної агресії доцільно впровадити такі антикризові заходи:

1. Скорочення витрат по таких напрямках, як: використання дешевших компонентів виробів або металобрухту, впровадження ресурсозберігаючих технологій; скорочення виробничих витрат, витрат на ремонт та обслуговування обладнання, витрат на рекламу, науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, дослідження ринку; встановлення ділових зв'язків з місцевими виробниками [18]. Крім того, економічно доцільним є нормування всіх статей витрат і конт-

роль за виконанням встановлених нормативів, скорочення витрат на розвиток існуючих довгострокових проєктів: капітального будівництва та інших вкладень, окупність яких перевищує один рік.

2. Горизонтальна й вертикальна інтеграція. Перша включає пошук нових можливостей щодо реалізації закупівель разом з іншими покупцями. Збільшення обсягів закупівлі дасть можливість отримати знижки. Під вертикальною інтеграцією розуміють більш тісну роботу з основними постачальниками сировини й матеріалів та проведення спостережень за ціною на сировину, вихід на ринок нових потенційних постачальників як альтернативу більш дорогим матеріалам.

3. Активізація двосторонньої співпраці з європейськими партнерами, зокрема у частині тимчасового спрощення митних та дозвільних процедур, а також пошук нових каналів збуту.

4. Надання підрозділам великих підприємств більшої самостійності та свободи. Ситуація у зовнішньому середовищі змінюється досить стрімкими темпами, тому, це дасть можливість швидко реагувати на зовнішні зміни.

5. Надання працівникам відповідних гарантій безпеки. Так, сюди можна включити доступ до бомбосховищ, продовольчі запаси, скорочення робочого дня через комендантську годину.

6. Налагодження нових логістичних маршрутів та запровадження дієвої комунікації з міжнародними логістичними операторами.

Зі свого боку держава має бути готовою запровадити тимчасові підтримуючі ініціативи для виробників металургійної галузі, такі як [19]:

1. Відміна екологічного податку на СО (в країнах ЄС такий податок не використовується), а податки на СО₂ та інші викиди у повітря, воду і на утворення та зберігання відходів доцільно скасувати на період війни і на шість місяців після завершення бойових дій.

2. Відміна ренти для залізорудної сировини та в подальшому зменшення ренти шляхом вирахування від індексу (Platts 62% Fe) логістичних витрат на транспортування вантажів до Китаю. Таким методом користуються одні з найбільших експортерів Австралія та Бразилія і рекомендують міжнародні організації – МВФ, Світовий Банк та ОЕСР.

3. Здешевлення логістики через встановлення Укрзалізницею спеціальних тарифів на вантажоперевезення (до мінус 70% від рівня тарифу) для металургійних підприємств та гірничо-збагачувальних комбінатів.

4. Заміна податків із заробітної плати та зборів (ПДФО, ЄСВ) на лише один соціальний податок за ставкою 10%, який буде утримуватися із заробітної плати працівників.

5. Зниження ціни електроенергії для підприємств ГМК шляхом продажу електроенергії Енергоатому по спеціальній ціні (на рівні, аналогічному для Укрзалізниці) та зниження тарифу на передачу електроенергії.

В рамках державної програми підтримки виробників промислової продукції пропонується ініціювати будівництво нових під'їзних колій, складів та перевантажуваль-

них пунктів, що дозволить збільшити кількість перевезень через кордон майже в чотири рази [20].

Доцільно передбачити також розширення пропускної спроможності Дунайських портів принаймні вдвічі за рахунок швидшого процесу навантаження та розвантаження, будівництва нових терміналів, ремонту та модернізації наявного парку, будівництва та модернізації під'їзних залізничних колій [21].

На основі аналізу поточного стану підприємств ГМК доцільним є прогнозування подальшого розвитку підприємств галузі на основі використання сценарних моделей. Сценарний підхід, є одним з найуживаніших інструментів управлінського аналізу на стратегічному рівні, використовується під час планування розвитку галузей, підприємств, а також, дозволяє виявляти майбутні ризики та можливості. На початковому етапі необхідно визначити загальну мету побудови сценарної моделі (F) [22]; проаналізувати та виділити основні групи факторів ризику зовнішнього середовища, які безпосередньо впливають на діяльність підприємств галузі (a); визначити індикатори, які мають векторний характер, є доступними для спостереження і дозволяють оцінити напрями змін в кожній групі факторів ризику (O); визначити заходи, які необхідно реалізувати для мінімізації негативного впливу факторів ризику зовнішнього середовища (C); конкретизувати сценарії майбутнього стану підприємств галузі (S).

Побудова сценаріїв має суб'єктивний характер і відображає пріоритетні думки авторів, тому можливе існування інших сценаріїв розвитку стану підприємств ГМК. На думку авторів, ключовими індикаторами майбутніх змін є: зміцнення курсу гривні, стримування ціни на електроенергію, зниження логістичних витрат, визначення державного курсу підтримки ГМК, покращення позицій на міжнародних ринках. Прогнозування майбутніх змін можливе в межах песимістичного, реалістичного та помірньо-оптимістичного сценарію.

На рис. 3 представлено модель сценарного прогнозування стану підприємств металургійної галузі.

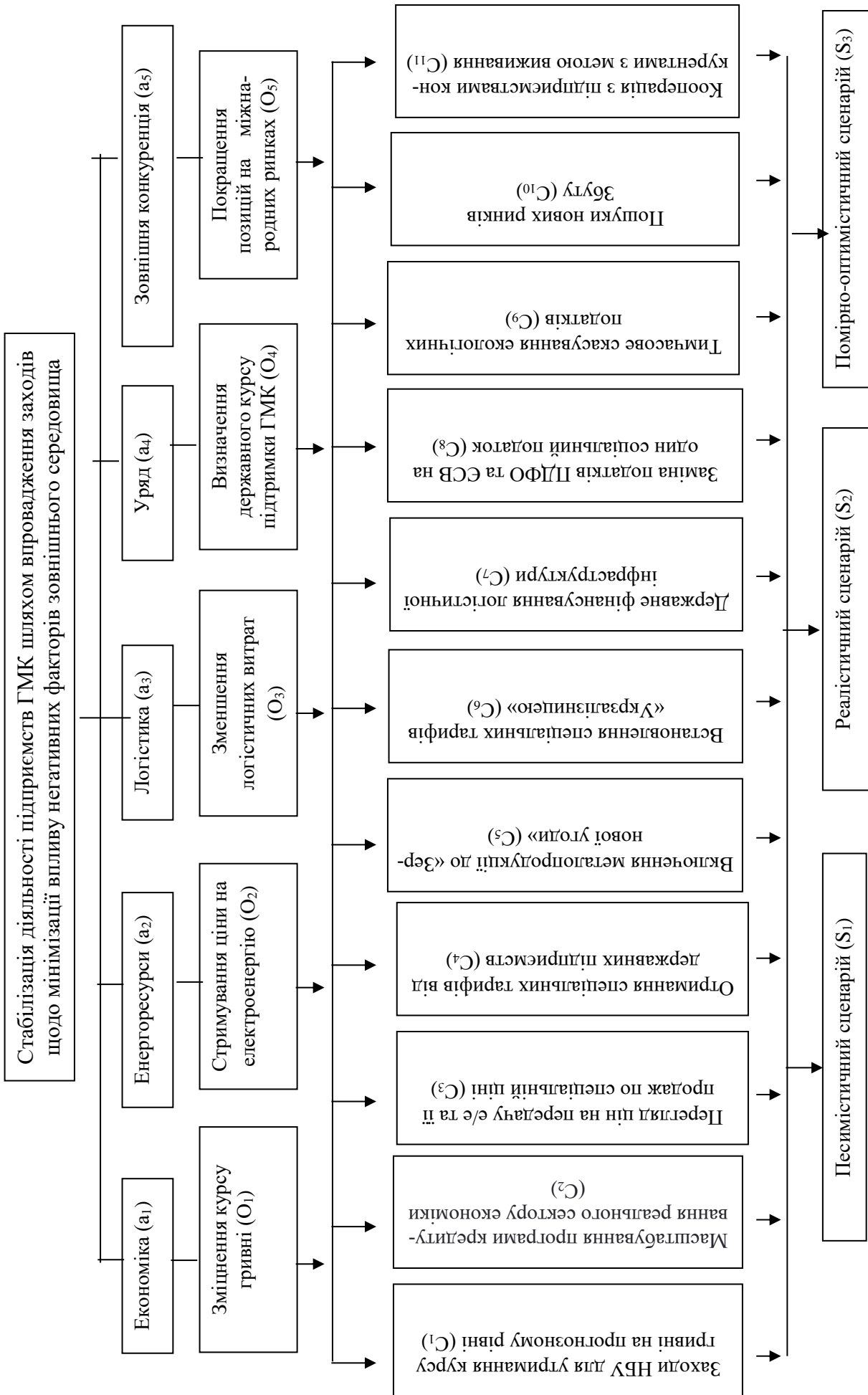


Рис. 3. Структурно-логічна модель сценарного прогнозування, розроблена для підприємств ГМК

Дані табл. 3 містять опис кожного сценарію, який буде реалізовано у випадку пев-

ної зміни (досягнення або недосягнення цільового (бажаного) рівня) кожного з індикаторів.

Таблиця 3

Опис сценаріїв для підприємств ГМК

Назва сценарію	Характеристика сценарію з урахуванням змін індикаторів	Наслідки для діяльності підприємств ГМК
Песимістичний	Динаміка курсу гривні – зниження	Має високу загрозу для існування більшості підприємств ГМК України. Економічна доцільність тимчасового «заморожування» операційної діяльності підприємств.
	Ціна на енергоресурси – зростання	
	Логістичні витрати – збільшення	
	Визначення державного курсу підтримки ГМК – відхилення пропозиція	
Реалістичний (найбільш ймовірнісний)	Конкурентні позиції на міжнародних ринках – погіршуються	Загроза для операційної діяльності підприємств ГМК. Продовження операційної діяльності у скорочених масштабах.
	Динаміка курсу гривні – не зазнає істотних змін	
	Ціна на енергоресурси – незначне зростання	
	Логістичні витрати – незначне збільшення	
	Визначення державного курсу підтримки ГМК – досягнуто частково	
Помірно-оптимістичний	Конкурентні позиції на міжнародних ринках – не демонструють подальшого зниження	Більшість підприємств знаходиться в фазі стабілізації. Відбувається поступове завантаження виробничих потужностей підприємств, спостерігається зростання обсягів виробництва та реалізації продукції.
	Динаміка курсу гривні – незначне збільшення	
	Ціна на енергоресурси – не зазнає істотних змін	
	Логістичні витрати – не зазнають істотних змін	
	Визначення державного курсу підтримки ГМК – досягнуто частково	
Конкурентні позиції на міжнародних ринках – незначне покращення		

Як видно з табл. 3, песимістичний сценарій передбачає погіршення стану більшості індикаторів, обраних ключовими у сценарній моделі. За таким сценарієм підприємства ГМК зіткнуться з проблемою неможливості реалізувати свою продукцію на експорт (а сьогодні це не менше 80% у виручці) через зростання собівартості виробництва. Як результат, перед керівниками постане питання про принаймні тимчасове «заморожування» операційної діяльності.

У випадку реалістичного сценарію, окремі індикатори незначно покращуються, але, загалом, це покращення не призведе до суттєвих змін й має нейтральний наслідок. Незважаючи навіть на позитивні зміни окремих індикаторів, як то прийняті рішення з боку держави про підтримку підприємств галузі, реалістичний сценарій в результаті передбачає, що більша частина підприємств продовжить свою операційну діяльність в скорочених масштабах. Це обумовлено пере-

важно тим що, точкових покращень може виявитися недостатньо за відносної стійкості більшій кількості інших індикаторів. В той же час значна частина представників галузі продемонструє здатність функціонувати у скорочених масштабах, зосередивши зусилля на тих видах продукції, які не є технологічно складними, потребують менших затрат всіх видів ресурсів або передбачають можливість використання їх більш дешевих аналогів тощо.

Результатом помірно-оптимістичного сценарію є незначна стабілізація в галузі. Цей результат може бути досягнутий тоді, коли більшість індикаторів матимуть позитивний напрямок змін, наприклад, національна валюта зміцнюється, вартість енергоресурсів та відповідно частка енерговитрат у собівартості виробленої продукції зменшується. Поліпшення цих умов дасть змогу підприємствам стабілізувати свою діяльність завдяки збалансуванню доходів і витрат, а

отже буде тригером для продовження діяльності під час кризи. Загалом, за цим сценарієм розвитку мова буде йти не про покращення умов функціонування галузі, а про проходження т. з. «плато» (a plateau), тобто про призупинення стрімкого зниження ключових економічних показників та погіршення зовнішніх умов, а отже стабілізацію стану підприємств галузі.

Висновки. У роботі встановлено, що антикризове управління в умовах воєнного стану - це комплекс заходів реактивної дії, спрямованих на мінімізацію наслідків кризових явищ, що чинять загрозу безпеці персоналу, руйнування логістичних, енергетичних ланцюгів, неминуче призводять до надмірного зростання собівартості продукції, часткової або повної втрати ринків збуту та ризику банкрутства підприємства. Авторами визначено відмінності між типовими кризовими явищами та кризою, викликаною воєнними діями.

Проведений PEST-аналіз дав можливість виявити найбільш значущі ризики зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємств ГМК.

Запропонований комплекс антикризових заходів включає заходи економічного, організаційного характеру та передбачає державну підтримку у відновленні діяльності підприємств металургійної галузі.

Для прогнозування подальших змін у стані підприємств ГМК розроблені три сценарії: песимістичний, реалістичний та помірно-оптимістичний. Слід вказати, що оцінити ймовірність настання тих чи інших змін у стані підприємств у рамках окремого сценарію, тобто перейти від якісних оцінок до кількісних, доволі складно через те, що відсутні результати подібних раніше проведених досліджень в умовах повномасштабної війни, немає достатнього обсягу статистичної інформації для того, щоб визначити залежність зміни окремих економічних показників підприємств від зміни зовнішніх факторів, спричинених воєнними діями. На думку авторів, найбільше шансів бути реалізованим має сценарій, в якому закладені основи стабілізації економіки України, що дасть можливість уряду підтримати підприємства ГМК. Після перемоги України у повномасштабній

війні актуалізуватимуться питання впровадження ефективного післякризового управління, що дозволить підприємствам металургійної галузі відновити операційну діяльність та створити основу для пришвидшення відбудови економіки нашої країни.

Література

1. Внесок ГМК в економіку України 2019-2020. URL: https://gmk.center/wp-content/uploads/2021/04/GMK_Impact_2020-1.pdf.
2. Металургія та війна. Зберегти бізнес і не втратити професіоналів. Кейс групи Alumeta. URL: <https://forbes.ua/company/metallurgiya-ta-viyna-zberegti-biznes-i-ne-vtratiti-profesionaliv-keys-grupi-alumeta-28112022-9727>.
3. World Steel in Figures 2022. URL: <https://worldsteel.org/steel-topics/statistics/world-steel-in-figures-2022/>.
4. Гончарук О.В., Рябко О.І., Оверковський Б.М. Гірничо-металургійний комплекс України: сучасні тенденції та результати. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 55. С. 86-97. URL: http://marketinfr.od.ua/journals/2021/55_2021/17.pdf.
5. Лебедева Л.В. Виклики Covid-19 для промисловості України та країн ЄС. *Ефективна економіка*. 2021. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2021/85.pdf.
6. Гончарук О.В., Ігнашкіна Т.Б., Броннікова В.Ю. Сучасний стан гірничо-металургійного комплексу України: чинники, тенденції й результати. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/62.pdf.
7. Мироненко М.А. Розвиток металургії України в умовах глобалізаційних викликів за підсумками 2021 року. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. № 1. С. 109-118. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2022/1/EV20221_109-118.pdf.
8. Скоробогатова Н.С., Ремінський М.М. Формування зовнішньоторговельної стратегії вітчизняних експортно-орієнтованих підприємств під впливом пандемії covid-19. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 19. С. 89-98. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/231180/230134>.
9. Велика українська енциклопедія. URL: <https://vue.gov.ua/>.
10. Кузнецов Є.С. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. *Ефективна економіка*. 2012. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488/>.
11. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Економічний форум*. 2016. №1. С. 161-170.
12. Тимошенко О.В., Буцька О.Ю., Сафарі Ф.Х. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний*

аналіз. 2016. № 2. С. 187-192. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/4406/1/1075-5431-1-PB.pdf>.

13. Кривов'язюк І.В. Антикризисне управління підприємством: навчальний посібник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.

14. Стешенко О.Д., Масалигіна В.В. Антикризисне управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70-71. С. 75-82. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/5157/1/Steshenko.pdf>.

15. Стан української металургії під час війни. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/uk/news/22-06-22-3/>.

16. Порятунком ГМК під час війни. Або як зберегти 175 млрд грн ВВП України. URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/851227.html>.

17. На межі існування: як війна змінює український промисловий сектор. URL: <https://www.unian.ua/economics/other/viyna-proti-rosiji-yak-viyna-zminyuye-ukrajinskiy-promisloviy-sektor-ostanni-novini-11928213.html>.

18. Мельник І.О. Теоретичні аспекти антикризового менеджменту. 2014. С. 102-110. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32616197.pdf>.

19. «Укрметалургпром» просить Президента та Уряд вжити невідкладних заходів для порятунку українського ГМК. URL: <https://www.ukrmetprom.org/ukrmetalgprom-prosit-prezidenta/>.

20. Війна відрізала Україну від моря, а металургів і аграріїв майже від всього експорту. Як тепер вивозити товар за кордон. URL: <https://forbes.ua/inside/blokada-portov-stoit-agrariyam-15-mlrd-v-mesyats-na-chem-teryayut-eksportery-i-kak-na-voyne-vezti-tovar-za-granitsu-29032022-5109>.

21. Вузке горлечко: дунайські порти не зможуть врятувати український експорт. URL: <https://gmk.center.ua/posts/vuzke-gorlechko-dunajski-porti-ne-zmozhut-vryatuvati-ukrajinskij-eksport/>.

22. Решетняк О.І. Сценарне моделювання розвитку наукового потенціалу в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 10. С. 73-79. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/10_2020/15.pdf.

References

1. Vnesok HMK v ekonomiku Ukrainy 2019-2020. Retrieved from https://gmk.center/wp-content/uploads/2021/04/GMK_Impact_2020-1.pdf.

2. Metalurhiia ta viyna. Zberehty biznes i ne vtratyt profesionaliv. Keis hrupy Alumeta. Retrieved from <https://forbes.ua/company/metalurgiya-ta-viyna-zberehti-biznes-i-ne-vtratiti-profesionaliv-keys-grupi-alumeta-28112022-9727>.

3. World Steel in Figures 2022. Retrieved from <https://worldsteel.org/steel-topics/statistics/world-steel-in-figures-2022/>.

4. Honcharuk, O.V., Riabko, O.I., & Overkovskiy, B.M. (2021). Hirnycho-metalurhiiniy kompleks Ukrainy: suchasni tendentsii ta rezultaty. *Infrastruktura rynku*, (55), 86-97. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct55-15>.

5. Lebedeva, L.V., & Romanenko, V.A. Vyklyky Covid-19 dlia promyslovosti Ukrainy ta krain YeS. (2021). *Efektivna ekonomika*, (6). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.6.83.

6. Honcharuk, O.V., Ihnashkina, T.B., & Bronnikova, V.Yu. (2020). Suchasnyi stan hirnycho-metalurhiinoho kompleksu Ukrainy: chynnyky, tendentsii y rezultaty. *Efektivna ekonomika*, (9). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.9.60.

7. Myronenko, M.A. (2022). Rozvytok metalurhii Ukrainy v umovakh hlobalizatsiinykh vy-klykiv za pidsumkamy 2021 roku. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki*, (1). DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdu/77.10>.

8. Skorobohatova, N.Ye., & Reminskyi, M.M. (2021). Formuvannya zovnishnotorhovelnoi stratehii vitchyzniannykh eksportno-oriientovanykh pidpriemstv pid vplyvom pandemii covid-19. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*, (19), 89-98. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.19.2021.231180>.

9. Velyka Ukrainka entsyklopediia. Retrieved from <https://vue.gov.ua/>.

10. Kuznietsov, Ye.S. (2012). Sutnist antykrizovoho upravlinnia ta pryntsyipy yoho zdiisnennia. *Efektivna ekonomika*, (10). Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488/>.

11. Lihonenko, L.O. (2016). Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh ekonomiky znan ta intelektualizatsii menezhmentu. *Ekonomichnyi forum*, (1), 161-170.

12. Tymoshenko, O.V., Butska, O.Yu., & Safari. F.Kh. (2016). Antykrizove upravlinnia yak peredumova pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva. *Ekonomichnyi analiz*, (2), 187-192. Retrieved from <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/4406/1/1075-5431-1-PB.pdf>.

13. Kryvoviaziuk, I.V. (2020). Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom. Kyiv: Vydavnychiy dim «Kondor».

14. Steshenko, O.D., & Masalyhina, V.V. (2020). Antykrizove upravlinnia v umovakh pandemii. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, (70-71), 75-82. Retrieved from <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/5157/1/Steshenko.pdf>.

15. Stan ukrainskoi metalurhii pid chas viyny. Retrieved from <https://ukraineinvest.gov.ua/uk/news/22-06-22-3/>.

16. Poriatunok HMK pid chas viyny. Abo yak zberehty 175 mlrd hrn VVP Ukrainy. Retrieved from <https://interfax.com.ua/news/blog/851227.html>.

17. Na mezhi isnuvannia: yak viyna zminiue ukrainskyi promyslovyi sektor. Retrieved from <https://www.unian.ua/economics/other/viyna-proti-rosiji-yak-viyna-zminyuye-ukrajinskiy-promisloviy-sektor-ostanni-novini-11928213.html>.

18. Melnyk, I.O. (2014). Teoretychni aspekty antykrizovoho menezhmentu, 102-110. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/32616197.pdf>.

19. «Ukrmetalgprom» prosyt Prezidenta ta Uriad vzhity nevidkladnykh zakhodiv dlia poriatunku ukrainskoho HMK. Retrieved from

<https://www.ukrmetprom.org/ukrmetalgprom-prosit-prezidenta/>.

20. Viyna vidrizala Ukrainu vid moria, a metalurhiv i ahrariiv mayzhe vid vsioho eksportu. Yak teper vyvozyty tovar za kordon. Retrieved from <https://forbes.ua/inside/blokada-portov-stoit-agrariyam-15-mlrd-v-mesyats-na-chem-teryayut-eksportery-i-kak-na-voyne-vezti-tovar-za-granitsu-29032022-5109>.

21. Vuzke horlechko: dunaiski porty ne zmozhut vryatuvaty ukrainskyi eksport. Retrieved from <https://gmk.center/ua/posts/vuzke-gorlechko-dunajski-porti-ne-zmozhut-vryatuvati-ukrainskij-eksport/>.

22. Reshetniak, O.I. (2020). Stsenarne modeliuvannia rozvytku naukovoho potentsialu v Ukraini. *Ekonomika ta derzhava*, (10), 73-79. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.10.73.

SPECIFICS OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF UKRAINIAN MINING AND STEEL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF MILITARY AGGRESSION

*H. V. Baranets, Ph. D (Econ.), Associate Professor,
D. O. Hrebenko, Applicant, O. O. Klodchyk, Applicant,
Dnipro University of Technology*

Methods. The results were obtained through the use of the following methods: scientific abstraction – to determine the essence of the concept of «anti-crisis management in the conditions of military operations», generalization and comparison – while establishing the differences between typical crisis phenomena and the crisis caused by military operations; system approach – when developing a model for scenario forecasting of changes in the state of enterprises of the mining and metallurgical complex.

Results. The essence of anti-crisis management in the conditions of military operations is examined. It is established that this is a set of reactive measures aimed to minimize the effects of external factors caused by military aggression. The differences between typical crisis phenomena and the crisis caused by military actions are defined. The most significant risks of the external environment that affect the mining and steel enterprises in Ukraine are identified with PEST-analysis. A complex of anti-crisis measures was proposed. The key supporting role of the government in the restoration of the mining and steel enterprises is highlighted. On the basis of the model of scenario forecasting, the scenarios of change in the economic conditions of the mining and steel enterprises are specified.

Novelty. A scientific-methodical approach to building a model of scenario forecasting of changes in the economic state of industrial enterprises has been proposed.

Practical value. The proposed model makes it possible to build pessimistic, realistic, and moderately optimistic scenarios of changes in the economic conditions of the mining and steel enterprises, to describe each scenario taking into account the changes in the indicators introduced into the model, to specify the consequences for the examined group of enterprises.

Keywords: mining and steel complex; anti-crisis management; military aggression; logistic activities, risks; PEST-analysis; managerial analysis; operational activity; forecasting; scenario approach.

Надійшла до редакції 29.10.22 р.

ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА

УДК 338.45:005.21

<https://doi.org/10.33271/ebdut/80.107>

САМОДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ МЕТОДОЛОГІЇ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

*С. О. Фаїзова, к. е. н., доцент, faizova4444@gmail.com, orcid.org/0000-0002-7243-0726,
О. Л. Фаїзова, к. е. н., доцент, faizova55555@gmail.com, orcid.org/0000-0002-3127-830X,
В. І. Гуцалова, vikagicalova@gmail.com, orcid.org/0000-0003-2959-1097,
Український державний університет науки і технологій,
І. В. Мотякін, Корпорація АТБ, ТОВ МФ «Фаворит плюс»,
getmiv@gmail.com, orcid.org/0000-0001-6279-5636*

Методологія дослідження. Системно-структурний аналіз та метод логічного узагальнення були використані для з'ясування місця інтелектуального капіталу в структурі стратегічного потенціалу підприємства; факторний та економіко-математичний аналіз – для розрахунку інтегрального індексу інтелектуального потенціалу; методи евентологічного скорингу та аналізу ієрархій – для надання числових значень нефінансовим вимірникам неідентифікованих нематеріальних активів; економіко-статистичні методи – для аналізу та оцінки рівня інтелектуального потенціалу вітчизняних металургійних підприємств.

Результати. З огляду на значущість інтелектуального капіталу для зростання ринкової вартості та збалансованого управління підприємством створено методичний підхід оцінювання його стратегічного потенціалу на основі методології збалансованої системи показників (ЗСП). Запропоновано визначення індексу інтелектуального потенціалу, що враховує рівень значущості критеріїв оцінювання стратегічного потенціалу на основі поєднання методів евентологічного скорингу та аналізу ієрархій. Встановлено, що самодіагностика стратегічного потенціалу за результатами аналізу анкетних подій дозволяє виявити його «проблемні зони» та перетворити ЗСП у «працюючу модель» управління стратегією підприємства. На прикладі металургійних підприємств Дніпровського регіону показано, що запропонована методика діагностики стратегічного потенціалу забезпечує реалізацію одного із базових принципів збалансованого управління підприємством – залучення усіх груп економіко-управлінського впливу до управління на основі збалансування їхніх економічних інтересів.

Новизна. Удосконалено методичний підхід до оцінювання стратегічного потенціалу підприємства на основі оцінювання інтелектуального потенціалу через визначення однойменного індексу. Останній враховує рівень значущості критеріїв оцінювання інтелектуального потенціалу на основі поєднання методів евентологічного скорингу та аналізу ієрархій. Предметне поле скорингового аналізу поширено на процеси оцінки й корегування стратегії підприємства.

Практична значущість. Запропонована методика дає можливість покращити управління стратегією підприємства, оскільки дозволяє на основі аналізу анкетних подій-відповідей, що інтерпретовані як такі, що не сприяють виникненню цільової події – бажаного рівня управління підприємством, визначити основні проблеми й фактори підвищення значення / рівня аналізованого об'єкта.

© 2022. S. O. Faizova, O. L. Faizova, V. I. Hutsalova, I. V. Motyakin. Published by Dnipro University of Technology on behalf of Economics bulletin of the Dnipro University of Technology. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), which permits unrestricted reuse, distribution and reproduction in any medium provided the original work is properly cited

Ключові слова: нематеріальні активи підприємства, стратегічний потенціал підприємства, інтелектуальний потенціал, самодіагностика стратегічного потенціалу підприємства, збалансоване управління підприємством, збалансована система показників, евентологія, методика евентологічного скорингу.

Постановка проблеми. На рубежі ХХ-ХХІ ст. відбувається перетворення нематеріальних активів, інтелектуального капіталу підприємства у вирішальний фактор його конкурентоспроможності. Зростання ролі інтелектуального капіталу, як основи стратегічного потенціалу і головного джерела ринкової вартості підприємства, супроводжується розвитком стратегічного управління підприємством у збалансоване управління. Під збалансованим управлінням ми розуміємо систему управління стратегією зростання цінності підприємства з позицій як фінансових, так і нефінансових інвесторів на основі збалансування всіх аспектів діяльності підприємства. Концепція збалансованого управління підприємством побудована на основі збалансованої системи показників (ЗСП) / BSC, яка виникла як система оцінки вартості й ефективності роботи підприємства, що використовує вимірники матеріальних і нематеріальних факторів створення його вартості, перетворилась у технологію планування та еволюціонує в самостійну систему стратегічного управління підприємством паралельно інноваційному розвитку економіки. На певні ознаки такої тенденції звертають увагу як закордонні [14], так і вітчизняні дослідники [4, с. 138; 6].

Семантичний підхід (топологічно-змістовний) дозволяє простежити трансформаційність ЗСП як інструмента, метода, методології, механізму, технології, системи та моделі управління підприємством. Тобто, на відміну від існуючих визначень категорії, ми розглядаємо ЗСП як цілісну систему управління, що має концептуальне та методологічне підґрунтя, в межах якої відповідний механізм (механізм ЗСП) приводить у дію збалансоване управління підприємством із використанням методики реалізації стратегії (методики ЗСП) на основі технології ЗСП [12]. Отже, в процесі еволюції стратегічного управління підприємством у збалансоване цілком природним є використання ЗСП в обмеженому форматі, а саме як методологічну основу діагностики стратегічного потенціалу

підприємства. Сьогодні саме ЗСП претендує на вирішення найголовнішої проблеми менеджменту – як сформулювати стратегію та примусити її працювати [1].

Ефективне управління стратегією підприємства неможливе без діагностики його стратегічного потенціалу. Правильно проведена діагностика є основою вибору критеріїв оцінки стратегічних альтернатив. Проте, незважаючи на важливість цієї процедури для становлення збалансованого управління підприємством, не існує єдиної методики, алгоритму проведення діагностики стратегічного потенціалу, що враховує усі його аспекти, в тому числі найважливіші щодо зростання ринкової вартості підприємства. Йдеться про інтелектуальний капітал підприємства, його нематеріальні активи. Саме це зумовлює необхідність подальших досліджень проблеми інтегрування ЗСП у систему стратегічного управління вітчизняним підприємством. Відповідно діагностика стратегічного потенціалу в процесі становлення збалансованого управління підприємством супроводжується інтеграцією методичних підходів, інструментів та механізмів стратегічного управління та ЗСП, їх збагаченням нетрадиційними методами. Йдеться про процедури/методику евентологічного скорингу та аналізу ієрархій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Економічна теорія пропонує досить широкий арсенал інструментів та методів діагностики потенціалу підприємства, в тому числі у форматі стратегічного управління. Можна вважати дотичними до методик діагностики стратегічного потенціалу підприємства ті, що призначені для стратегічного аналізу розвитку підприємства, оцінки конкурентоспроможного потенціалу підприємства, прогнозування банкрутства чи загрози виникнення кризового стану, оцінки ефективності управління в довгостроковій перспективі [10]. Водночас практика свідчить, що вживана в умовах кожного конкретного підприємства методика визначається цілями діагностики, наявними ресурсами, вимогами

швидкості проведення самої процедури діагностики, минулим досвідом власників і кваліфікацією топ-менеджменту тощо. Отже, виникає необхідність вибору оптимальної методики діагностики стратегічного потенціалу підприємства, адекватної вимогам та викликам інноваційного розвитку економіки.

Практика свідчить, що однією з основних проблем діагностики стратегічного потенціалу є визначення переліку показників, які дозволять комплексно і в повній мірі оцінити максимальну корисність кожного з елементів стратегічного потенціалу підприємства як надскладної багатофакторної системи, отже, дають можливість зробити висновок про стан підприємства, «вузькі місця» та резерви його довгострокового розвитку, напрями формування та корегування загальної стратегії. При цьому, незважаючи на наявність альтернативних підходів щодо структурування стратегічного потенціалу, в економічній літературі основними його складовими виокремлюють: «матеріальні, фінансові, технічні, технологічні, управлінські, кадрові, інформаційні, науково-технічні, маркетингові ресурси» [2, с.204]; «грошово-фінансовий потенціал, систему логістики, маркетингово-ринковий потенціал, ресурсний потенціал, техніко-технологічну базу, виробничий потенціал та потужності, інноваційно-інвестиційний потенціал, імідж та корпоративну культуру, систему стратегічного, операційного, кадрового, екологічного менеджменту» [8, с.32]; «(ресурсний та адаптаційний потенціал) і їхні складові (матеріально-технічні, фінансово-економічні, трудові, інноваційні, інформаційні потенціали та резерви, ефективність управлінської системи, маркетинговий потенціал, корпоративна культура та організація взаємозв'язків та взаємовідносин з зовнішнім середовищем)» [3, с.136]; «виробничий потенціал; фінансовий потенціал; кадровий потенціал; інноваційний потенціал» [5, с.21]; «ресурси, що використовуються для оцінювання (матеріальні й фінансові ресурси, соціальний та організаційний потенціали, використання яких реалізує обраний метод управління та забезпечує досягнення поставлених цілей)» [7, с.96]. Як бачимо, у більшості дослідників структуруванню стратегічного потенціалу

підприємства бракує чіткості, відсутній акцент на визначальну роль нематеріальних активів, інтелектуального капіталу в структурі стратегічного потенціалу підприємства. Відповідно ми вважаємо, що основу оптимальної методики діагностики стратегічного потенціалу підприємства в умовах інноваційного розвитку економіки і становлення збалансованого управління підприємством має становити методика ЗСП. Водночас у процесі формування збалансованого управління підприємством відбуваються зміни методичних засад ЗСП. Йдеться про подальше розблокування зон управління, традиційно закритих для вимірювання стратегічного потенціалу, наприклад, неідентифікованих нематеріальних активів, у тому числі управлінського капіталу.

Формулювання мети статті. Метою даної статті є обґрунтування методологічних засад самодіагностики стратегічного потенціалу вітчизняних підприємств на основі інтеграції методичних підходів та інструментів стратегічного управління підприємством та ЗСП, їх збагачення нетрадиційними методами евентологічного аналізу та аналізу ієрархій.

Об'єктом дослідження є стратегічний потенціал підприємства та методика його самодіагностики в умовах вітчизняного підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Необхідною умовою ефективного формування збалансованого управління підприємством є адекватний рівень стратегічного потенціалу підприємства, його інтелектуального капіталу як головного джерела зростання ринкової вартості. Існуючий рівень стратегічного потенціалу може бути цілком достатнім для реалізації одного типу вартісноорієнтованої стратегії та недостатнім – для іншого. Це потребує самодіагностики стратегічного потенціалу. На відміну від контролінгу, самодіагностика передбачає залучення персоналу, кожного працівника підприємства до процесу управління стратегією на основі розробленого методичного підходу до оцінювання стратегічного потенціалу підприємства, що передбачає визначення індексу інтелектуального потенціалу, що враховує рівень значущості критеріїв оцінювання стратегічного потенціалу на основі

поєднання методів евентологічного скорингу та аналізу ієрархій.

Евентологія – це наукова концепція щодо впливу подій на розум і матерію, що виявляє загальні та подієві закономірності, притаманні розуму і матерії у всіх подієвих проявах і властивостях [11]. З позицій евентології суб’єктивні спостереження та математичний апарат теорії випадкових подій уможливають виявлення загальних статистичних закономірностей розподілу ймовірнісної множини у різних, в тому числі управлінських системах. Прикладами використання методів евентології в управлінні є оцінка кредитоспроможності позичальників у банківській системі, оптимізація ризиків портфелю цінних паперів, оцінка клієнта в системі роздрібної та оптової торгівлі. Існуюча практика використання методів евентології для надання числового значення нефінансовим показникам, вимірювачам неідентифікованих нематеріальних активів [11] може бути поширена на самодіагностику стратегічного потенціалу підприємства в процесі моніторингу досяжності стратегії та її відповідної корекції. З позицій збалансованого підходу необхідність збагачення методології ЗСП методами евентологічного аналізу посилюється необхідністю врахування в процесі управління зростаючої чисельності випадкових, різноспрямованих і зовнішньо не пов’язаних одне з одним факторів.

Питання сформованої анкети е-скорингового аналізу стратегічного потенціалу підприємства (табл.1) охоплюють різноманітні аспекти якісного рівня інтелектуального капіталу підприємства (рис.1), як основи його стратегічного потенціалу. Основу стратегічного потенціалу сучасного підприємства складають саме «фактори-творці» його майбутньої вартості [13]. На відміну від «факторів-визначальників» вартості, «фактори-творці» майбутньої вартості підприємства – є переважно нематеріальними. Серед таких фактори, що визначають потенційні можливості зростання ринкової вартості та ефективності (якість бізнес-процесів, персонал, технології, інновації, мистецтво управління та управлінські технології, тощо) та фактори, що створюють ринкові позиції підприємства (доступ до ресурсів, стратегії, частка ринку, рівень інвестицій, лояльність споживачів

тощо). Отже, йдеться переважно про перспективи реалізації стратегії, що пов’язані із бізнес-процесами, клієнтами та персоналом.

Таблиця 1
Анкета е-скорингового аналізу самодіагностики інтелектуального потенціалу підприємства (фрагмент)

x_i	Базова подія $x_i \subseteq \omega$
Управлінський капітал	
x_1	Показники річних бюджетів реальні й спрямовані на досягнення оперативних фінансових цілей
x_2	Ми відчуваємо ефективність управлінських рішень
x_3	Ми знаємо наші конкурентні переваги
x_4	Наша оперативна діяльність підпорядкована досягненню стратегічних цілей
x_5	Організаційна структура управління дозволяє оперативно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища
x_6	Здійснюється регулярний аналіз виконання планів
x_7	Ми позитивно оцінюємо стиль керівництва вищого менеджменту
x_8	Менеджмент підприємства має необхідний рівень професійності та креативності
x_9	На підприємстві багато рівнів управління, які гальмують надходження інформації на нижчі рівні управління вчасно і достовірно
x_{10}	Ми оперативно реагуємо на проблеми, що виникають у клієнтів
x_{11}	Ми скрупульозно аналізуємо результати виконання поточних планів упродовж усього року
x_{12}	Ми чітко уявляємо власне місце у системі управління підприємством
x_{13}	Ми ставимо перед собою лише реальні цілі
x_{14}	Плани нашого керівництва завжди між собою збалансовані
x_{15}	Наша матеріальна винагорода залежить від досягнення стратегічних цілей
Інформаційний капітал $x_i (i = 16, \dots, 25)$	
x_{16}	Інформаційна система підприємства орієнтована лише на бухгалтерію, а не на конкретного споживача інформації
Людський капітал $x_i (i = 26, \dots, 40)$	
x_{26}	Ми усвідомлюємо, що існує реальна можливість проявити себе та просунутися угору по службових сходах
Організаційний капітал $x_i (i = 41, \dots, 50)$	
x_{41}	Досягнення стратегічних результатів – наша пріоритетна задача

Джерело: побудовано авторами.

Рис. 1 ілюструє той факт, що за оцінками фахівців 90% загальної величини нематеріальних активів сучасної компанії складає її управлінський капітал, як головний фактор довгострокового зростання конкурентоспроможності.

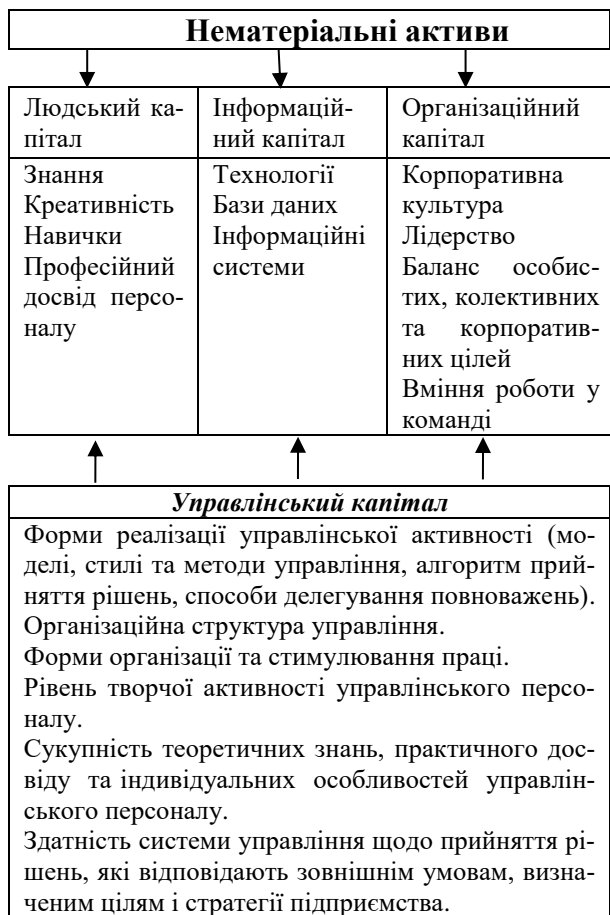


Рис. 1. Структура та ієрархія нематеріальних активів підприємства
Джерело: побудовано авторами

За методикою е-скорингу принципово відмінністю формування анкет цільової групи експертів порівняно із експертним оцінюванням є формування анкети закритого типу із бінарними відповідями. Опитування має на меті оцінити ймовірність цільової події. Події поділяються на дві групи: базові: $x_i \subseteq \omega$ – події, що сформульовані у питаннях анкети, та анкетні: $\mathcal{L} \subseteq \omega$ – події, які моделюються респондентами у процесі їх відповідей на анкетні запитання. За допомогою анкетного опитування можливо оцінити ймовірність настання цільової події s на основі зв'язку базової події: $x_i \subseteq \omega$ та анкетної події: $\mathcal{L} \subseteq \omega$.

Оцінювання здійснюють визначені експерти-респонденти виробничих та управлінських підрозділів підприємства чисельністю 100 осіб. Оцінюється умовна ймовірність настання базової події s – «необхідність та можливість становлення збалансованого управління підприємством», тобто, інтегрування ЗСП у систему стратегічного управління підприємством.

Базові події $x_i \subseteq \omega$ – події, що сформульовані у питаннях анкети, згруповані відповідно до структури інтелектуального капіталу підприємства як основи його стратегічного потенціалу. Розрахунок умовної ймовірності цільової події s в ситуації найменш перехресних базових подій дав можливість визначити індекс інтелектуального потенціалу I_{in} , що враховує рівень значущості критеріїв оцінки за формулою:

$$I_{in} = \frac{\sum_{x \in X} \omega(s \cap x) r_{zi}}{\sum_{x \in X} \omega(s \cap x) r_{zi} + \sum_{x \in X^c} \omega(s^c \cap x) r_{zi}}$$

де ω – простір елементарних цільових подій s ; x – множина обраних факторів, що характеризують стан об'єкта аналізу та відображаються в анкетних запитаннях; X – множина основних критеріїв збалансованості, що відображено в анкетних запитаннях; $\omega(s \cap x)$ – результати інтерпретації анкетних подій-відповідей як позитивних, що сприяють цільовій події; $\omega(s^c \cap x)$ – результати інтерпретації анкетних подій-відповідей як негативних; s^c – доповнення цільової події s ; r_{zi} – ваговий коефіцієнт або рівень значущості i -го критерію оцінки інтелектуального капіталу підприємства відповідно до його характеристик/структурних складових, $i=1,2...50$.

Стратегічний потенціал підприємства вважається достатнім для реалізації збалансованого управління підприємством в інтервалі значення індексу інтелектуального потенціалу: $I_{in} = \{0,5; 1\}$ (за методикою скорингового аналізу для статистичної обробки та відповідної інтерпретації результатів анкетування за «правилом більшості» використовується параметр: $\alpha = 0,5$).

Розрахунок здійснюється для ситуації найменш перехресних базових подій і дає такі результати: за даними ПАТ «Інтерпайп НТЗ» стратегічний потенціал знаходиться

на задовільному рівні ($I_{in} = 0,626$), тобто, формування збалансованого стратегічного управління підприємством забезпечується впровадженням ЗСП із ймовірністю 0,626, а для ПАТ «Комінмет» він є недостатнім ($I_{in} = 0,413$) для корекції генеральної стратегії в напрямку стратегії імітаційного типу.

Водночас у процесі самодіагностики стратегічного потенціалу за результатами аналізу анкетних подій були виявлені його «проблемні зони», що в умовах ПАТ «Комінмет» відповідають подіям:

$\{x_2, x_5, x_9, x_{12}, x_{15}\}$ – «управлінський капітал»;

$\{x_{16}, x_{19}, x_{20}\}$ – «інформаційний капітал»;

x_{41} – «організаційний капітал».

Серед таких:

– недостатня ефективність та відсутність системності та збалансованості процедур стратегічного та оперативного управління;

– стратегічна діагностика носить безсистемний характер, не входить до зони стратегічної відповідальності конкретного структурного підрозділу управління, що не забезпечує своєчасної ідентифікації «слабких» імпульсів;

– аморфна інфраструктура стратегічного управління, наявність чисельної кількості топ-менеджерів із розпорощеними і нечітко визначеними зонами стратегічної відповідальності, відсутність структурного підрозділу, що здійснює координацію управлінських функцій;

– відсутність механізмів залучення працівників у систему управління стратегією;

– відсутність стратегічної спрямованості системи матеріального стимулювання працівників;

– інформаційні системи підприємства орієнтовані лише на фінансовий менеджмент і не відповідають потребам збалансованого управління підприємством;

– інформаційна база даних не демонструє споживачам інформації перспективи зростання цінності підприємства;

– відсутність сучасних інформаційних систем;

– стратегічне мислення персоналу має неусвідомлений характер.

За прогнозним розрахунком, що припускає «виключення» проблемних зон ($s \subseteq \omega = s^c = \omega - s$) за кожною з подій самодіагностики стратегічного потенціалу $x = \{x_2, x_5, x_9, x_{12}, x_{15}, \dots, x_{16}, x_{19}, x_{20}, \dots, x_{41}\}$, цільове значення «індексу стратегічного потенціалу» I_{sp} в умовах ПАТ «Комінмет» повинно становити 0,724. Тобто, реалізація запропонованих заходів щодо впровадження ЗСП дозволить активізувати інтелектуальні фактори досягнення стратегії і на цій основі розпочати корекцію стратегічного розвитку підприємства в бік інноваційної стратегії імітаційного типу.

Отже, удосконалення системи управління підприємством на основі ЗСП можливе лише шляхом планового поетапного нарощування стратегічного потенціалу та його основи – інтелектуального капіталу.

Висновки. На основі аналізу наукових підходів до побудови ЗСП в процесі формування збалансованого управління підприємством, удосконалений методичний підхід до оцінювання стратегічного потенціалу підприємства на основі оцінювання його найважливішої складової – інтелектуального потенціалу, що передбачає визначення індексу інтелектуального потенціалу, що враховує рівень значущості критеріїв оцінювання інтелектуального потенціалу на основі поєднання методів евентологічного скорингу та аналізу ієрархій. Предметне поле скорингового аналізу поширено на процеси оцінки й корегування стратегії. Самодіагностика стратегічного потенціалу підприємства, основу якого складає його інтелектуальний капітал, на основі поєднання методів е-скорингу та аналізу ієрархій дає можливість перетворити ЗСП у «працюючу модель» управління стратегією підприємства, оскільки дозволяє на основі аналізу анкетних подій-відповідей, що інтерпретовані як такі, що не сприяють виникненню цільової події – бажаного рівня управління підприємством, визначити основні проблеми й фактори підвищення значення / рівня аналізованого об'єкта.

Отже, інтеграція е-скорингу із методикою ЗСП забезпечує ефективне функціонування вертикальної комунікації як базового принципу збалансованого управління підприємством, поширюючи сферу стратегічної відповідальності на рядових власників ініціатив.

Література

1. Антропова Т., Сухов П. Панацея Роберта Каплана: Как использовать Balanced Scorecard. [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://balanced-scorecard.ru>.

2. Бица В.Й. Аналіз стратегічного потенціалу як основа формування маркетингової стратегії розвитку машинобудівних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 6. Т. 2. С. 203-206.

3. Головаш О.В. Оцінювання рівня стратегічного потенціалу закладів охорони здоров'я АТ «УКР-ЗАЛІЗНИЦЯ». *Економічний простір*. 2019. №151. С. 136-147. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/151-12>

4. Івакіна І. Збалансована система показників. Х.: Фактор, 2007. 176 с.

5. Костенюк Ю.Б. Моделювання потенціалу підприємства для розробки стратегій управління. *Статистика України*. 2019. №4. С. 21-27. <https://doi.org/10.31767/su>.

6. Мартин Джон Д., Петти Вільям Дж. VBM – управление, основанное на стоимости. Корпоративный ответ революции акционеров: Пер. с англ. Д.: Балнс Бизнес Букс, 2006. 272 с.

7. Маслак О.І., Квятковська Л.А. Основні етапи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. *Регіональна економіка*. 2012. №1. С. 91-96. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2012_1_12.

8. Писаренко С.В., Іванько М.В., Грицаєнко М.О. Стратегічне управління розвитком потенціалу аграрного підприємства в умовах адаптаційних змін. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Випуск 27(2). 2019. С. 29-34. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_27%282%29_7

9. Стратегическая картография – процесс идет: Проект ССП в ИНТЕРПАЙП «Трубная вертикаль»// Корпоративный журнал Компании ИНТЕРПАЙП. 2007. Декабрь. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://interpipe.biz>.

10. Стрільчук Р.М. Науково-методичні підходи та методи здійснення діагностики стратегічних можливостей. *Ефективна економіка*. 2014. № 1. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_1_16.

11. Фаїзова С.О. Предметне поле удосконалення методології бсч на основі евентологічних методів. *Проблеми науки. Міжгалузевий науково-практичний журнал*. 2014. № 7-8 (163-164). С. 91-94.

12. Faizova S., Ivanova M., Faizova O., Smesova V., Parshyna O., Zavorodnia O. Use of Balanced Scorecard for enterprise competitiveness assessment. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*. 2020. Romania. Volume XI. Issue 2(48). P. 349-361. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://journals.aserspublishing.eu/jarle/article/view/5103>. [https://doi.org/10.14505/jarle.v11.2\(48\).08](https://doi.org/10.14505/jarle.v11.2(48).08)

13. Фелпс Боб. Умные бизнес-показатели: Система измерений эффективности как важный элемент

менеджмента: Пер. с англ. Дн-ск: Балнс Бизнес Букс, 2004. 312 с.

14. Эшурт Г., Джеймс П. Менеджмент, основанный на ценности: Как обеспечить ценность для акционеров: Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2006. 190 с.

References

1. Antropova, T., & Sukhov, P. Panatseya Roberta Kaplana: Kak ispolzovat Balanced Scorecard. Retrieved from <http://balanced-scorecard.ru>.

2. Bytsa, V.I. (2011). Analiz stratehichnoho potentsialu yak osnova formuvannia marketynhovoї stratehii rozvytku mashynobudivnykh pidpriemstv. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, (2), T.6, 203-206.

3. Holovash, O.V. (2019). Otsiniuvannia rivnia stratehichnoho potentsialu zakladiv okhorony zdorovia AT «UKRZALIZNYTsIa». *Ekonomichnyi prostir*, (151), 136-147. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/151-12>

4. Ivakina, I. (2007). Zbalansovana systema pokaznykiv. *Kharkiv: Faktor*.

5. Kosteniuk, Yu.B. (2019). Modeliuvannia potentsialu pidpriemstva dlia rozrobky stratehii upravlinnia. *Statystyka Ukrainy*, (4), 21-27. <https://doi.org/10.31767/su>.

6. Martin, Dzhon, D., Petti, & Vilyam, Dzh. (2006). VBM – upravlenie, osnovannoe na stoimosti. *Korporativnyj otvet revolyucii akczionerov: (Trans.)*. Dnepropetrovsk: Balans Biznes Buks.

7. Maslak, O.I., & Kviatkovska, L.A. (2012). Osnovni etapy otsiniuvannia stratehichnoho potentsialu pidpriemstva. *Rehionalna ekonomika*, (1), 91-96. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2012_1_12.

8. Pysarenko, S.V., Ivanko, M.V., & Hrytsaienko, M.O. (2019). Stratehichne upravlinnia rozvytkom potentsialu ahrarnoho pidpriemstva v umovakh adaptatsiinykh zmin. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, Ser.: *Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove gospodarstvo*, 27(2), 29-34. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_27%282%29_7

9. Strategicheskaya kartografiya – protsess idet: Proekt SSP v INTERPAJP «Trubnaya vertikal». *Korporativnyi zhurnal Kompanii INTERPAYP*, dekabr, 2007. Retrieved from <http://interpipe.biz>.

10. Strilchuk, R.M. (2014). Naukovo-metodychni pidkhody ta metody zdiysnennia diahnostyky stratehichnykh mozhlyvostey. *Efektivna ekonomika*, (1). Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_1_16.

11. Faizova, S.O. (2014). Predmetne pole udoskonalennia metodolohii bsc na osnovi eventolohichnykh metodiv. *Problemy nauky. Mizhhaluzevyi naukovo-praktychnyi zhurnal*, 7-8(163-164), 91-94.

12. Faizova, S., Ivanova, M., Faizova, O., Smesova, V., Parshyna, O., & Zavorodnia, O. (2020). Use of Balanced Scorecard for enterprise competitiveness assessment. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, Romania, Vol. 11, 2(48), pp. 349-361. Retrieved from

<https://journals.aserspublishing.eu/jarle/article/view/5103>
> [https://doi.org/10.14505/jarle.v11.2\(48\).08](https://doi.org/10.14505/jarle.v11.2(48).08)

13. Felps, Bob. (2004). Umnye biznes-pokazateli: Sistema izmereniy effektivnosti kak vazhnyy element menedzhmenta: (Trans). Dnepropetrovsk: Balans Biznes Buks.

14. Eshuort, G., & Dzheyms, P. (2006). Menedzhment, osnovanny na tsennosti: Kak obespechit tsennost dlya aktsionerov. (Trans.). Moskva: INFRA-M.

SELF-DIAGNOSTICS OF THE STRATEGIC POTENTIAL OF THE ENTERPRISE BASED ON THE METHODOLOGY OF THE BALANCED SCORECARD

*S. O. Faizova, Ph. D (Econ.), Associate Professor,
O. L. Faizova, Ph. D (Econ.), Associate Professor, V. I. Hutsalova,
Ukrainian State University of Science and Technologies,
I. V. Motyakin, ATB Corporation, LLC MF «Favorite plus»*

Methods. System-structural analysis and the method of logical generalization were used to clarify the place of intellectual capital in the structure of the company's strategic potential; factor and economic-mathematical analysis – to calculate the integral index of intellectual potential; methods of eventological scoring and analysis of hierarchies – to give numerical values to non-financial measures of unidentified intangible assets; economic and statistical methods – for analysis and assessment of the level of intellectual potential of domestic metallurgical enterprises.

Results. Taking into account the importance of intellectual capital for the growth of the market value and balanced management of the enterprise, a methodical approach for assessing its strategic potential was created based on the balanced scorecard methodology. The definition of the index of intellectual potential is proposed, which takes into account the level of significance of the criteria for evaluating strategic potential based on the combination of eventological scoring methods and analysis of hierarchies. It was established that the self-diagnosis of strategic potential based on the results of the analysis of questionnaire events allows to identify its «problem areas» and turn the BSC into a «working model» of managing the company's strategy. Using the example of metallurgical enterprises of the Dnipropetrovsk region, it is shown that the proposed method of diagnosing strategic potential ensures the implementation of one of the basic principles of balanced enterprise management – the involvement of all groups of economic and managerial influence in management based on the balancing of their economic interests.

Novelty. The methodical approach to the assessment of the strategic potential of the enterprise based on the assessment of the intellectual potential through the definition of the index of the same name has been improved. The latter takes into account the level of significance of the criteria for evaluating intellectual potential based on a combination of eventological scoring methods and analysis of hierarchies. The subject field of scoring analysis is extended to the processes of evaluating and adjusting the company's strategy.

Practical value. The proposed method makes it possible to improve the management of the company's strategy, as it allows, based on the analysis of questionnaire events-answers, which are interpreted as those that do not contribute to the occurrence of the target event – the desired level of enterprise management, to determine the main problems and factors of increasing the value / level of the analyzed object.

Keywords: intangible assets of the enterprise, strategic potential of the enterprise, intellectual potential, self-diagnostic of the strategic potential of the enterprise, balanced management of the enterprise, balanced scorecard, eventology, technique of eventological scoring.

Надійшла до редакції 06.11.22 р.

СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ БІЗНЕСУ ІЗ ЗАЦІКАВЛЕНИМИ СТОРОНАМИ

*М. В. Белобородова, к. е. н., НТУ «Дніпровська політехніка», bieloborodova.m.v@nmu.one,
orcid.org/0000-0001-8329-7679,*

*О. В. Хаджинова, д. е. н., професор, ДВНЗ «Приазовський державний технічний
університет», azsudcom@gmail.com, orcid.org/0000-0002-7750-9791,*

*М. Г. Белопольський, д. е. н., професор, ДВНЗ «Приазовський державний технічний
університет», belopolskiynikolay@gmail.com, orcid.org/0000-0001-9312-6953*

Методологія дослідження. При проведенні дослідження використані такі загальнонаукові та специфічні методи: теоретичного узагальнення – при дослідженні міжнародного та регіонального досвіду соціальної відповідальності малого та середнього бізнесу, загального й особливого – при дослідженні існуючих підходів до класифікації та управління діяльністю зацікавлених сторін, системного підходу – для обґрунтування стратегій взаємодії бізнесу із зацікавленими сторонами за використання коефіцієнту розбалансованості.

Результати. Продемонстровано, що соціально відповідальний бізнес може ефективно будувати та реалізовувати стратегію взаємодії із певною групою зацікавлених сторін лише за умови досягнення реально можливого балансу між різновекторними очікуваннями. Спершу необхідно зрозуміти, які групи зацікавлених сторін своїми очікуваннями від ресурсного обміну із бізнесом роблять найбільший внесок у наявний дисбаланс взаємовідносин. Результатом рішення цього завдання буде два вектори: ідеального ресурсного обміну та реального ресурсного обміну. Відмінність структур даних векторів буде свідчити про розбалансованість існуючого ресурсного обміну в системі взаємодії бізнесу із зацікавленими сторонами.

Новизна. Доведено, що малий бізнес має підвищену потребу в міцних особистих стосунках із місцевою громадою та владою. Авторами запропоновано формулу коефіцієнту розбалансованості, який свідчить про розбалансованість ресурсного обміну фіксованої групи стейкхолдерів із бізнесом. Чим меншим є значення даного коефіцієнта у групі, тим більш збалансованим є її ресурсний обмін, і навпаки. Взаємодія буде ефективною для обох сторін, якщо жодна з них нічого не хоче змінювати у сформованих відносинах. Такі відносини можемо називати збалансованими. Відповідно, у залежності від значення коефіцієнту розбалансованості, може бути виокремлено чотири типи стратегій взаємодії бізнесу із групами зацікавлених сторін: стратегія впливу, стратегія задоволення запитів, стратегія захисту, стратегія співпраці.

Практична значущість. Для компаній важливо визначити важливість зацікавлених сторін відповідно до їхнього ресурсного внеску у взаємовідносини із бізнесом. Стратегічне планування взаємодії із групами зацікавлених сторін на основі оптимізації коефіцієнту розбалансованості ресурсного обміну дає можливість представникам регіонального малого та середнього бізнесу досягти соціально-економічних результатів найбільш оптимальним шляхом.

Ключові слова: зацікавлені сторони, стейкхолдер-менеджмент, матриця, ресурсний обмін, стратегія, корпоративна соціальна відповідальність, малий та середній бізнес, коефіцієнт розбалансованості, очікування стейкхолдерів.

Постановка проблеми. Внаслідок нинішньої соціально-економічної ситуації науковці, економісти та менеджери значною мі-

рою цікавляться проблемою розуміння корпоративної соціальної відповідальності в рамках підходу з позицій зацікавлених сторін. Також сфери їхніх інтересів включають

розробку ефективних методів та інструментів управління зацікавленими сторонами, вивчення комплексних заходів щодо реалізації моделі соціально відповідальної ділової поведінки. За останні роки теорія зацікавлених сторін зазнала значних змін. Управління та взаємодія із зацікавленими сторонами базується на процесах встановлення зв'язків, розвитку відносин та підтримання ефективної взаємодії між суб'єктами господарювання та ключовими зацікавленими сторонами. Групи зацікавлених сторін, які прямо чи опосередковано впливають на ділові операції, можуть не взаємодіяти між собою, але вони впливають на рівень соціальної відповідальності бізнесу як неформальна коаліція.

У ринковому конкурентному середовищі стає очевидною необхідність вивчення та аналізу впливу зацікавлених сторін на діяльність певного суб'єкта господарювання. Основною метою виявлення зацікавлених сторін та формування агрегованих типів зацікавлених сторін є посилення соціальної відповідальності бізнесу з метою досягнення вагомих соціально-економічних результатів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика класифікації зацікавлених сторін соціально відповідального бізнесу широко розглядалась в міжнародній та вітчизняній науковій літературі. Особливо варто згадати матричний підхід, запропонований в роботі [1], в рамках якого зацікавлені сторони запропоновано розподілити на чотири групи на основі двох параметрів: рівня впливу та рівня зацікавленості. У свою чергу, в роботі [2] класифікація зацікавлених сторін здійснена за трьома критеріями: влада, легітимність та релевантність, що дозволяє більш повно виявити характеристики окремих стейкхолдерських груп. Автори в дослідженні [3] наголошують на важливості використання теорії стейкхолдерів з точки зору ділової етики та у контексті концепції соціальної відповідальності бізнесу.

В роботі [4] підкреслено, що процес дослідження стейкхолдерів організації є поетапним. Серед основних етапів виділяють визначення та оцінювання основних зацікавлених сторін. Askermann та ін. [5] дослідили альтернативний підхід до класифікації зацікавлених сторін, враховуючи такі фактори, як влада, законність та терміновість.

Donaldson та Preston [6] висвітлили описову, інструментальну та нормативну теорію зацікавлених сторін. Численні дослідження, серед яких роботи [7; 8; 9], присвячені обґрунтуванню взаємозв'язку між управлінням стейкхолдерами та підвищенням рівня корпоративної соціальної відповідальності. Особлива увага приділяється трансформації корпоративної соціальної відповідальності в кризових умовах, зокрема під час повномасштабного військового вторгнення РФ в Україну та у постпандемійний період. Ці проблеми досліджують такі науковці, як І. Стойко та ін. [11], Р. Зварич та ін. [12], Н. Aguinis та ін. [10].

Протягом тривалого періоду найменш вивченими проблемами управління зацікавленими сторонами залишалися проблеми їхньої ідентифікації. Один із способів виявлення та позиціонування зацікавлених сторін пропонується в дослідженні Т. Куваєвої та ін. [13]. Автори обґрунтували варіант класифікації зацікавлених сторін на основі побудови клієнтоорієнтованої стратегії підприємства. Однак, проблематика формування послідовної стратегії взаємодії бізнесу із зацікавленими сторонами на основі довгострокового планування все ще залишається недостатньо дослідженою, адже практика показує, що збалансування потреб стейкхолдерів дозволяє організації досягти стійкого успіху.

Формулювання мети статті. Метою дослідження, результати якого викладені в статті є узагальнення підходів до планування взаємодії соціально відповідального бізнесу із його зацікавленими сторонами, які розглядаються як інструменти реалізації стратегічних цілей суб'єктів господарювання. При цьому планування стратегічної взаємодії зі стейкхолдерами включає в себе ідентифікацію їхніх груп, збір та накопичення інформації про їхню діяльність і розробку відповідних стратегій комунікації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Соціальна відповідальність суб'єктів господарювання знаходиться у тісному взаємозв'язку із господарським та соціальним аспектами компанії. Йдеться, насамперед, про матеріальну забезпеченість її працівників, їхній соціальний статус, психологічний добробут, участь у соціальному житті компанії

тощо, чесність та порядність підприємця відносно своїх працівників та зовнішніх партнерів. Прибуток компанії як результат її успішної господарської діяльності необхідний для забезпечення постійної роботи, виплати гідної заробітної плати, сплати податків, розробки нових продуктів, інвестування в послуги та сприяння добробуту громад, у яких вони працюють. Тому розвиток соціальної відповідальності суб'єктів господарювання сприяє не лише зростанню та прибутковості окремої компанії, а й ефективному зростанню економіки в цілому. Справжня соціальна відповідальність суб'єктів господарювання полягає в усуненні соціальних суперечностей.

Більшість сучасних досліджень проблем корпоративної соціальної відповідальності висвітлюють питання емпіричних доказів позитивного впливу КСВ на вартість компанії. Деякі автори висувають ідею можливого існування оптимального ступеня корпоративної соціальної відповідальності, що максимізує вартість компанії, зокрема [14, 15]. Однак ключова складність у визначенні оптимального рівня КСВ в управлінні компанією полягає в першу чергу, не лише в обсягах фінансування для впровадження, а й у великій кількості нефінансових факторів, багато з яких неможливо проаналізувати або передбачити. Ці фактори включають:

- 1) визначення та позиціонування зацікавлених сторін компанії для їхньої класифікації та відбору відповідно до ступеня важливості інтересів;

- 2) ефективність та результативність системи інформаційної взаємодії зацікавлених сторін щодо результатів діяльності компанії в рамках стратегії корпоративної соціальної відповідальності;

- 3) ступінь участі зацікавлених сторін у стратегічному управлінні компанією.

Подібна тенденція відображається і в теорії зацікавлених сторін. Доволі значущою в цьому контексті є концепція мережевого підходу, яка включає чотири основні формати управління зацікавленими сторонами, а саме: діалектичний, его-мережевий, множинний, цілісний [8].

Суттєво зростає вплив зацікавлених сторін на сталий розвиток організацій та рівень їхньої соціальної відповідальності. У

той же час, для успішного стратегічного планування компанія також повинна узгодити цілі своїх зацікавлених сторін. В рамках вищевикладеного необхідно розглянути основний стандарт управління зацікавленими сторонами – AA1000SES у галузі сталого розвитку, розроблений The Institute of Social and Ethical Accountability [16]. Це перший міжнародний стандарт у галузі управління зацікавленими сторонами. Основною відмінністю підходу, прописаного в цьому стандарті, та інших існуючих стандартів у цій галузі є впровадження системи постійного діалогу із зацікавленими сторонами в практику компанії.

Важливим етапом управління зацікавленими сторонами є процес їхньої ідентифікації. Найпопулярнішим та найефективнішим методом сьогодні є SWOT та PEST аналіз. Однак, ці два методи не завжди дозволяють визначити активних, пасивних та опосередкованих зацікавлених сторін, для цього доцільно використовувати спеціальні методики, ключовою серед яких сьогодні залишається модель Мітчелла [2]. Модель Мітчелла визначає вісім основних груп зацікавлених сторін на основі поєднання трьох ключових вимірів – впливу, законності та терміновості – та представляє їх кільцями Ейлера.

Розглядаючи сучасні підходи до ідентифікації зацікавлених сторін, можна спостерігати тенденцію розглядати фірму як центр, який може побудувати навколо себе мережу компаній-партнерів, які є критично важливими в даний період розвитку організації. Ця організаційна структура є альтернативою вертикальній інтеграції та узгоджується з теорією ресурсів. Тільки в цьому випадку необхідні ресурси є у розпорядженні компанії на час дії договірних відносин із контрагентами.

У сфері управління ресурсами з точки зору соціальної відповідальності цікавим є досвід інвестиційної компанії «VolWest Group», яка керує стратегічними бізнес-проектами. Через специфіку організаційної діяльності акцент її корпоративної соціальної відповідальності зосереджується на трудових ресурсах. Ключовим показником ефективності в цій галузі є мінімізація плинності персоналу. Тому в 2020 році середній коефіцієнт плинності кадрів компанії за групами становив близько 2,97% [14]

Іншим прикладом реалізації корпоративної соціальної відповідальності з точки зору управління зацікавленими сторонами є політика Metro Cash and Carry, яка з 2020 року в Україні реалізує CLCM-проект – управління категоріями споживачів [15]. Кінцевою метою проекту є перетворення компанії з тієї, яка зосереджена на вимогах постачальників, до тієї, яка будує свою діяльність залежно від потреб споживача.

Вищезазначене вказує на те, що соціальна відповідальність сьогодні є не лише глобальною модою, а й довгостроковою тенденцією в політиці сучасних бізнес-організацій. Відповідно, в новому інституційному середовищі концепція соціальної політики також отримала більш широке тлумачення, яке включає не лише державну гарантію соціальних прав громадян, а й вимоги до більш активного залучення бізнесу до соціальної політики. Враховуючи це, соціальна відповідальність суб'єктів господарювання стала концептуальною та ідеологічною основою для нового типу соціальної політики.

Важливим етапом реалізації стейкхолдерських підходу є визначення основних зацікавлених сторін бізнесу, а потім прогнозування і мінімізація ризиків, які можуть бути викликані не здійсненням інтересів тих чи інших учасників моделі. Дослідниками запропоновано низку інструментів для визначення пріоритетних стейкхолдерів бізнесу і оцінки їх можливого впливу на успіх діяльності компанії. Компаніям важливо ідентифікувати значимість зацікавлених сторін відповідно до їх ресурсного внеску в діяльність.

Однак, особливості малого і середнього бізнесу вимагають іншого, інтегрованого підходу до управління соціальною відповідальністю з позицій основних зацікавлених сторін. Інтегрований підхід означає, що фокус СВ зміщений на розуміння потреб стейкхолдерів. Основним орієнтиром тут виступає виявлення і сканування соціальних вимог, а також адекватне і своєчасне реагування на запити зацікавлених сторін. Інтегрований підхід розглядає поняття СВ як інструмент для завоювання легітимності, авторитету і престижу. Малі підприємства мають підвищену потребу в сильних особистих відносинах із зацікавленими сторонами, квалі-

фікованих співробітниках, успішній взаємодії з місцевою громадою

Дослідження СВ в Європі серед малого та середнього бізнесу показали, що практика більш розвинена відносно навколишнього середовища в порівнянні із заходами щодо соціального і економічного інвестування. В Південній Африці, Південній Азії (в основному в Індії), на півдні Латинській Америці підприємства концентрують особливу увагу на гуманітарному аспекті, оскільки в даних регіонах проводиться політика боротьби з бідністю.

Припустимо, що підприємства малого бізнесу в Україні (на прикладі Дніпропетровської області) і зарубіжних країн однаково фокусуються на декількох ключових питаннях соціальної відповідальності, і ця зосередженість проявляється у вирішенні місцевих проблем.

Для малого бізнесу характерна «тиха» відповідальність, тобто акцент робиться на певний домен бізнесу і основних стейкхолдерів, а не на розкриття нефінансових показників для широких кіл зацікавлених осіб, що є актуальним, наприклад, для великих транснаціональних корпорацій або інших корпоративних структур. Малі підприємства стикається з таким поняттям, як «парадокс КСВ» і часто не здатні інтегрувати відповідні вигоди.

У таблиці 1 на підставі огляду досліджень формалізовані деякі особливості вітчизняної регіональної та зарубіжної практики СВ в малому та середньому бізнесі. Вибір конкретних форм СВ залежить від аналізу соціальних проблем на різних рівнях, від можливостей, цілей і масштабів бізнесу, а також від завдань соціального інвестування.

Інтереси основних зацікавлених сторін компанії можна узгодити, виходячи з процедури, яка називається Парето-оптимальність, оскільки очікування зацікавлених сторін можуть бути представлені як множинні проблеми оптимізації – іншими словами, найкращого рішення немає за всіх параметрів, але є найкраще з доступних. Парето-оптимальна рівновага означає, що неможливо збільшити корисність однієї групи зацікавлених сторін без зменшення корисності іншої групи. Оптимальна рівновага Парето повинна знаходитися на кривій можливої корисності.

Порівняльна характеристика соціальної відповідальності малого та середнього бізнесу

Елементи СВ малого бізнесу	Регіональна практика в Дніпропетровській області	Міжнародна практика
Превалюючий вектор	Розвиток персоналу, внутрішні інвестиції. Стимулювання благодійної та волонтерської діяльності власних працівників. Відсутність екологічних і економічних мотивів, низькі операційні показники не приносять видимої віддачі від впровадження соціально відповідальної поведінки	Європа: локальні екологічні інвестиції, «розумні» соціальні інновації та інвестиції. США: підтримка зовнішніх благодійних акцій, робота із внутрішніми стейкхолдерами. Країни, що розвиваються: боротьба з бідністю, інвестиції в освіту і розвиток персоналу і території бізнесу (гуманітарна складова)
Аспекти впливу на зацікавлених сторін	Здійснюється через результативність і відповідальність компанії (якість пропонованих послуг і продукції) та завдяки створенню позитивного іміджу компанії на місцях	Однакова важливість соціальної відповідальності як для внутрішнього, так і для зовнішнього оточення компанії. Найявний позитивний вплив соціальної відповідальності на операційні результати діяльності бізнесу
Політика СВ	Стереотипне мислення і відсутність управлінського апарату знижує ефективність запровадження СВ. СВ залежить від особистих рис та інтересів.	Підтримка і єдині вимоги на рівні держави, є єдині стандарти, бізнес-культура складається навколо соціально відповідальних форм ведення бізнесу
Аналогічні риси	«Парадокс КСВ»: чи в змозі малий і середній бізнес інтегрувати вигоди від КСВ? Брак технологій, управлінського досвіду, фінансових ресурсів для реалізації можливості отримання довгострокових вигод від СВ як для внутрішнього середовища організації, так і для його зовнішньої компоненти	

Джерело: [4; 17]

Отже, досягнувши в процесі взаємних домовленостей та компромісів оптимальності за Парето, де встановлені відносини є прийнятними для обох сторін, ці групи зацікавлених сторін можуть працювати з компанією протягом тривалого періоду та отримувати ефективні результати. Як результат, інтереси компанії та всіх груп зацікавлених сторін будуть узгоджені та певним чином узгоджені. Парето-оптимальність досягається вибором альтернативи, яка не є домінуючою (найкраща в одному з показників ефективності відносин, але не гірша за інші) в рамках побудови відносин із зацікавленими сторонами.

Щоб організація ефективно побудувала та реалізувала стратегію для певної групи зацікавлених сторін, спершу необхідно зрозуміти, які інші групи вносять найбільший «внесок» у дисбаланс.

Результатом розв'язання цього завдання буде вектор структури «ідеального» ресурсного обміну x_i^e та вектор структури «реального» ресурсного обміну x_i^p . Відмінність структур даних векторів буде свідчити

про розбалансованість існуючого ресурсного обміну в системі взаємодії. При цьому коефіцієнт розбалансованості k_i буде дорівнювати:

$$k_i = \frac{|x_i^p - x_i^e|}{x_i^e} \quad (1)$$

Коефіцієнт розбалансованості свідчить про розбалансованість ресурсного обміну даної фіксованої групи стейкхолдерів із бізнесом. Чим менше значення даного коефіцієнта у групи, тим більш збалансований її ресурсний обмін, і навпаки. Для того, що малий бізнес міг ефективно вибудувати і здійснити стратегію щодо даної групи зацікавлених сторін необхідно, перш за все, зрозуміти, які саме інші групи вносять найбільший «внесок» в порушення балансу. Для того щоб ресурсний обмін був ефективним для обох сторін необхідно, щоб сторони були однаково задоволені одержуваними ресурсами. З іншого боку взаємодія буде ефективною для обох сторін, якщо жодна з них нічого не хоче змінювати в сформованих відносинах. Такі відносини будемо називати збалансованими.

Відносно побудови взаємин малого бізнесу із основними групами стейкхолдерів, може бути виокремлено чотири типи стратегій взаємодії з групами зацікавлених сторін:

1. Стратегія впливу (коефіцієнт розбалансованості в межах 0,8-1). У ситуації, коли незадоволений бізнес і ступінь його впливу набагато більше, ніж у стейкхолдерів, можна домогтися перерозподілу ресурсів на користь першого.

2. Стратегія задоволення запитів (значення коефіцієнту розбалансованості в межах 0,5-0,8). В цьому випадку природним бажанням зацікавленої сторони буде зміна відносин, тобто перерозподіл ресурсів на свою користь. При цьому в ситуації, що склалася зацікавлена сторона має всі необхідні інструменти для здійснення бажаних змін. Бізнесу в цьому випадку залишається повністю задовольняти запити даної зацікавленої сторони.

3. Стратегія захисту (коефіцієнт розбалансованості в межах 0,2-0,5). При даному типі стратегії очікування зацікавлених сторін позитивні, у них може не виникнути термінового бажання змін. У цьому випадку, у малого бізнесу є шанс «захиститися» від необхідності повного задоволення запитів. Для цього можна, наприклад, організувати коаліцію з іншими зацікавленими сторонами або налагодити нові важелі впливу, провівши певні комунікативні заходи.

4. Стратегія співпраці (коефіцієнт розбалансованості в межах 0-0,2). Коли відносини збалансовані за всіма характеристиками, зміна відносин (і витрати ресурсів з цією метою) стає не вигідним ні бізнесу, ні зацікавленій стороні. В цьому випадку необхідно застосовувати стратегію взаємовигідної співпраці.

Під збалансованістю відносин слід розуміти такий їхній стан, в якому ні у бізнесу, ні у зацікавленої сторони немає бажання в них щось змінити. А оскільки немає бажання щось змінювати у відносинах, значить, взаємні запити задоволені достатньо. Стан збалансованості є оптимальним за Парето. Якщо бізнес з усіма групами своїх стейкхолдерів встановить збалансовані відносини, то це буде означати, що відносини ефективні і бізнес є соціально відповідальним.

Звідси випливає, що регіональні особ-

ливості процесів соціального розвитку вимагають відповідних заходів адміністративного регулювання, спрямованих на створення відповідних умов для стимулювання соціальної активності малого та середнього бізнесу. Основним напрямком розвитку сучасної регіональної стратегії розвитку є пріоритетність громадських потреб.

Висновки. Малий та середній бізнес на регіональному рівні має підвищену потребу в міцних особистих стосунках із місцевою громадою та органами владних повноважень. Для таких компаній важливо визначити важливість зацікавлених сторін відповідно до їх ресурсного внеску до результатів діяльності організації. Для формування стратегії взаємовідносин соціально відповідального бізнесу із зацікавленими сторонами необхідно зрозуміти, яка з груп стейкхолдерів вносить найбільший внесок у дисбаланс між «ідеальною» та «реальною» структурою обміну ресурсами, що кількісно може бути виражено через коефіцієнт розбалансованості. На основі значення коефіцієнту розбалансованості може бути обрана одна із стратегій взаємодії із зацікавленими сторонами: стратегія впливу, стратегія задоволення запитів, стратегія захисту, стратегія співпраці.

Література

1. Mendelow A. Environmental Scanning: The Impact of the Stakeholder Concept. *Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems*, 1982, Cambridge, MA. P. 407-418.
2. Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*. 1997. Vol. 22 (4). P. 853-886.
3. Carroll A.B., Brown J., Buchholtz A.K. *Business & Society: Ethics, Sustainability & Stakeholder Management* (10th Edition). Cengage Learning, 2017. 720 p.
4. Fletcher A., Guthrie J., Steane P., Roos G., Pike S. Mapping stakeholder perceptions for a third sector organization. *Journal of Intellectual Capital*. 2003. Vol. 4(4). P. 505-527.
5. Ackermann F., Eden C. Strategic management of stakeholders: Theory and practice. *Long range planning*. 2011. Vol. 44(3). P. 179-196.
6. Donaldson T., Preston L. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications, *Academy of Management Review*. 1995. Vol. 1. P. 65-66.
7. Farooq O., Rupp D.E., Farooq M. The multiples pathways through which internal and external corporate social responsibility influence organizational identification and multifoci outcomes: The moderating

- role of cultural and social orientations. *Academy of Management Review*. 2017. Vol. 60. P. 954-985.
8. Rodriguez-Gomez S., Arco-Castro M.L., Lopez-Perez M.V., Rodríguez-Ariza L. Where does CSR come from and where does it go? *A review of the state of the art. Adm. Sci.* 2020. Vol. 10. <https://doi.org/10.3390/admsci10030060>. 60
9. Taraniuk L., Melnyk L., Kozmenko O., Sineviciene L. Influence of the minimum salary level increase on the business entities activity in the context of the transition to the sustainable development. *Problems and perspectives in management*. 2017. Vol. 15(1). P. 72-79.
10. Aguinis H.; Villamor I.; Gabriel K.P. Understanding employee responses to COVID-19: A behavioral corporate social responsibility perspective. *Management Resources*. 2020. Vol. 18. P. 421-438.
11. Стойко І., Шерстюк Р., Долубовська О. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні у воєнний і післявоєнний період. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 2(27). С. 93-106. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22siiipp.pdf>
12. Зварич Р., Гомотюк В., Рівліс І., Дейнека Ю. Соціальна відповідальність бізнесу як інструмент міжнародного корпоративного менеджменту в умовах кризи. *Вісник Економіки*. 2022. Вип. 2. С. 142-156. <https://doi.org/10.35774/visnyk2022.02.142>
13. Куваєва Т., Пілова К., Магеррамова І. Етика маркетингу та соціальна відповідальність як основа побудови клієнтоорієнтованої стратегії підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 29. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-13>
14. Нагорнова О.В. Корпоративна соціальна відповідальність в управлінні трудовими ресурсами. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2018. Вип. 20. С. 207-214.
15. Гусева О.Ю., Воскобоева О.В., Хлевицька Т.Б. Соціальна відповідальність бізнесу: навчальний посібник. Київ. Державний університет телекомунікацій, 2020. 222 с.
16. The Institute of Social and Ethical Accountability. AA1000 Accountability Principles (AA1000AP). Accountability. 2020. URL: <http://www.accountability.org/standards>
17. ДніпроОДА. Перелік регіональних цільових програм. 2021. URL: https://adm.dp.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files/perelik_RP_stanom_na_2602_2021.pdf
3. Carroll, A.B., & Buchholtz, A.K. (2014). *Business and society: Ethics, sustainability, and stakeholder management*. Nelson Education.
4. Fletcher, A., Guthrie, J., Steane, P., Roos, G., and Pike, S. (2003). Mapping stakeholder perceptions for a third sector organization, *Journal of Intellectual Capital*, 4(4), 505-527. doi.org/10.1108/14691930310504536
5. Ackermann, F., & Eden, C. (2011). Strategic management of stakeholders: Theory and practice. *Long range planning*, 44(3), 179-196. doi.org/10.1016/j.lrp.2010.08.001
6. Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications, *Academy of Management Review*, 1, 65-66. <https://doi.org/10.2307/258887>
7. Farooq, O., Rupp, D.E., & Farooq, M. (2017). The multiples pathways through which internal and external corporate social responsibility influence organizational identification and multifoci outcomes: The moderating role of cultural and social orientations, *Academy of Management Review*, Issue 60, 954-985. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0849>
8. Rodriguez-Gomez, S., Arco-Castro, M.L., Lopez-Perez, M.V., & Rodríguez-Ariza, L. (2020). Where does CSR come from and where does it go? A review of the state of the art. *Adm. Sci.*, Issue 10, 60 <https://doi.org/10.3390/admsci10030060>. 60
9. Taraniuk, L., Melnyk, L., Kozmenko, O., & Sineviciene, L. (2017). Influence of the minimum salary level increase on the business entities activity in the context of the transition to the sustainable development. *Problems and perspectives in management*, 15(1), 72-79.
10. Aguinis, H., Villamor, I., & Gabriel, K.P. (2020). Understanding employee responses to COVID-19: A behavioral corporate social responsibility perspective, *Management Resources*, Issue 18, 421-438.
11. Stoyko, I., Sherstiuk, R., & Dolubovska, O. (2022). Sotsialna vidpovidalnist biznesu v Ukraini u voienyny i pislivoienyny period. *Sotsialno-ekonomichni problemy ii derzava*, Issue 2(27), 93-106. Retrieved from <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22siiipp.pdf> doi.org/10.33108/sepd2022.nom2.093
12. Zvorych, R., Homotyuk, V., Rivilis, I., & Deyneka, Y. (2022). Sotsialna vidpovidalnist biznesu yak instrument mizhnarodnoho korporatyvnoho menedzhmentu v umovakh kryzy. *Visnyk Ekonomiky*, Issue 2, 142-156. <https://doi.org/10.35774/visnyk2022.02.142>
13. Kuvayeva, T., Pilova, K., & Maherramova, I. (2021). Etyka marketynhu ta sotsialna vidpovidalnist yak osnova pobudovy kliyantooriyentovanoi stratehiyi pidpriemstva. *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue 29. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-13>
14. Nahornova, O.V. (2018). Korporatyvna sotsial'na vidpovidal'nist' v upravlinni trudovymi resursamy. *Visnyk Volynskoho instytutu ekonomiky ta menedzhmentu*, Issue 20, 207-214.
15. Husieva, O.Yu., Voskoboieva, O.V., & Khlevytska, T.B. (2020). Sotsialna vidpovidalnist biznesu. Kyiv: Derzhavnyy universytet telekomunikatsiy.

References

1. Mendelow, A. (1982). Environmental Scanning: The Impact of the Stakeholder Concept, *Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems*, Cambridge, MA.
2. Mitchell, R.K., Agle, B.R., & Wood, D.J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts, *The Academy of Management Review*, vol. 22, (4), 853-886. doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105

16. The Institute of Social and Ethical Accountability (2018). AA1000 Accountability Principles (AA1000AP). Accountability 2020. Retrieved from <http://www.accountability.org/standards>

17. DniproODA (2021). Perelik rehionalnykh tsil'ovykh prohran. Retrieved from https://adm.dp.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files/perelik_RP_stanom_na_2602_2021.pdf

STRATEGIES FOR SOCIALLY RESPONSIBLE INTERACTION OF BUSINESS WITH STAKEHOLDERS

*M. V. Bieloborodova, Ph. D (Econ.), Dnipro University of Technology,
O. V. Khadzhyanova, D.E., Professor, SHEI «Priazovsky State Technical University»,
M. H. Belopolskyi, D.E., Professor, SHEI «Priazovsky State Technical University»*

Methods. The following general scientific and specific methods were used for the research: theoretical generalization – when exploring an international and regional experience of small and medium-sized businesses social responsibility, method of general and specific – when summarizing existing approaches to the classification and management of stakeholders, system approach – to justify the strategies of business interaction with stakeholders based on the imbalance ratio.

Results. A socially responsible business can effectively build and implement a strategy of interaction with a certain group of stakeholders only if it achieves a realistically possible balance between its diverse expectations. It is necessary to understand which groups of stakeholders, with all their expectations from the resource exchange with business, make the greatest contribution to the existing imbalance of relations. The result of solving this task will be two vectors: ideal resource exchange and real resource exchange. The difference in the structures of these vectors will indicate the imbalance of the existing resource exchange in the system of business interaction with its interested parties.

Novelty. It has been proven that small businesses have an increased need for strong personal relationships with local communities and authorities. The formula for the imbalance ratio, which indicates the imbalance of the resource exchange of a fixed group of stakeholders with business is proposed. The smaller the value of this ratio in the group, the more balanced its resource exchange, and vice versa. Interaction will be effective for both parties if neither of them wants to change anything in the existing relations. Such relations can be called balanced. Accordingly, depending on the value of the imbalance ratio, four types of business interaction strategies with stakeholder groups can be distinguished, namely: influence strategy, request satisfaction strategy, protection strategy, cooperation strategy.

Practical value. It is necessary for companies to determine the importance of stakeholders according to their resource contribution to the relationship with business. Strategic planning of interaction with groups of stakeholders based on optimization of the imbalance ratio enables regional small and medium-sized business to achieve socio-economic results in the most optimal way.

Keywords: interested parties, stakeholders, stakeholder management, matrix, resource exchange, strategy, corporate social responsibility, small and medium business, imbalance ratio, stakeholder expectations.

Надійшла до редакції 01.11.22 р.

ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТ НА ЕЛЕКТРОЕНЕРГІЮ В ПРОЦЕСАХ РУДОПІДГОТОВКИ НА ОСНОВІ ЗАКОНОМІРНОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ ЕНЕРГЕТИЧНИХ СПЕКТРІВ

*Д. В. Кочура, аспірант, НТУ «Дніпровська політехніка»,
kochura.de.v@ntu.one, orcid.org/0000-0002-1639-6578,*

*О. Ю. Чуріканова, д. е. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка»,
churikanova.o.yu@ntu.one, orcid.org/0000-0001-5703-2271*

Методологія дослідження. Для дослідження, результати якого представлено в даній статті, використано аналітичні методи – для аналізу процесів управління рудопотоками та виявлення резервів покращення процесу з метою мінімізації витрат на електроенергію; математичні методи – для обґрунтування закономірності формування спектральних характеристик рудопотоку з параметрами технологічних режимів гірничо-транспортного та дробарного устаткування.

Результати. При проведенні аналізу енергетичних спектрів рудо підготовки сформовано ряд економічних, організаційних та технічних заходів, які дозволять досягнути збільшення економічного ефекту від технологічного процесу. Виявлено, що мінімізація дисперсії часу роботи екскаватора шляхом організації його ритмічної роботи в кар'єрі поряд із підвищенням коефіцієнта завантаженості з метою максимізації часу його роботи, суттєво підвищує надійність електромеханічного обладнання за рахунок своєчасної подачі автосамоскидів під час завантаження. Встановлено, що витримування постійної кількості транспортних ємностей з рудою, а також застосування дробарок високої продуктивності та організації ритмічного режиму подачі думпкарів з рудою, дозволяє суттєво зменшити витрати електроенергії на дроблення руди. Доведено, що для зменшення витрат електроенергії системою завантаження бункерів дробильно-збагачувальних фабрики ефективним є застосування човникового режиму їхнього завантаження з максимально припустимим періодом завантаження.

Новизна. Під час аналізу енергетичних спектрів процесів рудопідготовки з метою мінімізації витрат та підвищення економічної ефективності діяльності гірничо-рудного підприємства діагностовано зв'язок динаміки енергоспоживання дробарно-збагачувальних фабрик із закономірностями формування спектральних характеристик рудопотоку та параметрами гірничо-транспортного та дробарного устаткування.

Практична значущість. Запропоновано комплекс реальних практичних заходів, спрямованих на зниження витрат на електроенергію на гірничо-збагачувальних підприємствах.

Ключові слова: витрати на електроенергію, мінімізація витрат, спектральні характеристики рудопотоку, дробильно-збагачувальна фабрика.

Постановка проблеми. Україна має великі поклади залізних руд, що складають основу розвитку чорної металургії та в значній мірі визначають експортний потенціал країни. Виробництво залізрудного концентрату є дуже енергоємним. Наприклад, на Інгулецькому гірничо-збагачувальному комбінаті на виробництво однієї тонни концентрату витрачається біля 73 квт/год електроенергії. При виробництві 12,189 млн тонн концентрату за рік витрачається 892 млн.

квт/год електроенергії. В структурі собівартості виробництва залізрудного концентрату вартість електроенергії складає близько 60%. В умовах світової енергетичної кризи зниження витрат на електроенергію на гірничо-рудних підприємствах є актуальною проблемою.

На гірничо-збагачувальних комбінатах контролюються загальні витрати електроенергії, які визначаються характеристиками обладнання та кількістю переробленої руди.

Показники лічильників електроенергії дають інтегровані показники активної потужності за зміну, добу, тиждень, місяць, рік і не показують динаміку енергоспоживання, яка залежить від режимів роботи гірничо-транспортного комплексу.

Випадковий процес споживання активної потужності $P(t)$ має дві складові: $M[P(t)]$ – математичне очікування та $P(t) - M[P(t)]$ – центрована випадкова складова активної потужності з математичним очікуванням, що дорівнює нулю.

$$P(t) = M[P(t)] + P(t) - M[P(t)] \quad (1)$$

Математичне очікування $M[P(t)]$ характеризує середнє значення активної потужності, що споживається за конкретний період часу – зміну, добу, тиждень, місяць і визначається характеристиками технологічного обладнання та типом руди, що переробляється. Центрована випадкова складова активної потужності $P(t) - M[P(t)]$ характеризує коливання, що залежать від режимів роботи гірничо-транспортного комплексу та коливань мас та якості руди, що переробляється. Відомо, що динаміку енергоспоживання визначає рух десятків тисяч тонн руди, на що витрачається 20–30% електроенергії, що споживається.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Режими роботи технологічних комплексів рудопідготовки мають дискретний характер. Це пов'язано з дискретним характером добутку руди екскаваторами в забоях, транспортування руди залізничними думпкарами та автосамоскидами, дроблення руди дробарками, режимами завантаження бункерів збагачувальної фабрики. В роботі [3] наведені аналітичні залежності енергетичних спектрів типових імпульсних процесів.

В роботі [2] розглядається імпульсний характер постачання руди на збагачувальну фабрику. Амплітуда імпульсу вимірюється в одиницях масової долі заліза в руді. Досліджувались впливи режимів рудопостачання на коливання якості залізородного концентрату. В роботі [3] розглядається вплив щільності руди на режими роботи дробарок.

Але питомі витрати електроенергії на процеси рудопідготовки та збагачення руди у

першу чергу залежать від об'ємів та мас руди, що подається на переробку, та продуктивності встановленого технологічного устаткування, режимів його роботи. Тому при імпульсному характері постачання руди необхідно вивчити вплив продуктивності по руді та кількості руди, що переробляється на витрати електричної енергії.

Формулювання мети статті. Мета цієї роботи полягає в тому, що на основі загальної теорії енергетичних спектрів імпульсних випадкових процесів обґрунтувати закономірності формування спектральних характеристик рудопотоку з параметрами технологічних режимів гірничо-транспортного та дробарного устаткування та розробити заходи по зниженню витрат на електроенергію на гірничо-збагачувальних підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розглянемо роботу екскаватора в забої кар'єру при завантаженні руди з продуктивністю Q_1 . Графік роботи екскаваторного забою наведено на рис. 1.

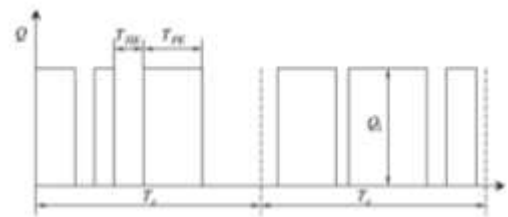


Рис. 1. Графік роботи екскаваторного забою

Позначення на рис. 1: T_c – час зміни; T_{PE} – час роботи екскаватора; $T_{ПЕ}$ – час простою екскаватора; Q_1 – продуктивність екскаватора по руді.

Енергетичний спектр екскаваторного забою наведено на рис. 2.

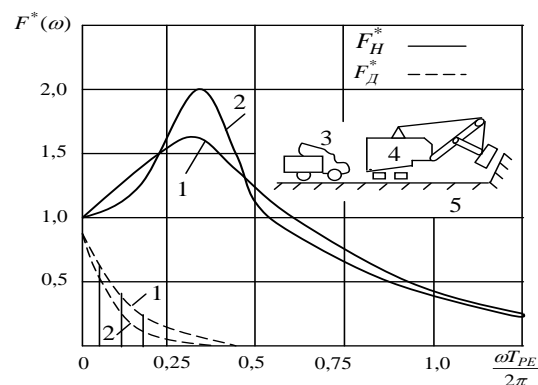


Рис. 2. Енергетичний спектр екскаваторного забою

Позначення на рис. 2: F_H^* – нормований безперервний енергетичний спектр; F_D^* – нормований дискретний енергетичний спектр.

Нормовані значення енергетичного спектра одержані шляхом розділення його значень на $F(0)$:

$$F(0) = \frac{4Q_1^2}{T_c} \cdot D_{pe}, \quad (2)$$

де D_{pe} – дисперсія часу роботи екскаватора;

Крива 1 – відповідає пуансоновському розподілу пауз; крива 2 – відповідає рівномірному розподілу пауз; 3 – автосамоскиди; 4 – екскаватор;

5 – забій кар’єру;

На рис. 3 наведено графік роботи дробарки крупношматкового дроблення, що працює в комплексі з автосамоскидами або залізничними думпкарми.

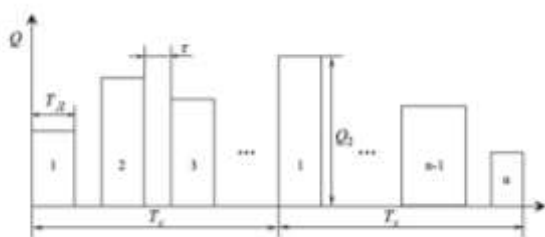


Рис. 3. Графік роботи дробарного комплексу

Позначення на рис. 3: T_D – час дроблення руди; τ – період розвантаження автосамоскидів або залізничних думпкарів; n – кількість розвантажених в дробарку автосамоскидів або думпкарів за зміну T_c ; Q_2 – продуктивність дробарки.

На рис. 4 наведено енергетичний спектр дробарного комплексу з випадковим розподілом кількості транспортних засобів, що завантажуються в дробарку.

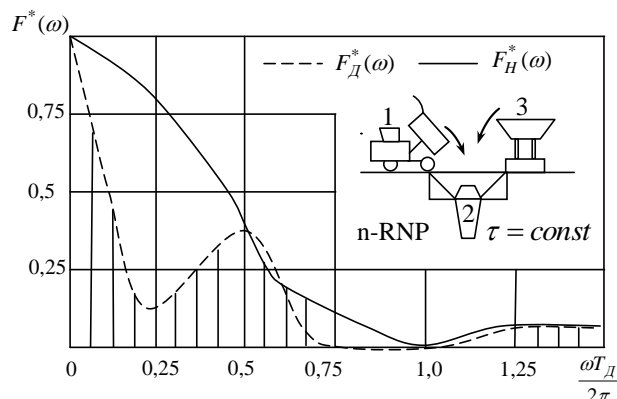


Рис. 4. Енергетичний спектр дробарного комплексу

Нормоване одиничне значення безперервної частини енергетичного спектру на рис. 4 дорівнює:

$$F_H(0) = \frac{2M(n)T_D^2\sigma_n^2}{T_c}, \quad (3)$$

де $M(n)$, σ_n^2 – відповідно математичне очікування та дисперсія кількості транспортних засобів.

Нормоване одиничне значення дискретної частини енергетичного спектру на рис.4 дорівнює:

$$F_D(\omega) = \frac{4\pi[M(Q_2)]^2 T_D^2}{T_c^2}. \quad (4)$$

Позначення на рис. 4: 1 – автосамоскид; 2 – дробарка; 3 – думпкар; $M(Q_2)$ – математичне очікування продуктивності дробарки.

Розглянемо енергетичний спектр рудопотоку при постійній кількості ємностей, що розвантажуються протягом зміни та змінних інтервалах завантаження. Графік роботи дробарки у такому режимі наведено на рис. 5. Енергетичний спектр дробарного комплексу наведено на рис. 6.

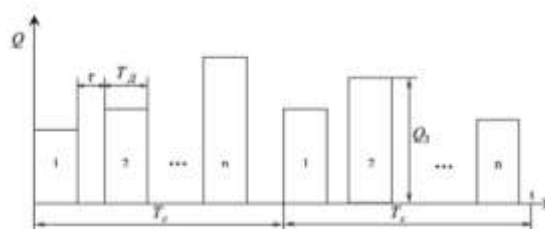


Рис. 5. Графік роботи дробарного комплексу

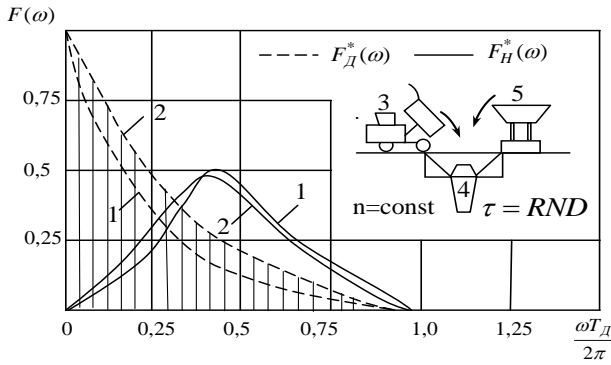


Рис. 6. Энергетичний спектр дробарного комплексу

Позначення на рис. 5,6: Q_3 – продуктивність дробарки в ємностях, що завантажуються в дробарку; крива 1 на рис. 6 відповідає пуансоновському закону розподілення інтервалів, а крива 2 – нормальному закону; $M(Q_3)$ – математичне очікування продуктивності дробарки.

Нормоване одиничне значення безперервної частини енергетичного спектру на рис. 6 дорівнює:

$$F_H(0) = \frac{2[M(Q_3)]^2 T_d^2}{T_c} \quad (5)$$

Нормоване одиничне значення дискретної частини енергетичного спектру на рис. 6:

$$F_d(0) = \frac{4\pi[M(Q_3)]^2 T_d^2}{T_c^2} \quad (6)$$

Розглянемо процес завантаження бункера збагачувальної фабрики. Графік завантаження бункера наведено на рис. 7, де T – період завантаження; τ – інтервал між завантаженнями; Q_4 – продуктивність конвейера.

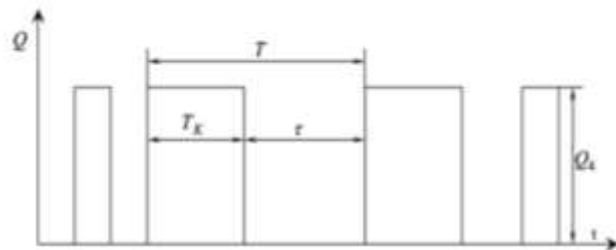


Рис. 7. Графік конвейерного завантаження бункера

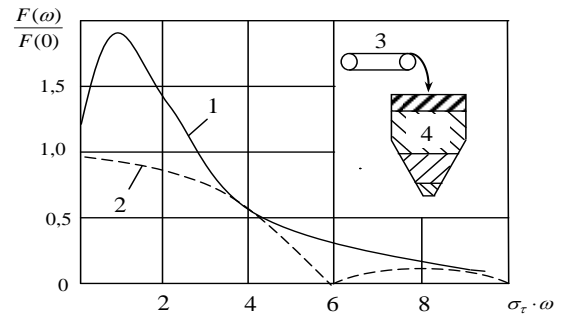


Рис. 8. Энергетичний спектр конвейерного завантаження

Позначення на рис. 8: крива 1 відповідає енергетичному спектру завантаження бункера; крива 2 – відповідає спектру одиночного імпульсу; 3 – конвейер; 4 – бункер; σ_τ – середньоквадратичне відхилення інтервалу завантаження.

Енергетичний спектр при частоті $\omega = 0$ дорівнює:

$$F(0) = \frac{Q_4^2 D_{TK}}{T} \quad (7)$$

де D_{TK} – дисперсія довжини імпульсу продуктивності.

У випадку завантаження бункерів збагачувальної фабрики за допомогою автостели, що працює у човниковому режимі, часова діаграма завантаження автостелою бункера наведена на рис. 9.

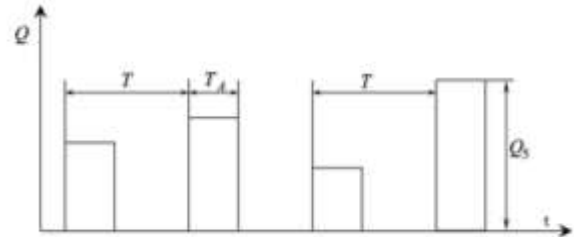


Рис. 9. Часова діаграма роботи періодичного завантаження автостелою

Позначення на рис.9: T – період завантаження; T_A – час завантаження або час проходження автостели над бункером.

Енергетичний спектр автостели наведено на рис. 10, де 1 – крива безперервної частини спектру; 2 – крива дискретної частини спектру; 3 – автостела; 4 – бункери.

Максимальне значення дискретної частини спектру:

$$F_D(0) = \frac{4\pi[M(Q_5)]^2}{T^2}, \quad (8)$$

де $M(Q_5)$ – математичне очікування продуктивності автостели.

Максимальне значення безперервної частини енергетичного спектру:

$$F_H(0) = \frac{2\sigma_Q^2}{T}, \quad (9)$$

де σ_Q^2 – дисперсія продуктивності автостели.

Виконаємо оцінку частотних діапазонів та періодів коливань енергоспоживання, що генерують технологічні комплекси процесів рудопідготовки, використовуючи графіки енергетичних спектрів рис. 2 – рис. 10.

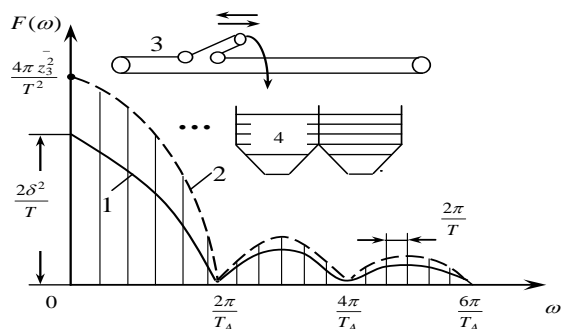


Рис. 10. Енергетичний спектр автостели

Для екскаваторного забою згідно з графіком рис. 2 діапазон суттєвих частот енергоколивань складає: $\frac{\omega T_{PE}}{2\pi} = (0,25 \div 0,5)$.

Коли прийняти $T_{PE} = 10-20$ хвилин, то частоти енергоколивань, що генеруються екскаваторним забоем:

$$4,36 \cdot 10^{-4} \text{ Гц} \leq \omega_{e3} \leq 2,61 \cdot 10^{-3} \text{ Гц}, \quad (10)$$

Відповідні періоди енергоколивань, що генеруються екскаваторним забоем:

$$6,36 \text{ хвилин} \leq T_{e3} \leq 38,2 \text{ хвилин}, \quad (11)$$

Для комплексу крупношматкового дроблення згідно із графіком рис. 4

$$\frac{\omega T_D}{2\pi} = (0,1 \div 0,5) \cdot$$

Для умов, наприклад, Інгулецького ГЗК $T = 1,5$ хвилин, $n = \text{var}$.

Частоти енергоколивань, що генеруються дробарним комплексом:

$$6,97 \cdot 10^{-3} \leq \omega_{DK} \leq 34,8 \cdot 10^{-3} \text{ Гц}, \quad (12)$$

Відповідні періоди коливань енергоспоживання:

$$0,5 \text{ хвилин} \leq T_{DK} \leq 2,38 \text{ хвилин}. \quad (13)$$

Для конвейєрного завантаження бункера згідно із графіком рис. 8 при $\sigma_Q^2 = 0,1$ та часу включення конвейєра $T_K = \frac{T}{2}$, що знаходиться в межах від 10 до 30 хвилин.

Діапазон суттєвих коливань енергоспоживання системи завантаження бункерів:

$$5,6 \cdot 10^{-5} \text{ Гц} \leq \omega_k \leq 5,5 \cdot 10^{-4} \text{ Гц}, \quad (14)$$

Періоди енергоколивань, що відповідають відповідним частотам (14):

$$0,5 \text{ хвилин} \leq T_K \leq 5 \text{ хвилин}, \quad (15)$$

Визначено діапазон суттєвих частот, що генеруються автостелою при човниковому режимі роботи.

Початкові дані для розрахунку в умовах Інгулецького ГЗК:

- час завантаження секції: 3,2 хвилини;
- період завантаження бункера: $T = 67,2$ хвилини;

Діапазон частот:

$$1,5 \cdot 10^{-3} \text{ Гц} \leq \omega_{AB} \leq 32 \cdot 10^{-3} \text{ Гц}, \quad (16)$$

Відповідні періоди енергоколивань:

$$0,5 \text{ хвилин} \leq T_{AB} \leq 10,7 \text{ хвилин}, \quad (17)$$

Динаміка рудопотоку провокує коливання активної потужності та електричної енергії, що споживається електроприводом технологічного устаткування гірничозбагачувального комбінату. На ці коливання витрачається 25-30% встановленої потужності

обладнання гірничо-збагачувального комбінату, що складає сотні тисяч кіловат.

Виходячи з фізичного сенсу спектральної щільності активної потужності P вона дорівнює:

$$P = \frac{1}{2\pi} \int_0^{\omega_B} S(\omega) d\omega, \quad (18)$$

де ω_B – верхня межа частоти коливань.

Витрати електричної електроенергії E пропорційні споживаній потужності P та часу t :

$$E = P \cdot t, \quad (19)$$

Висновки. Аналіз енергетичних спектрів процесів рудопідготовки дозволяє запропонувати наступні організаційно-технічні заходи по зменшенню витрат електроенергії:

1. Для зменшення витрат електроенергії в кар'єрі необхідно:

- мінімізувати дисперсію часу роботи екскаватора шляхом організації їх ритмічної роботи в кар'єрі, підвищенням надійності електромеханічного обладнання, своєчасною подачею автосамоскидів під завантаження;

- підвищити коефіцієнт завантаження екскаватора з метою максимізації часу його роботи.

2. Для зменшення витрат електроенергії на дроблення руди, що завантажуються в дробарку залізничних думпкарів і автосамоскидів необхідно:

- витримувати постійну кількість транспортних ємностей з рудою, що завантажуються в дробарку протягом зміни;

- мінімізувати середнє значення і дисперсію часу дроблення шляхом застосування дробарок високої продуктивності, організації ритмічного режиму подачі думпкарів з рудою, що завантажуються в дробарку.

3. Для зменшення витрат електроенергії системою завантаження бункерів дробильно-збагачувальних фабрик необхідно:

- застосувати човниковий режим завантаження бункерів з максимально допустимим періодом завантаження;

- при адресному періодичному завантаженні бункерів необхідно мінімізувати дисперсію часу завантаження і збільшувати періодичність довантаження.

Для реалізації цих заходів необхідно впровадити їх в технологічні карти та посадові інструкції диспетчерської служби кар'єрів, дробарних фабрик та гірничотранспортного цеху.

Необхідно організувати систему контролю за виконанням цих інструкцій та заходи матеріального та морального стимулювання їх виконання.

Література

1. Горенко А.А., Кочура Є.В. Формування собівартості продукції дробарних фабрик в умовах багатозонального тарифу на електроенергію. Д.: Національний гірничий університет, 2012. 146 с.

2. Белкіна І.А., Лєпа Р.М., Кочура Є.В. Економіко-математичне моделювання впливу режимів рудоподачі на ефективність використання економічного потенціалу гірничо-збагачувального підприємства. Д.: Національний гірничий університет, 2013. 123 с.

3. Левин Б.Р. Теоретические основы статистической радиотехники. М.: «Радио и связь», 2009. 656 с.

References

1. Horenko, A.A., & Kochura, E.V. (2012). Formuvannya sobivartosti produktzii drobarnykh fabryk v umovakh bahatozonalnoho taryfu na elektroenerhiuu. Dnipropetrovsk: Nationalnyy Hirnychyy Universytet.

2. Belkina, I.A., Lepa, R.M., & Kochura E.V. (2013). Ekonomiko-matematychne modeluvannya vplyvu rezhymiv rudopodachi na efektyvnist vykorystannia ekonomichnoho potentsialu hirnycho-zbahachuvalnoho pidpryemstva. Dnipropetrovsk: Nationalnyy Hirnychyy Universytet.

3. Levin, B.R. (2009). Theoreticheskie osnovy statisticheskoy radiotekhniki. Moskva: «Radio and sviaz».

REDUCTION OF ENERGY COST IN THE PROCESSES OF ORE PREPARATION ON THE BASIS OF THE REGULARITIES OF THE FORMATION OF ENERGY SPECTRUM

*D. V. Kochura, Post-graduate student, Dnipro University of Technology,
O. Yu. Churikanova, D.E., Associate Professor, Dnipro University of Technology*

Methods. Analytical methods for the analysis of ore flow management processes and the identification of ways of process improvement for the purpose of minimizing electricity costs;

mathematical methods for substantiating the regularity of the formation of spectral characteristics of the ore flow with the parameters of the technological modes of the mining, transportation and crushing equipment are used for the research of this subject area.

Results. During the analysis of the energy spectra of ore preparation, a number of economic, organizational and technical measures were formed, which will allow to achieve an increase in the economic effect of the technological process. It was found that minimizing the dispersion of the excavator's working time by organizing its rhythmic work in the quarry along with increasing the load factor in order to maximize its working time significantly increases the reliability of electromechanical equipment thanks to the timely supply of dump trucks during loading. It has been established that maintaining a constant number of transport containers with ore, as well as the use of high-performance crushers and the organization of a rhythmic mode of delivery of dump trucks with ore allows to significantly reduce the cost of electricity for ore crushing. It has been proven that the use of a shuttle mode of loading bunkers with the maximum permissible loading period is effective in reducing electricity consumption by the loading system of bunkers of crushing and enrichment factories.

Novelty. During the analysis of the energy spectra of ore preparation processes in order to minimize costs and increase economic efficiency of the mining and ore enterprise, the correlation between the energy consumption dynamics of the crushing and beneficiation factories and the regularities of the formation of the spectral characteristics of the ore stream and the parameters of the mining, transportation and crushing equipment was diagnosed.

Practical value. A set of real practical measures aimed at reducing electricity costs at mining and beneficiation enterprises is proposed.

Keywords: electricity costs, cost minimization, spectral characteristics of the ore stream, crushing and beneficiation plant.

Надійшла до редакції 12.11.22 р.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ВАРТІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

*О. В. Ареф'єва, д. е. н., професор, Національний авіаційний університет,
[lena-2009-19@ukr.net](mailto:lana-2009-19@ukr.net), orcid.org/0000-0001-5157-9970,*

*Н. В. Коваленко, д. е. н., професор, Національний транспортний університет,
Kovalenko-nv@ukr.net, orcid.org/0000-0001-8011-1373,*

*М. М. Андрієнко, к. е. н., Національний авіаційний університет,
andrienko2008@ukr.net, orcid.org/0000-0003-4148-4737*

Методологія дослідження. При проведенні дослідження стратегічного управління вартістю підприємства за інноваційного розвитку було використано метод наукової абстракції – при визначенні теоретико-методологічних підходів щодо сутності поняття «управління вартістю підприємства»; системного підходу – при формуванні методичного підходу комплексної оцінки ефективності управління вартістю підприємства.

Результати. Продемонстровано, що нова парадигма управління, яка базується на стратегічному підході, привела до зміни цілей та критеріїв діяльності підприємства, а саме: критеріями успішності діяльності останнього та основою для визначення його місії слугує вартість, що дозволяє кількісно оцінити як стратегічні цілі, так і рівень їхньої реалізації. Виявлено, що незважаючи на наявність широкого арсеналу методів оцінки вартості підприємства, жоден із них не враховує його специфіку, а також фактори, які формують вартість. Здійснено роботу по формуванню прикладного методичного підходу щодо стратегічного управління вартістю підприємства.

Новизна. Запропоновано методичний підхід щодо стратегічного управління вартістю підприємства, який базується на комплексному підході щодо оцінки його вартості та характеризується простотою застосування. Розроблений підхід є універсальним для будь-якого підприємства та забезпечує послідовність реалізації принципів і методів. У ньому враховано всі етапи стратегічного управління вартістю підприємства, а також інші критерії, зокрема, обсяг виробництва, прибуток.

Практична значущість. Отримані результати наукового дослідження засвідчили необхідність розробки комплексної оцінки вартості підприємства при інноваційному стратегічному управлінні задля діагностики стану, тенденцій та визначення факторів, що сприяють зростанню його вартості і потенціалу. Оскільки основною складовою збільшення вартості власного капіталу є стійкі темпи зростання доходності та величини грошового потоку, то головна увага зосереджується на показниках прибутковості. Відповідно, вартість є ключовим моментом системи стратегічного управління підприємством і використовується як для формування його конкретних цілей та завдань, так і виступає критерієм для оцінки успішності реалізації стратегії.

Ключові слова: стратегічне управління, вартість підприємства за інноваційного розвитку, підходи до управління вартістю підприємства, управління зміною вартості.

Постановка проблеми. Ефективність економіки України безпосередньо пов'язана з стратегічним управлінням підприємств. Нестабільність економічних процесів, які вини-

кають у внутрішньому і зовнішньому середовищі, ускладнюють діяльність вітчизняних підприємств і знижують їх вартість. Тому стратегічне управління підприємницькою діяльністю має бути направлене на підвищення

результативності фінансово-господарської діяльності та як наслідок вартості підприємства. Для досягнення позитивних результатів необхідно обрати найбільш ефективні підходи до управління їх розвитком на стратегічну перспективу, що забезпечуватимуть прийняття конструктивних управлінських рішень з базуванням на інноваційних складових.

Сучасний стан бачення стратегічної моделі управління вартістю підприємств висуває на перший план питання ефективного інноваційного розвитку. Наразі, як у теоретичних дослідженнях, так і в практичному втіленні виступає методичний підхід щодо аналізу даного процесу та удосконалення в процесі динамічних та структурних змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Впродовж останніх років інтерес науковців до пошуку шляхів збільшення вартості вітчизняних суб'єктів господарювання збільшується. Серед розмаїття запропонованих підходів варто відзначити праці Сасенко М., Кульбач Ю., Вороніна А. В. [3], Прохорової В. В. [11], Дорошенко Н. [5], Кривов'язюк І. В. [7], Бурбан О., Пілецької С. Т., Коритько Т. Ю. [10] та ін.

Вони ґрунтуються на різноманітних підходах щодо оцінки вартості майна підприємства через кількісне визначенні теперішньої вартості очікуваних вигід від володіння корпоративними правами підприємства, використання показників фінансово-господарського стану та ефективності, оцінювання результатів у порівнянні з іншими бізнес-аналогами тощо. Серед методів економіко-математичного апарату оцінювання найчастіше використовують інтегральний метод, ранговий метод, матричний метод, систему збалансованих показників, метод експертних оцінок, математико-стохастичні методи, методи порівняння та дисконтування, ситуаційне моделювання, метод нечіткої логіки, метод нейронних мереж, VBM –менеджмент тощо.

Формулювання мети статті. Основною метою даного наукового дослідження є дослідження та удосконалення теоретичних та практичних засад щодо стратегічного управління вартістю підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах жорсткої конкуренції, коли важко не тільки вийти на нові ринки, а й утримати наявні, здатність підприємства перевершити конкурентів і досягти своїх цілей залежить від ефективного управління. Однак підприємства можуть досягати результатів не тільки внаслідок свого удосконалення управління, а також завдяки випадковості або впливу факторів непов'язаних з ефективністю діяльності. Наприклад, збільшення продажів і прибутку може бути результатом підвищення цін на продукцію, тобто вдалої кон'юнктури, продажу непотрібних активів або втручання в діяльність конкурентів. Тому необхідно визначити критерії, які відображають ефективність управління підприємством та дають можливість відобразити певні чинники, що впливають на підвищення виручки від реалізації, вартість активів і вартість підприємства.

Узагальнюючі результати аналізу прикладних методичних підходів щодо стратегічного управління вартістю підприємства на локальному рівні та моделей їх побудови, варто взяти за базис наукові напрацювання, які зазначено в табл. 1. Так, А. В. Воронін розглядає управління вартістю підприємства через оцінку факторів впливу. Мендрул О. Г. зосереджується на управління вартістю підприємства через поліпшення стратегічних, тактичних та оперативних рішень, С. Т. Пілецька та Т. Ю. Коритько – вказують, що вище означену проблему потрібно вирішувати в межах VBM-менеджменту, тобто рекомендують практичне використання критеріїв економічної доданої вартості (EVA – Economic Value Added), що являє собою модифікацію показника чистого операційного прибутку) для визначення ефективності управління підприємством через приріст (зменшення) рівня капіталізації підприємства.

Відаючи належне надбанням науковців з досліджуваної проблематики, потребує більш глибоко дослідження питання стратегічного підходу щодо вартості підприємств у контексті інноваційного потенціалу, котрий координує три рівні зв'язків і відносин, що мали місце в минулому, існуючих у сьогоденні і орієнтованих на розвиток в майбутньому.

Стисла характеристика поглядів, що характеризують управління вартістю підприємства

Автор	Характеристика	Примітка
Воронін А. В. [3]	Система методів впливу на внутрішні фактори підприємства і опосередковано на фактори зовнішнього середовища з метою забезпечення його динамічного розвитку, підвищення стійкості у зовнішньому середовищі, інвестиційної привабливості за допомогою досягнення зростання його вартості.	Сучасна концепція управління вартістю підприємства і методи її оцінювання зорієнтовані на визначення та управління ринковою вартістю суб'єкта господарювання.
Мендрул О. Г.[8]	Інтегруючий процес, спрямований на поліпшення стратегічних, тактичних та оперативних рішень за рахунок концентрації зусиль на факторах формування вартості.	Визначення вартості підприємства зумовлює інтеграцію оцінки в систему вартісно-орієнтованого управління підприємством шляхом встановлення відповідних пріоритетів в управлінні.
Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. [10]	Аналіз сумарного ефекту різних структурних підрозділів та напрямків діяльності, визначення стратегії розвитку, розробка прогнозу та плану дій на перспективу, встановлення результатів використання витрачених ресурсів та рівень капіталізації.	Рівень капіталізації підприємства в межах оцінки управління на основі VBM-менеджменту з визначенням показника EVA.

Вище запропоновані погляди на управління вартістю підприємства задовольняють потреби аналітиків лише в частині окремого напрямку діяльності, а стратегія враховує фактори, котрі зазвичай не є односторонніми і сприяють розробці заходів щодо вдосконалення управління. Однак, в комплексі застосування цих поглядів, формується спеціальний механізм проведення такої діагностики, що сприятиме простоті не лише її наукового, але й практичного використання. Методика оцінки представлена на рис. 1.

Запропонований підхід щодо комплексної оцінки ефективності управління вартістю підприємства у контексті обраної системи методів оцінки, включає послідовне висвітлення чотирьох кроків. Метою проведення діагностики є формування напрямів щодо оцінки існуючого рівня вартості підприємства в контексті визначення стратегічних напрямів підвищення ефективності управління. Базові цілі формують основні критерії, що слугують відображенням рівня ефективності управління вартістю підприємства у процесі виникнення змін. Визначене сприяє акцентуванню уваги на оцінці управління вартістю підприємства за допомогою наступних складових:

– набута вартість (базовий рівень) – здійснюється оцінка існуючої вартості та елементів, що її визначають;

– поточна вартість (поточний рівень), тобто на останню звітну дату – здійснюється оцінка наявної вартості та її розподіл за напрямками; визначаються чинники, що впливають на процеси управління вартістю підприємства та ступінь їх впливу на зміни;

майбутня поточна вартість (стратегічний рівень) визначаються основні потенційні напрями збільшення вартості підприємства та здійснюється оптимізація варіантів у співвідношенні до сформованих стратегічних карт.

При цьому ефективність зміни вартості підприємства та змін на підприємстві внаслідок управління процесами надають можливість за допомогою функції часу відобразити якість управління на основі інтегрального показника ефективності управління вартістю підприємства та визначити результативність запропонованих заходів підприємства за поєднанням різних підходів оцінки вартості майна підприємства:

$$In \begin{cases} B \rightarrow \max \\ \Pi \rightarrow \max, \\ C \rightarrow \max \end{cases}$$

де I – інтегральний показник ефективності управління вартістю підприємства;
 B – набута вартість (базовий рівень);

Π – поточна вартість (поточний рівень);
 C – майбутня вартість (стратегічний рівень).



Рис. 1. Методичний підхід щодо комплексної оцінки ефективності управління вартістю підприємства

При цьому має виконуватись умова зростання вартості підприємства та її рівня внаслідок ефективного управління вартістю підприємства:

$$B \leq \Pi \leq C$$

У відповідності до запропонованої концепції, діагностика ефективності управління вартістю підприємства передбачає моделювання ефективного стратегічного управління за рахунок обґрунтування основних чинників: ресурсів; фінансового, інтелектуального, інноваційного потенціалу та їх вплив на фінансові результати та капіталізацію підприємства.

Опираючись на результати власних досліджень та наукових доробок, акцентуємо увагу на питаннях, що потребують адекватного наукового розв'язання: визначення алгоритму діагностики та принципів аналітичного дослідження вартості підприємства на основі ефективного управління змінами; обґрунтування критеріїв оцінки та показників ефективності у контексті управління.

В процесі дослідження акцентовано увагу на стратегічних напрямках підвищення ефективності управління вартістю підприємства: на основі зростання якості управління

через наявний стан та можливості планування та прогнозування стратегічного управління підприємства. Це дозволить здійснити комплексну характеристику управління вартістю підприємства, що відобразить ступінь наявної вартості підприємства та спроможність досягати стратегічних цілей збільшенні

вартості підприємства, здатності до стійкої життєдіяльності у конкурентному ринковому середовищі за допомогою узагальнюючих показників, що охоплюють різні напрями, а саме: виробництво, фінанси, інвестиції, інновації, маркетинг та організаційний напрям (табл. 2).

Таблиця 2

Складові оцінки вартості підприємства

СКЛАДОВІ ВАРТОСТІ ПІДПРИЄМСТВА					
Виробництво	Фінанси	Інвестиції	Інновації	Маркетинг	Організація
Обсяги реалізації	Структура капіталу	Надійність капіталовкладень	Сучасні технології виробництва	Частка ринку	Кваліфіковані кадри
Мінімізація витрат	Ліквідність	Дохідність інвестицій	Сучасні технології управління	Мережа підприємств	Актуальна організаційна структура
Зростання прибутковості	Платоспроможність	Ринкова вартість вкладень	Інновації цінової політики	Прихильність споживачів	Вартісне мислення працівників
Зростання рентабельності	Фінансова стійкість	Ліквідність фінансових інвестицій	Інновації товару/послуги	Нові товари/послуги	Стиль керівництва

До певних стратегічних орієнтирів у формуванні передумов зростання вартості підприємства слід додати обрану бізнес-модель для отримання як конкурентних переваг, так і розширення ринку. Також можна розглядати «Бізнес-модель як інструмент коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках, що являє собою сукупність взаємопов'язаних стратегічних і тактичних рішень, що формують процес ведення бізнесу підприємством. Стратегічні та тактичні рішення повинні відображати обрані характеристики кожного компонента бізнес-моделі. Спосіб ведення бізнесу відображає, які продукти або послуги пропонує підприємство, кому пропонуються ці продукти або послуги, з ким підприємство взаємодіє для їх створення і які фінансові наслідки це несе» [11].

У розрізі системного підходу вектор детермінантів впливу на ріст вартості компанії повинен включати наступні фактори: сприятливі ринкові умови, відповідність політики підприємства розвитку техніки та технологій, ефективність відносин зі споживачами, постачальниками, конкурентами тощо [5]. Для визначення напрямів управління вартістю підприємством слід використовувати узагальнений підхід, тобто систему цілей, яка б відображала не лише вартість всіх активів,

які включають цілісний майновий комплекс без врахування зобов'язань, а й перспективні напрями збільшення.

Основним завданням підприємства, яке функціонує в умовах ринкової економіки є максимізація прибутку, важливу роль у цьому відіграють інновації. Це нові технічні, організаційні та інші складові, що удосконалюють основні принципи менеджменту для адаптації до особливостей внутрішнього середовища підприємства, створюючи умови для оновлення та економічного зростання.

Організаційно складова максимізації прибутку передбачає очікуваний прибуток від підвищення ефективності системи управління. Вартість підприємства обумовлюється також не тільки стилем керівництва, але й лідера «...компетентність підтверджується вже не самого лідера, а «компетентністю команди», здатної відповідально і вчасно виконувати стратегічні плани і тактичні завдання для підтримання фінансово-економічних інтересів колективу і зацікавлених осіб. Лідер вже має обрати відповідний до виробничо-господарської діяльності підприємства власний стиль і систему взаємодії (взаємовідносин) із дотичними його відповідальності підрозділами, націлений на формування команд, здатних баз конфліктів сприймати необхідні зміни»[1].

Варто відзначити, що збільшення вартості підприємства можна також розглядати з різних позицій – монокритеріального та полікритеріального. Монокритеріальний передбачає максимізацію однієї зі складових оцінки вартості підприємства, полікритеріальний – оптимізує кілька складових оцінки вартості підприємства. Деякі параметри оцінки можуть бути на нормативному рівні, а інші повинні слідувати до граничних значень максимуму. Полікритеріальний підхід реалізується через розрахунок різних критеріїв не конкретизуючи складові, які необхідно максимізувати для збільшення вартості підприємства, але використання цього підходу дає можливість здійснити оптимізацію за кількома параметрами.

Висновки. Отримані результати наукового дослідження засвідчили необхідність розробки комплексної оцінки вартості підприємства при інноваційному стратегічному управлінні задля діагностики стану, тенденцій та визначення факторів, що призводять до зростання та зниження вартості конкретного підприємства, його потенціалу у розрізі складових, результативних показників від застосування управлінського інструментарію.

Таким чином, як показує сучасна практика, багато традиційних підходів до управління вартістю підприємств стають менш ефективними. Окреслені складові вартості підприємства виступають основою системи стратегічного управління та згруповані для того, щоб відобразити всі істотні з погляду стратегії аспекти діяльності підприємства. Процес управління вартістю передбачає не просто розрахунок вартості підприємства, а також управління зміною вартості.

Література

1. Ареф'єв С. Genesis of leadership development in the management of economic interests of the enterprise. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Economics*. 2020. 9 (18). <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/download/316/281>
2. Ареф'єва О.В., Мягких І.М., Росумака Т.Г. Власний капітал підприємства та проблеми його формування. *Інтелект XXI*. 2016. № 6. С. 161-169.
3. Воронін А.В. Системний підхід до управління вартістю підприємства. *Економіка і організація управління*. 2016. № 3(23). С. 148-155.
4. Дейнека О.В., Дехтяр Н.А., Пігуль Є.І. Актуальні питання управління вартістю підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. 12. С. 240-245.

5. Дорошенко Г. Вартість підприємства та формування вимог до системи показників її оцінки. *Соціальна економіка*. 2019. (58). С. 15-20.

6. Коваленко Н.В. Управління розвитком промислових підприємств: теоретичний складник. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Випуск 6(74). С. 71-84.

7. Кривов'язюк І.В., Бурбан О.В. Економічна сутність поняття «вартість підприємства» та детермінанти її зростання. *Економіка та держава*. 2020. № 10. С. 99-104.

8. Мендрул О.Г. Управління вартістю підприємства: монографія. К.: КНЕУ, 2002. 272 с.

9. Нусінова О.В. Вартість підприємства як показник результатів діяльності. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2011. Випуск 2 (34). С. 132-135.

10. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. 5 (67). С. 100-106.

11. Прохорова В.В. Бізнес-моделі як інструмент коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках. *Проблеми економіки*. 2020. 2 (44). С. 274-280.

12. Синілова О.М. Вплив інновацій на вартість промислових підприємств України. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна серія «Економічна»*. 2021. 101. С. 130-140.

13. Kuzior A., Arefieva O., Poberezhna Z., Iumentsev O. The Mechanism of Forming the Strategic Potential of an Enterprise in a Circular Economy. *Sustainability*. 2022, 14, 3258.

References

1. Arefiev, S. (2020). Genesis of leadership development in the management of economic interests of the enterprise. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Economics*, 9(18). <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/download/316/281>
[https://doi.org/10.33296/2707-0654-9\(18\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0654-9(18)-01)
2. Arefieva, O.V., Miahkykh, I.M., Rosumaka, T.H. (2016). Vlasnyy kapital pidprijemstva ta problemy yoho formuvannia. *Intelekt XXI*, (6), 161-169.
3. Voronin, A.V. (2016). Systemnyy pidkhd do upravlinnia vartistiu pidprijemstva. *Ekonomika i orhantzatsiia upravlinnia*, 3(23), 148-155.
4. Deyneka, O.V., Dekhtiar, N.A., & Pihul, Ye.I. (2017). Aktualni pytannia upravlinnia vartistiu pidprijemstva. *Ekonomika i suspilstvo*, (12), 240-245.
5. Doroshenko, H. (2019). Vartist pidprijemstva ta formuvannia vymoh do systemy pokaznykiv yiyi otsinky. *Sotsialna ekonomika*, (58), 15-20.
<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2019-58-02>
6. Kovalenko N.V. (2019). Upravlinnia rozvytkom promyslovykh pidprijemstv: teoretychnyy skladnyk. *Problemy systemnoho pidkhdohu v ekonomitsi*, Issue 6(74), 71-84.
<https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-35>
7. Kryvoviazuk, I.V., & Burban, O.V. (2020). Ekonomichna sutnist poniattia «vartist pidprijemstva» ta

determinanty yiyi zrostantia. Ekonomika ta derzhava, (10), 99-104.

<https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.10.99>

8. Mendrul, O.H. (2002). Upravlinnia vartistiu pidpriemstva. Kyiv: KNEU.

9. Nusinova, O.V. (2011). Vartist pidpriemstva yak pokaznyk rezultativ diialnosti. Naukovyy visnyk Uzhhorodskoho universytetu, Issue 2(34), 132-135.

10. Piletska, S.T., Korytko, T.Yu. (2018). Efektyvnist upravlinnia pidpriemstvom, pidkhody ta metody shchodo yiyi otsinky. Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi, 5(67), 100-106.

11. Prokhorova, V.V. (2020). Biznes-modeli yak instrument koryhuvannia stratehichnykhpozytsiy

pidpriemstv na konkurentnykh rynkakh. Problemy ekonomiky, 2(44), 274-280.

<https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2-274-280>

12. Synilova, O.M. (2021). Vplyv innovatsiy na vartist promyslovykh pidpriemstv Ukrainy. Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V.N. Karazina, Ser. «Ekonomichna», (101), 130-140.

<https://doi.org/10.26565/2311-2379-2021-101-13>

13. Kuzior, A., Arefieva, O., Poberezhna, Z., Ihumentsev, O. (2022). The Mechanism of Forming the Strategic Potential of an Enterprise in a Circular Economy. Sustainability, 14, 3258.

<https://doi.org/10.3390/su14063258>

STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISE VALUE IN THE CONDITIONS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT

*O. V. Arefieva, D.E., Professor, National Aviation University,
N. V. Kovalenko, D.E., Professor, National Transport University,
M. M. Andriienko, Ph. D (Econ.), National Aviation University*

Methods. When conducting a study of strategic enterprise cost management under innovative development, the method of scientific abstraction was used – in determining theoretical and methodological approaches regarding the essence of the concept of «enterprise cost management»; system approach – in the formation of a methodical approach to comprehensive assessment of the effectiveness of enterprise cost management.

Results. It has been demonstrated that the new management paradigm, which is based on a strategic approach, has led to a change in the goals and criteria of the company's activity, namely: the criteria for the success of the its activity and the basis for determining its mission are the cost, which allows for a quantitative assessment of both strategic goals and the level of their implementation. It was found that despite the presence of a wide arsenal of methods for estimating the value of an enterprise, none of them take into account its specificity, as well as the factors that shape the value. Work was carried out on the formation of an applied methodical approach to strategic management of enterprise value.

Novelty. A methodical approach to strategic management of enterprise value is proposed, which is based on a comprehensive approach to estimating its value and is characterized by ease of application. The developed approach is universal for any enterprise and ensures consistency in the implementation of principles and methods. It takes into account all stages of strategic management of the enterprise's value, as well as other criteria, in particular, the volume of production, profit.

Practical value. The obtained results of the scientific research proved the need to develop a comprehensive assessment of the value of the enterprise under innovative strategic management in order to diagnose the state, trends and determine the factors that contribute to the growth of its value and potential. Since the main component of the increase in the value of equity capital is the steady rate of growth of profitability and the amount of cash flow, the main attention is focused on indicators of profitability. Accordingly, the cost is a key point of the strategic management system of the enterprise and is used both for the formation of its specific goals and objectives, and serves as a criterion for evaluating the success of strategy implementation.

Keywords: strategic management, enterprise value for innovative development, approaches to enterprise value management, value change management.

Надійшла до редакції 10.11.22 р.

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ НА ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

*Ю. В. Белянська, здобувач, Державний університет інфраструктури та технологій,
jbelyanskaya21@gmail.com, orcid.org/0000-0002-2959-1719*

Методологія дослідження. Основними методами, які були використані в даному дослідженні, є аналіз і синтез. За їх допомогою були визначені основні складові механізму управління інноваціями на транспортних підприємствах (загальнотеоретичні засади, детермінанти формування механізму і його практична реалізація). Методи узагальнення та системного аналізу дозволили визначити систему принципів, на якій має ґрунтуватися механізм. Використання методу сценарного моделювання дозволило сформуванати систему сценаріїв реалізації інновацій з урахуванням можливості появи різних альтернатив детермінант ефективності впровадження інновацій (ефект від інновації та ступінь затребуваності інноваційної продукції).

Результати. Сформовано принципи розробки механізму управління інноваціями на підприємстві, а саме побудова механізму як відкритої системи, врахування особливостей діяльності підприємства, його схильності до інноваційної активності та базування на визначеній системі принципів. Акцентовано увагу на тому, що основним критерієм відбору інновацій має бути підвищення економічної ефективності діяльності підприємства. Запропоновано систему принципів управління інноваціями, яка включає три групи, а саме: технологічні (комплексність, систематичність, обмеженість); управлінські (керованість, цілеспрямованість, послідовність); оціночні (альтернативність, ефективність, збалансованість ризикованості і очікуваної ефективності). Обґрунтовано доцільність використання сценарного моделювання для оцінки доцільності впровадження інновацій в умовах нестабільного зовнішнього середовища і побудована система сценаріїв, яка сформована шляхом комбінації альтернатив двох детермінант ефективності інновацій, а саме: ефекту від інновації і ступеня затребуваності споживачами інноваційної продукції («Стрімке зростання», «Втрата ресурсів», «Втрата можливостей», «Збереження можливостей розвитку»). Показано, що для транспортних підприємств в умовах дефіциту фінансових ресурсів і низької інвестиційної привабливості галузі дієвим інструментом залучення коштів є державно-приватне партнерство.

Новизна. Розроблено механізм управління інноваціями на транспортному підприємстві. Запропонована система принципів управління інноваціями, яка враховує різні аспекти їхнього впровадження (технологічні, управлінські, оціночні). Розроблено систему сценаріїв реалізації інновацій, яка базується на детермінантах ефективності інновацій (ефект від інновації і ступінь затребуваності споживачами інноваційної продукції).

Практична значущість. Обґрунтовано, що впровадження розробленого механізму управління інноваціями дозволить збільшити передбачуваність їхньої реалізації в умовах середовища, яке характеризується високою нестабільністю і, як наслідок, підвищити ефективність інноваційної діяльності і раціональність використання обмежених фінансових і нефінансових ресурсів.

Ключові слова: механізм, інновації, впровадження, управління, сценарне моделювання, сценарії, державно-приватне партнерство, ефективність, транспортне підприємство.

Постановка проблеми. У сучасному світі інновації є однією з головних рушійних

сил розвитку як національних економік, галузей промисловості, так і окремих підприємств. Друкер П. писав, що «...для того, щоб

мати майбутнє, необхідно бути готовим зробити щось нове» [1]. Крім того, як зазначав Шумпетер Й., прибуток може бути отриманий тільки в результаті переваги, яку дає інновація, і зникає, як тільки інновація перетворюється в рутину [2]. Це є справедливим і для транспортних підприємств в Україні, технологічне відставання яких за окремими видами транспорту, наприклад залізничним за окремими видами техніки і технологій вже досягає 1–2 покоління. Це вкрай негативно позначається на якості послуг з перевезень, швидкості транспортування і, як наслідок, на загальній ефективності функціонування. Висока ризикованість інновацій, обмеженість фінансових ресурсів підприємств актуалізують проблему підвищення «якості» управління ними. Одним із шляхів вирішення цієї проблеми на транспортних підприємствах є удосконалення механізму управління інноваціями.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні проблеми управління інноваціями на різних рівнях управління національною економікою знаходяться в центрі уваги багатьох провідних українських і іноземних вчених, серед яких необхідно відзначити Ансофа І. [3], Гейця В. [4], Воронкову В. Г. [5], Амошу О. І., Саломатіну Л. М. [6]. В контексті управління інноваціями особливе значення приділяється розробці нових концептуальних підходів щодо його механізму. Так, Маслак О. І., Гришко Н. Є., Глазунова О. О., Гришко Б. В. розглядають механізми управління промисловими інноваціями з урахуванням стадій їх життєвого циклу [7], Ілляшенко Н. С. розроблено концептуальну модель управління стратегіями випереджаючого науково-технологічного розвитку промислових підприємств [8]. Також слід відзначити наукові доробки Твісса Б. [9], Ідальго А., Альборса Х. [10], Мусаєва Е. К. [11], Дунської А. Р. [12], Шипуліної Ю. С. [13], Диканя В. Л. [14], Бреус С. В., Денисенка М. П. [15]. У той же час необхідно зазначити, що, незважаючи на отримані значні теоретичні і практичні результати проведених досліджень, проблема визначення концептуальних засад побудови і впровадження ефективного механізму управління інноваціями підприємств, зокрема транспортних, залишається актуаль-

ною, оскільки в механізмі мають враховуватися як специфіка діяльності підприємства, так і рівень невизначеності (нестабільності) його внутрішнього та зовнішнього середовища.

Формулювання мети статті. Визначити концептуальні засади формування механізму управління інноваціями транспортного підприємства з урахуванням підвищення рівня невизначеності середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Використовувати термін «механізм» для характеристики процесів (станів) виробничо-економічних систем науковці почали недавно і за обґрунтування можливості його застосування у 2007 р. американські економісти Гурвіц Л., Майєрсон Р. і Маскін Е. отримали Нобелівську премію з економіки. Гурвіц Л. зазначав, що механізм – це взаємодія між суб'єктами і центром, яка реалізується в три стадії: (1) передача суб'єктами інформації в центр; (2) оцінка центром можливого (майбутнього, імовірного, очікуваного) результату на основі отриманої інформації; (3) центр оголошує результат [16]. В економічній енциклопедії механізм управління – це «...свідомо організований, цілеспрямований та активний вплив різних суб'єктів управління на процес розвитку та функціонування суспільного способу виробництва, окремих його ланок» [17]. Однак стосовно управління інноваціями, на нашу думку, більш вдалим є наступне визначення: «...механізм управління – це сукупність форм, структур, методів та засобів управління, які об'єднані спільністю мети, за допомогою яких здійснюється узгодження суспільних, групових та особистих інтересів, забезпечується функціонування і розвиток підприємства як соціально-економічної системи» [18].

Розробка механізму управління інноваційною діяльністю підприємства, зокрема транспортного, має базуватися на наступних припущеннях.

Припущення 1. Механізм управління інноваціями повинен будуватися як відкрита система, яка базується на врахуванні множини факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Крім того, такий механізм повинен бути і динамічною системою, спроможною швидко адаптуватися до змін динаміки цих факторів.

Припущення 2. Механізм управління інноваціями має враховувати особливості операційної, інвестиційної і фінансової діяльності підприємства, а також його схильність до інноваційної активності.

Припущення 3. Розробка механізму повинна базуватися на принципах, реалізація яких буде сприяти підвищенню ефективності інноваційної діяльності підприємства.

Побудова механізму управління інноваціями на транспортних підприємствах має враховувати наступне:

1) мета управління інноваціями має відповідати меті функціонування підприємства (наприклад, впровадження нових послуг, пов'язаних із транспортуванням вантажів, пасажирів і багажу, удосконалення технології надання послуг тощо);

2) необхідно виявляти і враховувати конкурентні переваги і недоліки підприємства (стабільна клієнтська база, розвинена транспортна інфраструктура, дефіцит власних фінансових ресурсів, висока вартість інновацій на транспорті тощо);

3) використання сучасних методів управління інноваціями (аналітичних, прогнозування, соціально-психологічних, адміністративних тощо).

Тоді з урахуванням викладеного вище, метою впровадження механізму управління інноваціями на транспортних підприємствах буде задоволення існуючої потреби в інноваційній техніці та технологіях в умовах високої невизначеності майбутнього. При цьому основним критерієм відбору інновацій має бути підвищення ефективності діяльності підприємства у короткостроковій і довгостроковій перспективах. Друкер П. писав, що інновація «...фокусується не на знаннях, а на ефективності, а в бізнесі – на економічній ефективності» [1].

Тоді завданням механізму управління інноваціями на транспортних підприємствах буде відбір, оцінка і впровадження інновацій в їх діяльність з урахуванням (1) перспектив розвитку; (2) потреби в інноваціях; (3) доступних фінансових і нефінансових ресурсів.

У наукових публікаціях відсутній єдиний підхід до визначення переліку принципів управління інноваціями на підприємствах. Так, відповідно до ISO 56000:2020 «Innovation management – Fundamentals and

vocabulary» принципи розглядаються як інструмент для оцінки можливостей організації з управління інноваціями [19]. До принципів відносять такі:

1. Реалізація цінності (будь-яка цінність (фінансова чи нефінансова) для зацікавлених сторін реалізується в результаті прийняття та впливу нових або змінених рішень).

2. Лідери, орієнтовані на майбутнє (лідери всіх рівнів кидають виклик статус-кво, створюють надихаюче бачення і мету та постійно залучають людей до досягнення цих цілей).

3. Стратегічне спрямування (спрямування інноваційної діяльності базується на узгоджених і спільних цілях та відповідному рівні амбіцій з урахуванням необхідних ресурсів).

4. Культура (спільні цінності, переконання та поведінка, підтримка відкритості до змін, ризику та співпраці дозволяють співіснувати творчості та ефективному виконанню).

5. Використання ідей (множина різноманітних внутрішніх і зовнішніх джерел використовується для систематичного накопичення знань, використання заявлених і невисловлених потреб).

6. Управління невизначеністю (рівень невизначеності та ризику оцінюють, використовують для управління ними шляхом навчання на основі систематичних експериментів та ітераційних процесів у межах портфеля можливостей).

7. Адаптивність (зміни в контексті організації вирішуються шляхом своєчасної адаптації структур, процесів, компетенцій і моделей реалізації цінностей для максимізації інноваційних можливостей).

8. Системний підхід (управління інноваціями базується на системному підході з взаємопов'язаними і взаємодіючими елементами та регулярним оцінюванням ефективності і вдосконаленням системи).

Однак ці принципи є загальними і не враховують специфіку інноваційної діяльності транспортних підприємств. Аналіз наукових джерел [5, 12, 13, 19 та ін.] дозволив сформулювати систему принципів управління інноваціями, яка включає три групи.

Група 1. Технологічні принципи. Виділення цієї групи обумовлено необхідністю врахування технологічних особливостей транспортних підприємств і впровадження інновацій на них. До цієї групи слід віднести такі принципи:

– *комплексність* – при аналізі доцільності впровадження інновації необхідно враховувати, з одного боку, існуючу транспортну інфраструктуру, логістичні ланцюги, а з іншого боку, її можливий вплив на діяльність підприємства в цілому;

– *систематичність* – для збереження і підвищення конкурентоспроможності послуг з транспортування підприємство має впроваджувати інновації постійно і послідовно;

– *обмеженість* – при аналізі можливості впровадження інновацій необхідно враховувати, перш за все, технічні і технологічні обмеження, які має транспортна інфраструктура і підприємство.

Група 2. Управлінські принципи. Виділення цієї групи принципів обумовлено тим, що якість менеджменту (спроможність реалізовувати інноваційні і інвестиційні проекти) є одним з головних факторів внутрішнього середовища підприємства. До цієї групи можна віднести принципи:

– *керованість* – процес вибору, оцінки та власне впровадження інновацій має бути керованим для недопущення або зменшення негативного результату від них;

– *цілеспрямованість* – кожна інновація має сприяти досягненню стратегічних цілей розвитку підприємства і здійснюватися в межах його стратегії;

– *послідовність* – впровадження інновацій має здійснюватися послідовно (без розривання технологічних взаємозв'язків і взаємозалежностей у наданні транспортних послуг).

Група 3. Оціночні принципи. Виділення цієї групи принципів обумовлено тим, що від якості оцінки (підходів і методів оцінювання ефективності) залежить ймовірність отримання очікуваного позитивного результату від впровадження інновацій. До цієї групи слід віднести принципи:

– *альтернативності* – оцінка доцільності і ефективності інновацій повинна здійснюватися шляхом аналізу декількох альтернатив впровадження з урахуванням доступних фінансових і нефінансових ресурсів, а також очікуваного ефекту;

– *ефективності* – впровадження інновації повинно приводити до отримання економічного та/або соціального ефекту, який має бути оцінений ще на етапі аналізу доцільності інновації;

– *збалансованість ризикованості і очікуваної ефективності* – впровадження інновацій завжди супроводжується високим ризиком, який зазвичай перевищує реалізацію звичайних інвестицій, тому оцінка інновацій повинна завжди передбачати виділення факторів ризику, аналіз потенційно можливого їхнього впливу на ефективність.

Сформована система принципів управління інноваціями на транспортних підприємствах обумовлює і використання множини методів, яка має включати (а) аналіз потреби в інноваціях і можливостей їхнього впровадження, (б) моделювання власне процесу впровадження інновацій, (в) прогнозування ключових показників інноваційного проекту і підприємства в цілому і (г) оцінку ефективності впровадження інновації та її вплив на діяльність підприємства.

Розробка і впровадження механізму управління інноваціями на транспортному підприємстві базується на таких передумовах:

1) зовнішнє середовище характеризується високою невизначеністю, що впливає на ефективність впровадження інновацій;

2) процес впровадження інновацій є керованим для транспортного підприємства;

3) інновації мають бути орієнтовані на впровадження нових техніки і технологій;

4) інновації мають бути спрямовані на отримання максимального, перш за все, економічного ефекту в майбутньому.

Впровадження інновацій передбачає аналіз їхньої реалізації у майбутньому. Це обумовлює необхідність застосування методів прогнозування, які б адекватно враховували поточну і майбутню невизначеність зовнішнього середовища транспортного підприємства. В умовах високої невизначеності майбутнього традиційні методи прогнозування застосовувати не можна, оскільки турбулентність середовища може призвести до кардинальних змін динаміки процесів. Крім

того, однією з особливостей інновацій є те, що зазвичай відсутній досвід їхньої реалізації. У діяльності транспортних підприємств є певний досвід реалізації схожих інвестиційних проєктів. Кукушка І. В. зазначає, що в структурі їх інноваційних витрат найбільша питома вага припадає на придбання машин, обладнання і програмного забезпечення [20]. Також необхідно зазначити, що транспортні підприємства використовують дуже специфічні техніку і технології залежно від виду транспорту, до якого вони відносяться. Це дозволяє використовувати апарат подібності для аналізу і оцінки доцільності впровадження інновацій (гомоморфізм) і обумовлює використання якісних методів дослідження майбутнього, зокрема сценарного підходу.

Оскільки при впровадженні інновацій немає достовірних даних про їхню можливу ефективність, але є дані про реалізацію подібних інвестицій і фахівці (експерти), спроможні дати висновок щодо даної інновації, то прогнозування має базуватися на експертному опитуванні як одному з елементів інформаційної бази сценарного моделювання.

Сценарне моделювання є одним з підходів до моделювання, при якому розглядається кілька альтернативних варіантів розвитку певного процесу або системи. В умовах підвищеної невизначеності саме сценарне моделювання є одним із найбільш ефективних інструментів стратегічного аналізу. Воно передбачає структурування широкого потоку інформації про досліджуваній процес (об'єкт), що дозволяє виявляти обмежену множину чинників внутрішнього і зовнішнього середовища (ключові невизначеності), які можуть мати визначальний вплив на розвиток процесу (впровадження інновації) у майбутньому. В процесі сценарного моделювання відбувається впорядкування уявлення про варіанти розгортання подій в майбутньому.

При побудові сценаріїв необхідно враховувати фактори, які формуватимуть підсумкову ефективність впровадження інновацій. Такі фактори можна розглядати як детермінанти ефективності інновацій. Проведений аналіз показав, що на транспортних підприємствах такими детермінантами будуть виступати (1) ефект від інновації (отри-

мання нової якості у функціонуванні підприємства в результаті успішного впровадження інновацій (позитивна альтернатива); відмова від інновації або її неефективне впровадження (негативна альтернатива)) та (2) ступінь затребуваності споживачами інноваційної продукції (на ринку існує або формується попит на інноваційну продукцію (позитивна альтернатива); попит на інноваційну продукцію відсутній або недостатній (негативна альтернатива)).

Тоді дослідження можливих комбінацій альтернатив реалізації детермінантів ефективності інновацій показало, що необхідно розглядати чотири сценарії розвитку.

Сценарій 1 «Стрімке зростання». Цей сценарій буде реалізовуватися для комбінації позитивних альтернатив детермінантів ефективності, тобто, якщо впровадження інновації сприятиме виведенню підприємства на якісно новий рівень розвитку, що супроводжуватиметься появою інноваційної продукції (послуги), на яку буде достатній попит на ринку. Цей сценарій можна розглядати як оптимістичний, оскільки при його реалізації транспортне підприємство отримає максимально можливий ефект від впровадження інновацій.

Сценарій 2 «Втрата ресурсів». Цей сценарій буде реалізовуватися, якщо перша детермінанта буде мати позитивну реалізацію (отримання нової якості у функціонуванні підприємства), але попит на інноваційну продукцію на ринку буде відсутній або недостатній для отримання очікуваного прибутку. У цьому випадку відбудеться втрата фінансових і нефінансових ресурсів підприємства на впровадження інновації без отримання необхідного ефекту.

Сценарій 3 «Втрата можливостей». Цей сценарій буде реалізовуватися, якщо впровадження інновації не призведе до якісних змін на підприємстві (негативна реалізація першої детермінанти ефективності), а на ринку сформується потреба в інноваційному товарі. В такому випадку транспортне підприємство втратить можливість підвищити як рівень свого розвитку, так і потенційно можливу ефективність.

Сценарій 4 «Збереження можливостей розвитку». Цей сценарій передбачає реалізацію негативних альтернатив детермінантів

ефективності, тобто транспортне підприємство не буде впроваджувати інновацію при відсутності попиту на ринку. У цьому випадку транспортне підприємство не витрачає ресурси, не втрачає можливий прибуток і, відповідно, зберігається можливість витрачання обмежених ресурсів на іншу інновацію.

На основі дослідження сценаріїв необхідно не тільки оцінювати доцільність впровадження інновації, а і визначати множину

показників, які будуть «сигналізувати» про зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі транспортного підприємства (моніторинг змін) та індикаторів ефективності власне впровадження інновації на різних етапах її життєвого циклу (контроль здійснення). Схема механізму управління інноваціями на транспортних підприємствах наведена на рис. 1.

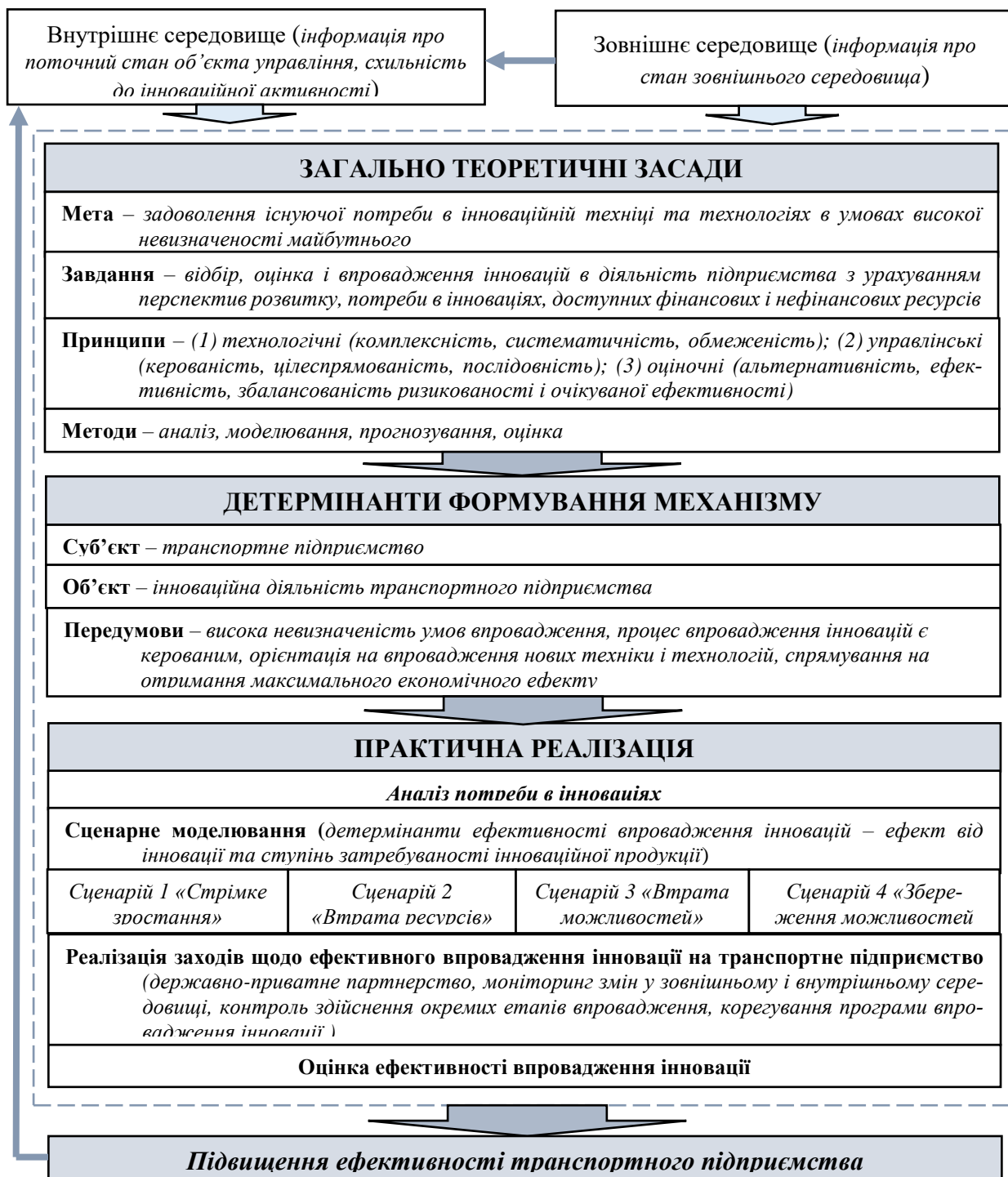


Рис. 1. Механізм управління інноваціями на транспортних підприємствах
Джерело: розроблено автором

Особлива увага має приділятися формуванню джерел фінансування впровадження інновації. Специфікою інвестиційної діяльності на транспорті є висока вартість проєктів, значний термін окупності і невелика рентабельність капітальних вкладень. Це обумовлює використання таких інструментів залучення коштів, як державно-приватне партнерство. Використання такого механізму дозволяє залучати кошти держави і приватних осіб для реалізації великих за обсягом та/або вартістю проєктів, що сприятиме інноваційному розвитку транспортних підприємств, зокрема інфраструктурних.

Висновки. Отже, при формуванні механізму управління інноваціями необхідно враховувати як рівень невизначеності середовища, що впливає на можливість ефективного впровадження інновації, і специфіку діяльності підприємства. В контексті подальших досліджень особливу увагу необхідно приділяти розробці заходів щодо підвищення привабливості і ефективності державно-приватного партнерства як інструменту залучення коштів для інноваційної діяльності транспортних підприємств. Це дозволить інтенсифікувати інноваційну активність і, тим самим, скоротити технологічне відставання транспортних підприємств від провідних країн.

Література

1. Drucker P. Innovation and entrepreneurship: practice and principles. New York: Harper and Row, 1985. 277 p.
2. Schumpeter J. Theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. New Brunswick (USA) and London (UK): Transaction Publishers, 2008. 255 p.
3. Ansoff I., Kipley D., Lewis A., Helm-Stevens R., Ansoff R. Implanting strategic management. New York: Palgrave Macmillan, 2019. 611 p.
4. Геєць В.М. Інституційна обумовленість інноваційних процесів у промисловому розвитку України. *Економіка України*. 2014. № 12. С. 4-19.
5. Воронкова В.Г. Теоретичні засади управління інноваційним процесом в Україні. *Проблеми економіки та управління*. 2008. № 628. С. 417-423.
6. Амоша О.І., Саломатіна Л.М. Інноваційний розвиток промислових підприємств у регіонах: проблеми та перспективи. *Економіка України*. 2017. № 3 (664). С. 20-34.
7. Маслак О.І., Гришко Н.С., Глазунова О.О., Гришко Б.В. Промислові інновації: механізм управління з урахуванням стадій їх життєвого циклу. *Вісник*

Національного технічного університету "ХПІ". Економічні науки. 2020. № 5 (7). С. 68-71.

8. Ілляшенко Н.С. Механізм управління стратегіями випереджаючого науково-технологічного інноваційного розвитку промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/59.pdf.
9. Twiss B. Managing Technological Innovation. London: Pitman Publishing, 1992. 758 p.
10. Hidalgo, A., Albers, J. Innovation management techniques and tools: A review from theory and practice. *R&D Management*. 2008. № 38. Pp. 113-127.
11. Мусаєв Е.К. Формування інноваційного механізму управління розвитком АПК регіону. *Економічна наука*. 2017. № 5. С. 93-97.
12. Дунська А.Р. Інноваційний механізм розвитку підприємств целюлозно-паперової промисловості: дис. ... д-ра. екон. наук: 08.00.04 / Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. І. Сікорського». Київ, 2018. 551 с.
13. Шипуліна Ю.С. Управління формуванням інноваційної культури промислових підприємств: монографія. Суми: ТОВ «Триторія». 2017. 432 с.
14. Дикань В.Л. Концепція інноваційного розвитку економіки України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 51. С. 9-20.
15. Денисенко М.П., Бреус С.В. Інновації – основа розвитку економіки України. Креативний простір України та світу: колективна монографія. Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2022. С. 247-254
16. Hurwicz L., Reiter S. Designing Economic Mechanisms, Publisher: Cambridge University Press. 2006. 334 p.
17. Економічна енциклопедія: у 3 т. / Відп. ред. С.В. Мочерний. К.: Видавничий центр «Академія», 2001. Т. 2. 848 с.
18. Пономаренко В.С., Ястремська О.М., Луцковський В.М. Механізм управління підприємством: стратегічний аспект: монографія. Харків: ХДЕУ, 2002. 252 с.
19. ISO 56000:2020 «Innovation management – Fundamentals and vocabulary». [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://innovationmanagementsystem.com/portfolio-items/iso-56000-innovation-management-fundamentals-and-vocabulary/>.
20. Кукушка І.В. Інноваційний розвиток транспортних підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. С. 118-128.

References

1. Drucker, P. (1985). Innovation and entrepreneurship: practice and principles. New York: Harper and Row. 277 p.
2. Schumpeter, J. (2008). Theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. New Brunswick (USA) and London (UK): Transaction Publishers. 255 p.
3. Ansoff, I., Kipley, D., Lewis, A., Helm-Stevens R. & Ansoff R. (2019). Implanting strategic management. New York: Palgrave Macmillan. 611 p. doi.org/10.1007/978-3-319-99599-1
4. Heyets, V.M. (2014). Instytutsiyna

- obumovlenist innovatsiynykh protsesiv u promyslovomu rozvytku Ukrainy. *Ekonomika Ukrainy*, (12), 4-19.
5. Voronkova, V.H. (2008). Teoretychni zasady upravlinnia innovatsiynym protsesom v Ukraini. *Problemy ekonomiky ta upravlinnia*, (628), 417-423.
6. Amosha, O.I., & Salomatina, L.M. (2017). Innovatsiynny rozvytok promyslovykh pidpriemstv u rehionakh: problemy ta perspektyvy. *Ekonomika Ukrainy*, 3(664), 20-34.
7. Maslak, O.I., Hryshko, N.Ye., Hlazunova, O.O., & Hryshko, B.V. (2020). Promyslovi innovatsiyi: mekhanizm upravlinnia z urakhuvanniam stadiy yikh zhyttievoho tsykladu. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI»*. *Ekonomichni nauky*, 5(7), 68-71.
doi.org/10.20998/2519-4461.2020.5.68
8. Illiashenko, N.S. (2020). Mekhanizm upravlinnia stratehiyamy vyperedzhayuchoho naukovotekhnolohichnoho innovatsiynoho rozvytku promyslovoho pidpriemstva. *Efektivna ekonomika*, (2). Retrieved from http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/59.pdf.
DOI: [10.32702/2307-2105-2020.2.57](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.2.57)
9. Twiss, B. (1992). *Managing Technological Innovation*. London: Pitman Publishing. 758 p.
10. Hidalgo, A. & Albers, J. (2008). Innovation management techniques and tools: A review from theory and practice. *R&D Management*, № 38. Pp. 113-127.
doi.org/10.1111/j.1467-9310.2008.00503.x
11. Musaiev, E.K. (2017). Formuvannia innovatsiynoho mekhanizmu upravlinnya rozvytkom APK rehionu. *Ekonomichna nauka*, (5), 93-97.
12. Dunska, A.R. (2018). Innovatsiynny mekhanizm rozvytku pidpriemstv tselulozno-paperovoyi promyslovosti. Doctor's thesis. Kyiv: Natsionalny tekhnichnyy universytet Ukrainy «Kyivskyy politekhnichnyy instytut im. I. Sikorskoho».
13. Shypulina, Yu.S. (2017). Upravlinnia formuvanniam innovatsiynoyi kultury promyslovykh pidpriemstv. Sumy: TOV «Trytoriya».
14. Dykan, V.L. (2015). Kontseptsiya innovatsiynoho rozvytku ekonomiky Ukrainy. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, (51), 9-20.
15. Denysenko, M.P., & Breus, S.V. (2022). Innovatsiyi – osnova rozvytku ekonomiky Ukrainy. *Kreatyvnyy prostir Ukrainy ta svitu*. Kharkiv: SH NTM «Novyy kurs».
16. Hurwicz, L., & Reiter, S. (2006). *Designing Economic Mechanisms*, Publisher: Cambridge University Press. 334 p.
17. Mochernyy, S.V. (Ed.). (2001). *Ekonomichna entsyklopediya*. T.2. Kyiv: Vydavnychy tsestr «Akademiya».
18. Ponomarenko, V.S., Yastremskaya, O.M., & Lutskovskyy, V.M. (2002). Mekhanizm upravlinnya pidpriemstvom: stratehichnyy aspekt. Kharkiv: KHDEU.
19. ISO 56000:2020 «Innovation management – Fundamentals and vocabulary». Retrieved from <https://innovationmanagementsystem.com/portfolio-items/iso-56000-innovation-management-fundamentals-and-vocabulary/>.
20. Kukulshka, I.V. (2022). Innovatsiynny rozvytok transportnykh pidpriemstv Ukrainy. *Ekonomika ta suspilstvo*, (43), 118-128.
doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-17

INNOVATION MANAGEMENT MECHANISM AT TRANSPORT ENTERPRISES

Yu. V. Belianska, Applicant, State University of Infrastructure and Technologies

Methods. The main methods used in this study are synthesis and analysis. With their help, the main components of the innovation management mechanism at transport enterprises were determined (generally theoretical basis, determinants of the mechanism formation and its practical implementation). The methods of generalization and system analysis made it possible to determine the system of principles on which the mechanism should be based. The use of the scenario modelling method made it possible to form a system of innovation implementation scenarios, considering the possibility of the appearance of various alternatives to the determinants of the innovation implementation effectiveness (the effect of innovation and the degree of demand for innovative products).

Results. The principles of developing the innovation management mechanism at the enterprise were formed, namely, the construction of the mechanism as an open system, taking into account the specifics of the enterprise activity, its propensity for innovative activity and basing it on a defined system of principles. Attention is focused on the fact that the main criterion for the selection of innovations should be an increase in the economic efficiency of the enterprise. A system of innovation management principles is proposed, which includes three groups, namely technological (complexity, systematicity, limitedness); management (manageability, purposefulness, consistency); evaluation (alternativeness, efficiency, balance of riskiness and expected efficiency). The expediency of using scenario modeling to assess the feasibility of introducing innovations in the conditions of an unstable external environment is substantiated, and a system of scenarios is built, which is formed by combining the alternatives of two determinants of the effectiveness of innovations, namely: the effect of innovation and the degree of demand by consumers of innovative products («Rapid growth», «Loss

of resources», «Loss of opportunities», «Saving development opportunities»). It is shown that public-private partnership is an effective tool for attracting funds for transport enterprises in conditions of shortage of financial resources and low investment attractiveness of the industry.

Novelty. The innovation management mechanism of the transport enterprise is developed. A system of innovation management principles is proposed, which considers various aspects of their implementation (in terms of technology, management, and evaluation). A system of innovation implementation scenarios has been developed, which is based on the determinants of innovation effectiveness (the effect of innovation and the degree of consumer demand for innovative products).

Practical value. It is substantiated that the implementation of the developed innovation management mechanism will increase the predictability of their realization in an environment characterized by high instability and, as a result, increase the efficiency of innovative activity and the rational use of limited financial and non-financial resources.

Keywords: mechanism, innovation, implementation, management, scenario modelling, scenario, public-private partnership, efficiency, transport enterprise.

Надійшла до редакції 30.10.22 р.

ЕКОНОМІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ТІНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ ЯК ЗАГРОЗИ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ

*І. В. Супрунова, доктор наук з державного управління, доцент, kbo_siv@ztu.edu.ua,
orcid.org/0000-0001-5484-6421,*

Державний університет «Житомирська політехніка»

Методологія дослідження. При виконанні дослідження було використано наступні методи: методи логічного узагальнення та наукової абстракції – для уточнення понятійного апарату дослідження; системного аналізу і синтезу, індукції й дедукції – для виявлення особливостей впливу економічних детермінантів на формування і розвиток тінізації економіки України як загрози національній безпеці.

Результати дослідження. Окреслено сутність поняття детермінанта. Ідентифіковано основні групи детермінант, які обумовлюють виникнення та поширення явища тіншової економіки, зокрема, економічні (рівень податкового навантаження та адміністрування податків; надмірне втручання держави в економіку; кризові явища в економіці та фінансовому секторі), соціальні (низький рівень життя населення; високий рівень безробіття; соціальна диференціація та стратифікація суспільства), інституційно-правові (недосконалість інституційного середовища; недосконалість та нестабільність законодавчої бази; незахищеність права власності та недієздатність системи судочинства); державні (корумпованість державних служб різноманітних владних структур; бюрократичне свавілля та хабарництво), політичні (суспільно-політична нестабільність; неналежне виконання державою своїх функцій), психологічні та етичні. Охарактеризовано вплив складових економічної детермінанти на тінізацію економіки як загрози національній безпеці України.

Новизна. Розкрито вплив складових економічної детермінанти на тінізацію економіки як загрози національній безпеці України. Обґрунтовано ефективність державної політики детінізації, яка комплексно поєднує вирішення основних проблем держави в частині економічної, соціальної, інституційно-правової, державної, політичної, психологічної та етичної компоненти детермінант тінізації економіки.

Практична значущість. Результати дослідження можуть бути використані в процесі проведення політики детінізації економіки як складової національної безпеки України.

Ключові слова: тіншова економіка, детінізація економіки, національна безпека, детермінанти.

Постановка проблеми. Тіншові відносини проникли у всі сфери життєдіяльності людини, сьогодні тіншова поведінка спостерігається не лише в економіці, але і в багатьох неекономічних сферах – політичній системі, в соціальній сфері, в сфері правопорядку, в сферах освіти, охорони здоров'я і культури, в ЗМІ. Під дією зовнішніх факторів тіншові відносини можуть видозмінюватися і розвивати нові форми свого прояву. Деякі її види визнані загрозами національній безпеці і є глобальними проблемами сучасності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі аспекти розвитку державної політики в сфері детінізації економіки та протидії тіншовій економіці піднімали в дослідженнях такі вітчизняні науковці: А. Базилук, С. Коваленко [1], З. Варналій [2], Д. Грицишен [3], Ю. Кіржецький [4], І. Мазур [5], С. Свірко [6], О. Турчинов [7] та інші вчені.

Враховуючи проблематику досліджень та віддаючи належне напрацюванням вчених у даній сфері, слід відмітити, що ряд проблем, які, на наш погляд, потребують ґрунтовного

дослідження, залишилися частково або повністю поза їх увагою. Одним з таких актуальних питань є висвітлення впливу детермінант на тінізацію економіки як загрози національній безпеці України.

Формулювання мети статті. Метою статті є дослідження впливу складових економічної детермінанти на тінізацію економіки як загрози національній безпеці України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Відзначимо, що явище тіньової економіки не виникає стихійно, а обумовлюється рядом детермінантів, які сприяють його виникненню і поширенню.

В контексті нашого дослідження, детермінант визначається як певна причина явища. Зокрема, за твердженням «Великого словника сучасної мови», детермінант – це будь-яка причинна або така, що передує, умова чи засіб [8]. Подібне трактування зустрічаємо і в іншому електронному українському словнику, де детермінант визначається як – будь-яка причинна або така, що передує, умова чи засіб; чинник, здатний впливати на які-небудь процеси, відношення [9].

Можна умовно виділити чотири базові критерії поділу детермінант тіньової економіки: за змістом, за походженням, за масштабністю впливу, за тривалістю. За змістовим наповненням детермінанти тіньової еко-

номіки поділяються на економічні, соціальні, інституційно-правові, державні, політичні, психологічні, етичні.

Однією з основних детермінантів тіньової економіки за змістовим наповненням є економічна складова. Економічна складова в свою чергу включає ряд компонентів, основними з яких є:

- рівень податкового навантаження та адміністрування податків;
- надмірне втручання держави в економіку;
- кризові явища в економіці та фінансовому секторі.

Рівень податкового навантаження та адміністрування податків – виступає однією з основних і найбільш поширених причин переходу суб'єктів господарювання у тінь. Занадто обтяжливий рівень оподаткування сприяє переходу бізнесу з легального сектора економіки в тіньовий, зменшуючи при цьому податкові надходження до державного бюджету, і підвищуючи ризик виникнення (поглиблення) дефіциту державного бюджету.

Підтвердженням тенденції впливу податкового навантаження на рівень тінізації економіки є крива Лаффера, розроблена американським економістом Артуром Лаффером. Крива характеризує залежність надходжень до державного бюджету від середнього рівня податкових ставок у країні (рис. 1).

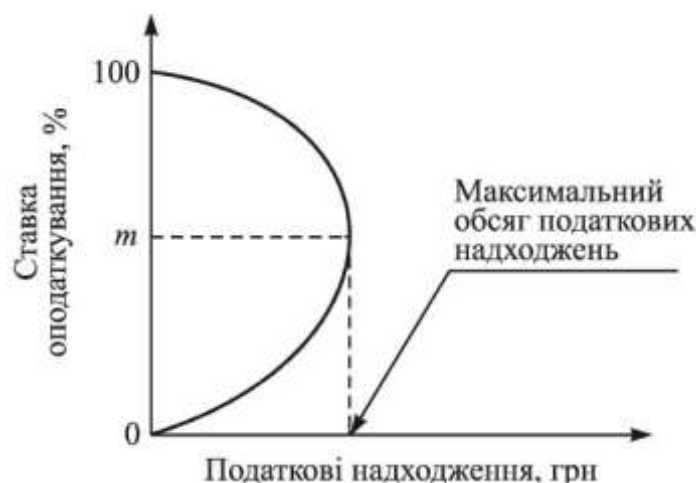


Рис. 1. Крива Лаффера

Крива показує наявність оптимального рівня оподаткування, за якого державні доходи досягають свого максимуму. Відпо-

відно до світової практики стимулюючий рівень оподаткування повинен перебувати в межах 25-33%. Зокрема, дослідження прове-

дене Крістіною та Девідом Ромер – викладачами економіки в Каліфорнійському університеті Берклі – є ґрунтовним цьому підтвердженням. Вчені вивчали реагування національного доходу на зміну ставок оподаткування та оприлюднили результати «Макроекономічні наслідки податкових змін: оцінки на основі нових вимірювань фіскальних потрясінь» у економічному часописі *American Economic Review* [10]. Саме розмір оподаткування 33 відсотки є критичною межею (*marginal tax rate*), при якому податок починає пригнічувати економічну активність – податкова база звужується, зацікавленість в легальному заробітку сповільнюється, загальний обсяг виробництва починає скорочуватися. Податкові надходження зменшуються, незважаючи на подальше зростання ставки. І коли зростає податкова ставка, слабшає інтерес до роботи і максимізації прибутку. Натомість, більшу частку у ВВП складає тіньовий сектор.

Нерозривною складовою податкової системи, яка сприяє тіннізації економіки, на ряду з високим рівнем податкового навантаження, є складність адміністрування податків та контролю за повнотою і своєчасністю їх сплати. Згідно з рейтингом «*Doing Business 2020*», який складається Світовим банком для 180 країн світу, час, який витрачається в Україні на адміністрування податків і заповнення податкової звітності, складає 328 годин на рік [11], що є набагато більшим у порівнянні з розвинутими країнами світу. Також важливою проблемою в Україні в контексті тіннізації економіки є нестабільність податкового законодавства. Зміни в ньому відбуваються настільки часто, що суб'єкти господарювання не завжди встигають адаптуватися до них.

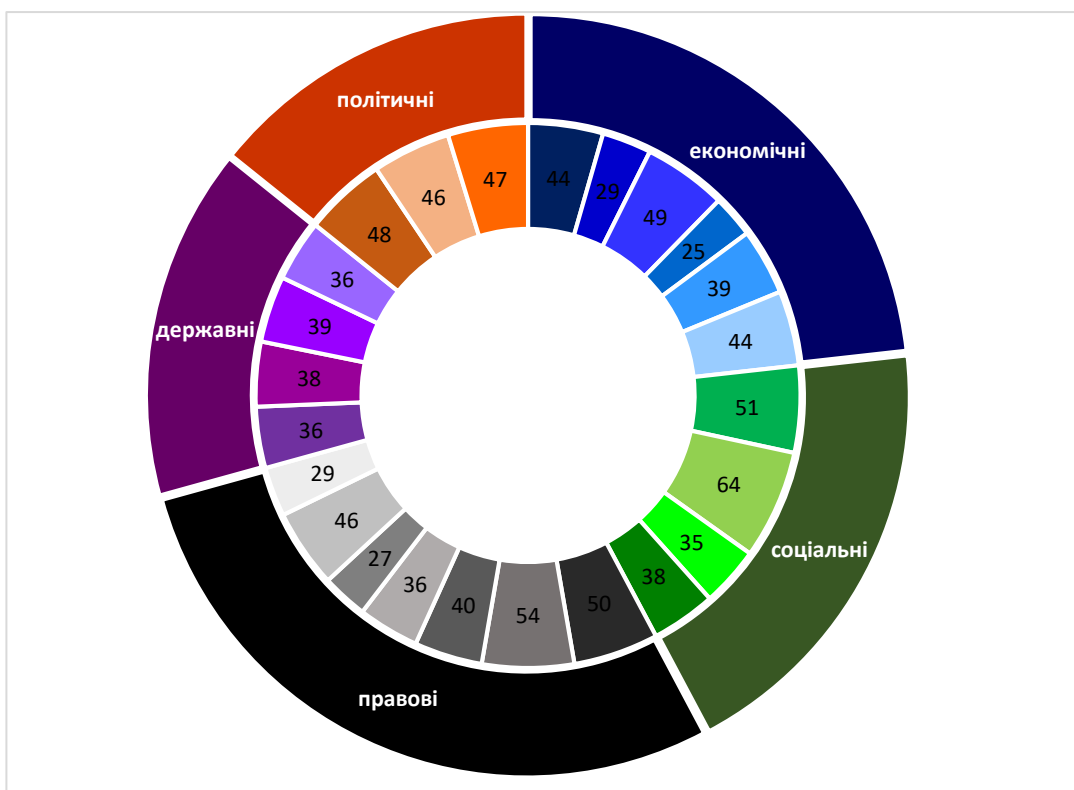
Надмірне втручання держави в економіку – неефективно налагоджена діяльність державних інститутів та невиправдане використання адміністративних інструментів в регулюванні бізнесу ускладнює діяльність в легальному секторі економіки і стимулює тіньову діяльність. До таких обмежуючих факторів можна віднести надмірну бюрократизацію, складність нормативів, які регламентують діяльність суб'єктів господарювання, суттєву кількість ліцензійних видів господарської діяльності; складність та значну

тривалість офіційної реєстрації юридичних осіб і припинення підприємницької діяльності; немотивовані та часті перевірки суб'єктів господарювання з боку контролюючих державних органів.

Кризові явища в економіці та фінансовому секторі – економічні та фінансові потрясіння сприяють тіннізації економіки. Економічна криза змушує суб'єктів господарювання для збереження бізнесу та підтримки конкурентоспроможності шукати шляхи оптимізації витрат і податкових платежів через використання схем ухилення від сплати податків та часткового або повного переходу виробництва у тіньовий сектор. Наймані працівники в свою чергу в умовах високого рівня безробіття погоджуються на «заробітку плати в конвертах», відсутність соціальних гарантій та офіційного оформлення трудових відносин. Таким чином, зазначені компоненти економічної детермінанти є визначальними при виникненні і зростанні рівня тіннізації економіки в країні.

Для підсилення емпіричної складової дослідження було проведеного анкетування 100-та державних службовців та працівників органів місцевого самоврядування на предмет окреслення основних причин тіннізації економіки в Україні в 2020 та 2021 рр., результати якого наведено на рис. 2. Основні причини були згруповані за п'ятьма блоками: економічні, соціальні, правові, державні, політичні.

На основі проведеного дослідження встановлено, що більше 50% респондентів вважають ключовими причинами тіннізації економіки низький рівень життя населення (51%), високий рівень безробіття та орієнтацію частини населення на те, щоб отримати дохід будь-яким способом (64%), непрозорість судової та правоохоронної системи (50%) та низький рівень довіри населення до судових та правоохоронних органів (54%). Найменшу кількість голосів респонденти віддали причинам «Встановлення пільгових умов функціонування окремих суб'єктів господарювання та взаємозв'язок бізнесу з кримінальними структурами» (25%) та «Слабка підготовка робітників правоохоронних закладів діяльності в нових економічних умовах» (27%).



- Обтяжливе податкове навантаження (високі ставки податків) і складна система адміністрування податків
- Кризи фінансової системи
- Прагнення підприємців отримати надприбутки та низька економічна свідомість
- Встановлення пільгових умов функціонування окремим суб'єктам господарювання та взаємозв'язок бізнесу з кримінальними структурами
- Фінансові зловживання з бюджетними коштами, шахрайства із закупівлями
- Вивіз капіталу з України / Переказ капіталу в офшори
- Низький рівень життя населення
- Високий рівень безробіття та орієнтація частини населення на те, щоб отримати дохід будь-яким способом
- Значне соціальне розшарування суспільства
- Нерівномірний розподіл ВВП, низький рівень соціального захисту населення
- Непрозорість судової та правоохоронної системи
- Низький рівень довіри населення до судових та правоохоронних органів
- Низький рівень правової обізнаності та правової культури населення
- Незахищеність права власності, недовіра законодавчого захисту бізнесу
- Слабка підготовка робітників правоохоронних закладів до діяльності в нових економічних умовах
- Наявність протиріч у нормативно-правовому забезпеченні та значна кількість механізмів здійснення тіншових операцій
- Відсутній чіткої межі між офіційною та тіншовою діяльністю
- Корумпованість державних служб різноманітних владних структур та контрольних служб
- Умови, що дають змогу використовувати державне майно задля одержання неофіційного приватного доходу державними чиновниками та управлінцями
- Можливість лобіювання власних інтересів суб'єктами господарювання у державних інстанціях
- Бюрократичне свавілля та хабарництво
- Політична нестабільність
- Незаконна окупація АР Крим та російська військова агресія на Сході України
- Поширення пандемії COVID-19

Рис. 2. Основні причини тінзації економіки в Україні з позиції працівників державної служби та місцевого самоврядування

Системна поступальна протидія тіньовій економіці повинна передбачати нейтралізацію причин, які змушують економічних агентів переходити в нелегальний сектор економіки. Державна політика не повинна орієнтуватися на короткострокові цілі, наприклад, підвищення надходжень до державного бюджету з метою подолання дефіциту державного бюджету за рахунок підвищення ставок податків, посилення податкового адміністрування та контролю.

Висновки. Ідентифіковані основні групи детермінантів, які обумовлюють виникнення та поширення явища тіньової економіки, зокрема, економічні (рівень податкового навантаження та адміністрування податків; надмірне втручання держави в економіку; кризові явища в економіці та фінансовому секторі), соціальні (низький рівень життя населення; високий рівень безробіття; соціальна диференціація та стратифікація суспільства), інституційно-правові (недосконалість інституційного середовища; недосконалість та нестабільність законодавчої бази; незахищеність права власності та недієздатність системи судочинства); державні (корумпованість державних служб різноманітних владних структур; бюрократичне свавілля та хабарництво), політичні (суспільно-політична нестабільність; неналежне виконання державою своїх функцій), психологічні та етичні.

Чітке окреслення причин виникнення та поширення тіньової економіки забезпечує можливість створення умов в економічному, соціальному, політичному плані, орієнтованих на їх вирішення та розробку комплексного та дієвого механізму детінізації економіки України як загрози національній безпеці.

Література

1. Базилук А.В., Коваленко С.О. Тіньова економіка в Україні: монографія. К.: НДЕІ Мінекономіки України, 1998. 206 с.
2. Варналій З.С. Тіньова економіка^ сутність, особливості та шляхи легалізації: монографія. К.: НІСД, 2006. 576 с.
3. Грицишен Д.О. Державна політика в сфері запобігання та протидії економічній злочинності: монографія. Житомир: ЖДТУ. 2020. 300 с.
4. Кіржецький Ю.І. Тіньова економіка та напрями її подолання в Україні: монографія. Львів: Ліга-Прес, 2013. 198 с.

5. Мазур І.І. Детінізація економіки України: теорія та практика: монографія. К.: ВПЦ «Київський ун-т», 2006. 239 с.

6. Свірко С.В. Механізми державного управління бюджетною безпекою: монографія. Житомир: Вид. О.О. Євенюк. 2021. 436 с.

7. Турчинов О.В. Тіньова економіка: закономірності, механізми функціонування, методи оцінки: монографія. К.: НАН України, 1996. 199 с.

8. Великий словник сучасної мови. URL: <https://slovyk.me/dict/vts/%D0%B4%D0%B5%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%82>

9. Словник UA: портал української мови та літератури. URL: [:https://slovyk.ua/index.php?swrd=%C4%C5%D2%C5%D0%CC%B2%CD%C0%CD%D2%C8](https://slovyk.ua/index.php?swrd=%C4%C5%D2%C5%D0%CC%B2%CD%C0%CD%D2%C8)

10. Romer Christina D., Romer David H. The Macroeconomic Effects of Tax Changes: Estimates Based on a New Measure of Fiscal Shocks. *American Economic Review*. Vol. 100, No. 3, June 2010. pp. 763-801.

11. Economy Profile Ukraine. Doing Business 2020. Comparing Business Regulation in 190 Economies. World Bank Group. URL: <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/u/ukraine/UKR.pdf>

References

1. Bazyliuk, A.V., Kovalenko, S.O. (1998). *Tiniova ekonomika v Ukraini*. Kyiv: NDEI Minekonomiky Ukrainy.
2. Varnaliy, Z.S. (2006). *Tiniova ekonomika: sutnist, osoblyvosti ta shliakhy lehalizatsii*. Kyiv: NISD.
3. Hrytsyshen, D.O. (2020). *Derzhavna polityka v sferi zapobihannia ta protydii ekonomichniy zlochynnosti*. Zhytomyr: ZhDTU
4. Kirzhetskyi, Yu.I. (2013). *Tiniova ekonomika ta napriamy yiyi podolannia v Ukraini*. Lviv: Liha-Pres.
5. Mazur, I.I. (2006). *Detinizatsiia ekonomiky Ukrainy: teoriia ta praktyka*. Kyiv: VPTs «Kyivskiy universytet».
6. Svirko, S.V. (2021). *Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia biudzhethnoiu bezpekoiu*. Zhytomyr: Vyd. O.O. Yevenok.
7. Turchynov, O.V. (1996). *Tinova ekonomika: zakonornosti, mekhanizmy funktsionuvannia, metody otsinky*. Kyiv: NAN Ukrainy.
8. Velykyi slovyk suchasnoi movy. Retrieved from <https://slovyk.me/dict/vts/%D0%B4%D0%B5%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%82>
9. Slovyk UA: portal ukrainskoi movy ta literatury. Retrieved from <https://slovyk.ua/index.php?swrd=%C4%C5%D2%C5%D0%CC%B2%CD%C0%CD%D2%C8>
10. Romer Christina D., Romer David H. (2010). *The Macroeconomic Effects of Tax Changes: Estimates Based on a New Measure of Fiscal Shocks*. *American Economic Review*. Vol. 100, No. 3, June 2010. pp. 763-801.

ECONOMIC DETERMINANTS OF SHADOWING OF THE ECONOMY AS A THREAT TO THE NATIONAL SECURITY OF UKRAINE

*I. V. Suprunova, Doctor of Public Administration, Associate Professor,
Zhytomyr Polytechnic State University*

Methods. The following methods were used during the research: methods of logical generalization and scientific abstraction – to clarify the conceptual apparatus of the research; system analysis and synthesis, induction and deduction – to identify the specifics of the influence of economic determinants on the formation and development of shadowing of the economy of Ukraine as a threat to national security.

Results. The essence of the concept of determinant is outlined. The main groups of determinants that describe the emergence and spread of the phenomenon of the shadow economy are identified, in particular, economic (level of tax burden and tax administration; excessive state intervention in the economy; crisis phenomena in the economy and the financial sector), social (low standard of living of the population; high level of unemployment ; social differentiation and stratification of society), institutional and legal (imperfection of the institutional environment; imperfection and instability of the legislative framework; insecurity of property rights and incapacity of the judicial system); state (corruption of public services of various power structures; bureaucratic arbitrariness and bribery), political (socio-political instability; improper performance of the state's functions), psychological and ethical ones. There is characterized the influence of the components of the economic determinant on the shadowing of the economy as a threat to the national security of Ukraine.

Novelty. The influence of the components of the economic determinant on the shadowing of the economy as a threat to the national security of Ukraine is revealed. There is substantiated the effectiveness of the state policy of de-shadowing, which will comprehensively combine the solution of the main problems of the state in terms of economic, social, institutional and legal, state, political, psychological and ethical components of the determinants of de-shadowing of the economy.

Practical value. The results of the study can be used in the process of carrying out the policy of economic de-shadowing as a component of Ukraine's national security.

Keywords: shadow economy, de-shadowing of the economy, national security, determinants.

Надійшла до редакції 10.11.22 р.

АЛГОРИТМ ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРАЛЬНОЇ ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

*О. І. Кононов, старший викладач, Українська інженерно-педагогічна академія,
a.i.kononov@ukr.net, orcid.org/0000-0001-8869-880X*

Методологія дослідження. Теоретико-методологічним підґрунтям дослідження стали методи: абстракції, що дозволило встановити сутність поняття «інтегральна оцінка економічної результативності»; узагальнення й порівняння, за рахунок застосування яких були виявлені відмінні риси існуючих методик кількісної та комплексної оцінки економічної діяльності промислових підприємств; системного підходу, що дозволив розробити алгоритм формування інтегральної оцінки економічної результативності промислових підприємств.

Результати. Автором статті виявлено певні теоретичні та практичні труднощі кількісного оцінювання економічної результативності підприємства на основі використання категорії «інтегральна оцінка економічної результативності». По-перше, це складність методологічного обґрунтування, оскільки загальна оцінка економічної діяльності є конкретним ідеальним вектором, наближення до якого є суттю сталого функціонування підприємств. По-друге, це те, що окремі показники мають різну динаміку внаслідок впливу багатьох факторів. Тобто, інтегральна оцінка економічної результативності підприємства відображає потенційні можливості формування вартості та сталого розвитку підприємства. Показано, що вирішення зазначених труднощів можливе шляхом розробки алгоритму формування інтегральної оцінки економічної результативності, з подальшим коригуванням процесів формування комплексної вартості промислового підприємства.

Новизна. Удосконалено алгоритм формування інтегральної оцінки економічної результативності промислового підприємства, що враховує фінансово-економічну, матеріально-перспективну, техніко-організаційну, маркетингово-аналітичну, виробничо-кадрову, інноваційно-технологічну, управлінсько-результативну складові його функціонування та базується на формуванні комплексної вартості.

Практична значущість. Полягає у визначенні необхідних управлінських рішень, що спрямовані на формування та підвищення комплексної вартості промислового підприємства за рахунок взаємозв'язків чистих активів та інтегральної оцінки економічної результативності підприємства.

Ключові слова: інтегральна оцінка, економічна результативність, промислове підприємство, показники, складові.

Постановка проблеми. В умовах динамічності процесів ринкових трансформацій правильність формування інтегральної оцінки економічної результативності промислових підприємств під час виборів параметрів сталого розвитку є актуальною. Зміна одного з параметрів економічної системи торкається й інших, що може послабити або зміцнити її економічну результативність. Це викликає зміни вихідної інтегральної оцінки економічної результативності промислових

підприємств і як наслідок – зміна вартості підприємства.

Визначення успішного функціонування промислових підприємств залежить від постановки правильних цілей та орієнтації діяльності на безпосереднє їх досягнення з найменшими втратами та помилками. Це потребує постійного контролю за ходом виконання цілей, правильність та рівень виконання яких визначається економічною результативністю промислового підприємства.

Вирішення зазначених проблем можливе шляхом розробки алгоритму формування інтегральної оцінки економічної результативності, з подальшим коригуванням процесів формування комплексної вартості промислового підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Враховуючи багатоаспектний характер категорії «інтегральна оцінка економічної результативності», слід наголосити, що на даний момент існує низка теоретичних та практичних складнощів у сфері її кількісної оцінки. З одного боку, це складність методологічного обґрунтування, оскільки інтегральна оцінка економічної результативності – це певний ідеальний вектор, у наближенні якого полягає сутність стійкого функціонування підприємства. З іншого боку, складність кількісної оцінки інтегральна оцінка економічної результативності обумовлена тим, що окремі показники мають різну динаміку, оскільки на них впливає багато факторів. Тобто інтегральна оцінка економічної результативності підприємства відображає потенційні можливості формування вартості та сталого розвитку підприємства. Таким чином, інтегральна оцінка економічної результативності – це оцінка здатності підприємства підтримувати пропорції у відтворювальних процесах формування його комплексної вартості.

Доцільність інтегральної оцінки економічної результативності промислових підприємств підтверджується зарубіжною практикою та низкою розробок вітчизняних вчених [2, 4, 5, 6, 9]. У більшості наукових публікацій, залежно від цілей економічного дослідження, застосовуються різні кількісні оцінки діяльності підприємства, а саме: коефіцієнтні, параметричні, бальні, порядкові, шкалеві, рівневі. Однак у наявних методиках відсутні чітке визначення градацій інтегральної оцінки економічної результативності, а також рекомендації щодо вибору перспектив сталого розвитку підприємства [1, 3, 7, 8, 10].

Формування мети статті. Метою статті є розробка та обґрунтування алгоритму інтегральної оцінки економічної результативності промислових підприємств, що охоплює всі складові функціонування промислових підприємств сучасної кон'юнк-

тури ринку, який базується на формуванні комплексної вартості підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проаналізувавши різні види кількісних оцінок, пропонуємо для інтегральної оцінки економічної результативності використовувати рівневу оцінку. Інструментарієм визначення такої оцінки може бути метод рівняння розвитку. Перевага цього методу полягає в тому, що він дозволяє отримати кількісну оцінку економічної результативності промислових підприємств у вигляді інтегральної оцінки, яка синтезує у собі взаємозв'язок розвитку сукупності підприємств за їх галузевою належністю.

Особливістю цього методу щодо формування комплексної вартості підприємства є:

- дослідження підприємства як сукупності взаємозалежних та взаємозумовлених елементів, орієнтованих на реалізацію конкретної мети, а також здатного до розширеного відтворення за рахунок власних ресурсів;
- оцінка вартості підприємства здійснюється за допомогою структурованих та ідентифікованих взаємозв'язків між основними показниками економічної результативності підприємств галузі на підставі інтегрованої оцінки.

Для вирішення поставленої у статті проблеми, потрібна статистична інформація діяльності окремих підприємств галузі. Така інформація міститься у балансі та звіті про фінансові результати. На підставі цієї інформації необхідно розрахувати показники, визначені за допомогою кореляційно-регресійного аналізу.

Перелік показників, які сформують інформаційну базу для дослідження, має відповідати певним вимогам:

- відібрані показники не дають повторюваних висновків;
- відібрані показники підсумовують основні складові економічної ефективності окремих підприємств сфери промислового комплексу;
- перелік показників можна порівняти з показниками фінансової звітності;
- показники є основою формування інформаційно-аналітичного базису формування комплексної вартості підприємства з

урахуванням інтегральної оцінки економічної результативності підприємства.

У практиці оціночної діяльності підприємств існує багато підходів до групування показників. Нами пропонується класифікувати показники економічної результатив-

ності за такими складовими: фінансово-економічна, матеріально-перспективна, техніко-організаційна, маркетингово-аналітична, виробничо-кадрова, інноваційно-технологічна, управлінсько-результативна (табл. 1).

Таблиця 1

Складові інтегральної оцінки економічної результативності промислових підприємств

Показники складової	Розрахункова формула	Тенденція зміни
Фінансово-економічна складова		
Коефіцієнт фінансової автономії	$K_{\phi.a} = \frac{BK}{A}$ де, BK – власний капітал; A – активи.	↑
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	$K_{\text{забез.в.о.з}} = \frac{BK - HA}{OA}$ де, HA – необоротні активи; OA – оборотні активи.	↑
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$K_{\text{маневр.в.к}} = \frac{BK - HA}{BK}$	↑
Матеріально-перспективна складова		
Коефіцієнт обіговості запасів	$K_{\text{обіг.з}} = \frac{S_{pn}}{BZ + HB + \Gamma_n + T}$ де, S _{pn} – собівартість реалізованої продукції; BZ – виробничі запаси; HB – незавершене виробництво; Γ _n – готова продукція; T – товари.	↑
Матеріаловіддача, грн./грн.	$MB = \frac{D_{\text{ч}}}{\text{Ц}_{\text{вм}}}$ де, D _ч – чистий дохід; Ц _{вм} – вартість витрачених матеріалів.	↑
Матеріаломісткість, %	$MM = \frac{\text{Ц}_{\text{вм}}}{S_{pn}}$	↓
Техніко-організаційна складова		
Фондовіддача, тис. грн	$\Phi B = \frac{D_{\text{ч}}}{B_{\text{овф}}}$ де, B _{овф} – вартість основних виробничих фондів.	↑
Фондоозброєність праці, грн./чол.	$\Phi O = \frac{B_{\text{оз}}}{N}$ де, B _{оз} – вартість основних засобів; N – середньоспискова чисельність працівників.	↑
Питома вага сучасного обладнання підприємства, %	$d_{\text{суч.обл}} = \frac{K_{\text{но}}}{K_{\text{зо}}} \cdot 100$ де, K _{но} – кількість прогресивного обладнання; K _{зо} – загальна кількість обладнання.	↑

Маркетингово-аналітична складова		
Ефективність маркетингової діяльності, %	$E_{м.д} = \frac{\Delta D_{мд}}{C_{мд}} \cdot 100,$ де, $\Delta D_{мд}$ – приріст доходу за рахунок проведення маркетингової діяльності; $C_{мд}$ – витрати на маркетингову діяльність.	↑
Рентабельність продажів, %	$R = \frac{\Pi}{D_ч} \cdot 100,$ де, Π – прибуток підприємства.	↑
Частка витрат на збут продукції у виручці, %	$d_{зб} = \frac{C_{зб}}{D_ч} \cdot 100,$ де, $C_{зб}$ – витрати на збут.	↓
Виробничо-кадрова складова		
Продуктивність праці, грн./чол.	$W_{пр} = \frac{D_ч}{N} \cdot 100$	↑
Коефіцієнт поточності кадрів	$K_{пот.кадр} = \frac{N_{звіль}}{N} \cdot 100,$ де, $N_{звіль}$ – кількість звільнених за власним бажанням або порушення трудової дисципліни.	↓
Прибуток на 1 працюючого, грн./чол.	$\Pi_{прац} = \frac{\Pi_ч}{N} \cdot 100,$ де, $\Pi_ч$ – чистий прибуток.	↑
Інноваційно-технологічна складова		
Частка інновацій в технологічних процесах, %	$d_{іннов} = \frac{Q_{пр.т}}{Q_{заг}} \cdot 100,$ де, $Q_{пр.т}$ – обсяг робіт, виконаних за прогресивними технологіями; $Q_{заг}$ – загальний обсяг робіт.	↑
Частка прогресивних видів сировини, %	$d_{прог.в.с.} = \frac{B_{прог.в.с.}}{B_{заг.с.}} \cdot 100,$ де, $B_{прог.в.с.}$ – вартість прогресивних видів сировини, що була використана; $B_{заг.с.}$ – загальна вартість сировини.	↑
Частка робіт, виконаних підрядним засобом, %	$d_{роб.підр.з} = \frac{Q_{підр.з}}{Q_{заг}} \cdot 100,$ де, $Q_{підр.з}$ – обсяг робіт, виконаних підрядним засобом.	↓
Управлінсько-результативна складова		
Частка адміністративних витрат у собівартості, %	$d_{адм.витр} = \frac{C_{адм}}{S_{рн}} \cdot 100$ де, $C_{адм}$ – адміністративні витрати.	↓
Коефіцієнт надійності праці апарату управління	$K_{над.апар.упр} = \frac{1 - P_{нереал}}{P_{заг}}$ де, $P_{нереал}$ – кількість нереалізованих рішень; $P_{заг}$ – загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі.	↑
Ефективність управління, грн./чол.	$E_{упр} = \frac{\Pi_в}{N_{ап.упр}}$ де, $\Pi_в$ – валовий прибуток підприємства; $N_{ап.упр}$ – чисельність апарату управління.	↑

Кількісну аналітичну систему можливо зобразити за допомогою математичної моделі. З точки зору формування комплексної вартості підприємства, модель це логічний та/або математичний опис об'єкта, що складається з окремих результативних і факторних показників, з метою отримання нової інформації про об'єкт, який відображає суттєві властивості економічного об'єкта, що моделюється, або процесу для отримання порівняльної кількісної оцінки його стану.

У загальному вигляді структуру процедури перетворення складових інтегральної оцінки економічної результативності підприємства можливо зобразити таким чином (рис. 1), що матиме наступний формалізований вигляд:

$$Z = (S_{вх}; \Pi; S_{вих}), \tag{1}$$

де, $S_{вх}$ – сукупність вхідних даних;
 Π – процедура перетворення;
 $S_{вих}$ – сукупність вихідних даних.

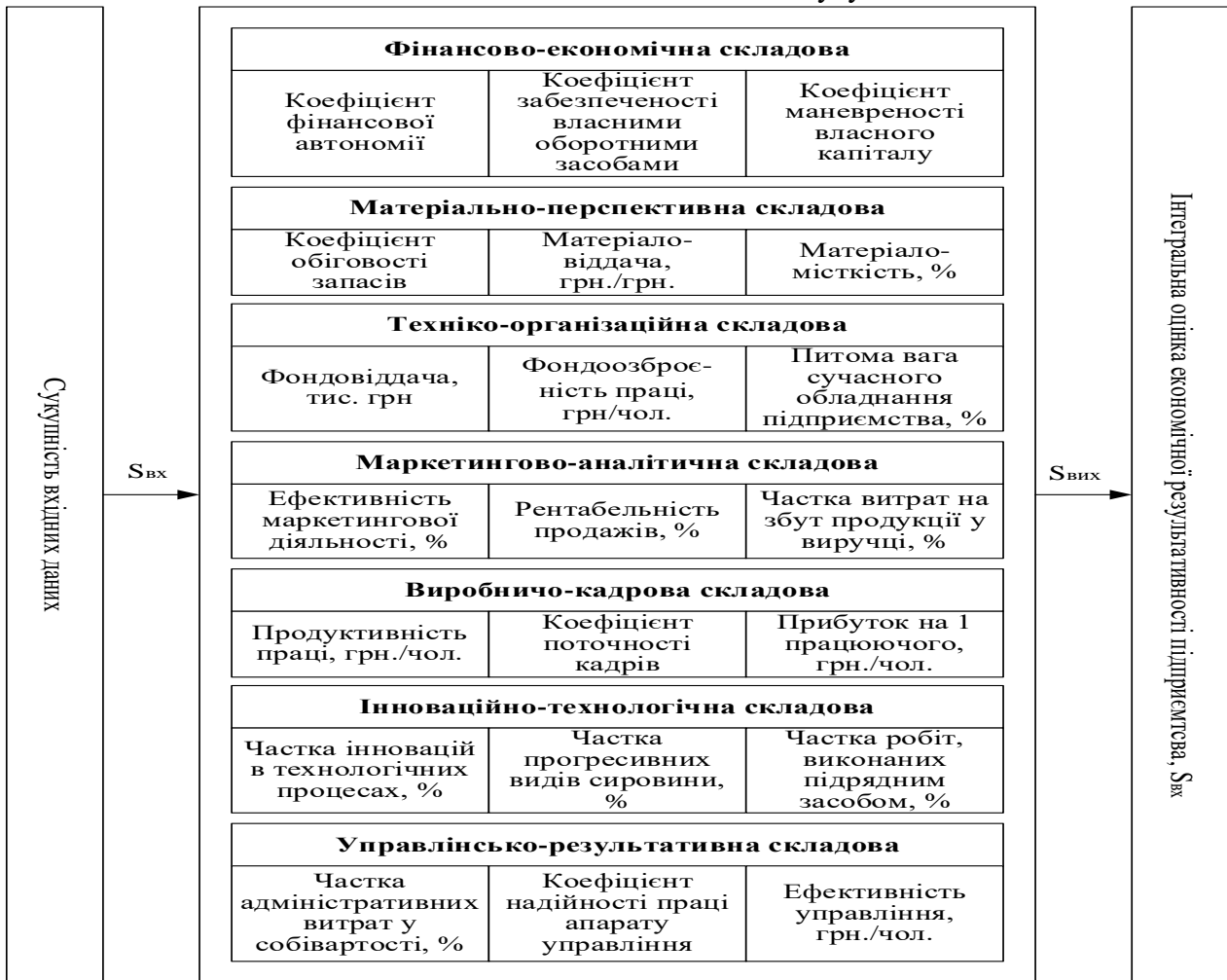


Рис. 1. Структура процедури перетворення складових інтегральної оцінки економічної результативності підприємства

Джерело: розроблено автором

Інформаційне забезпечення інтегральної оцінки економічної результативності підприємства передбачає формування сукупності вхідних даних, яка включає фактичну та ретроспективну інформацію про фінансові показники та результати фінансо-

во-економічної діяльності підприємств. Це зумовлено тим, що складові ґрунтуються на приватних показниках, які, у свою чергу, залежать від конкретних умов та факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Виходячи з вищенаведеного, алгоритм формування інтегральної оцінки економічної результативності підприємства повинен

містити ряд основних етапів та має наступний вигляд (рис. 2).

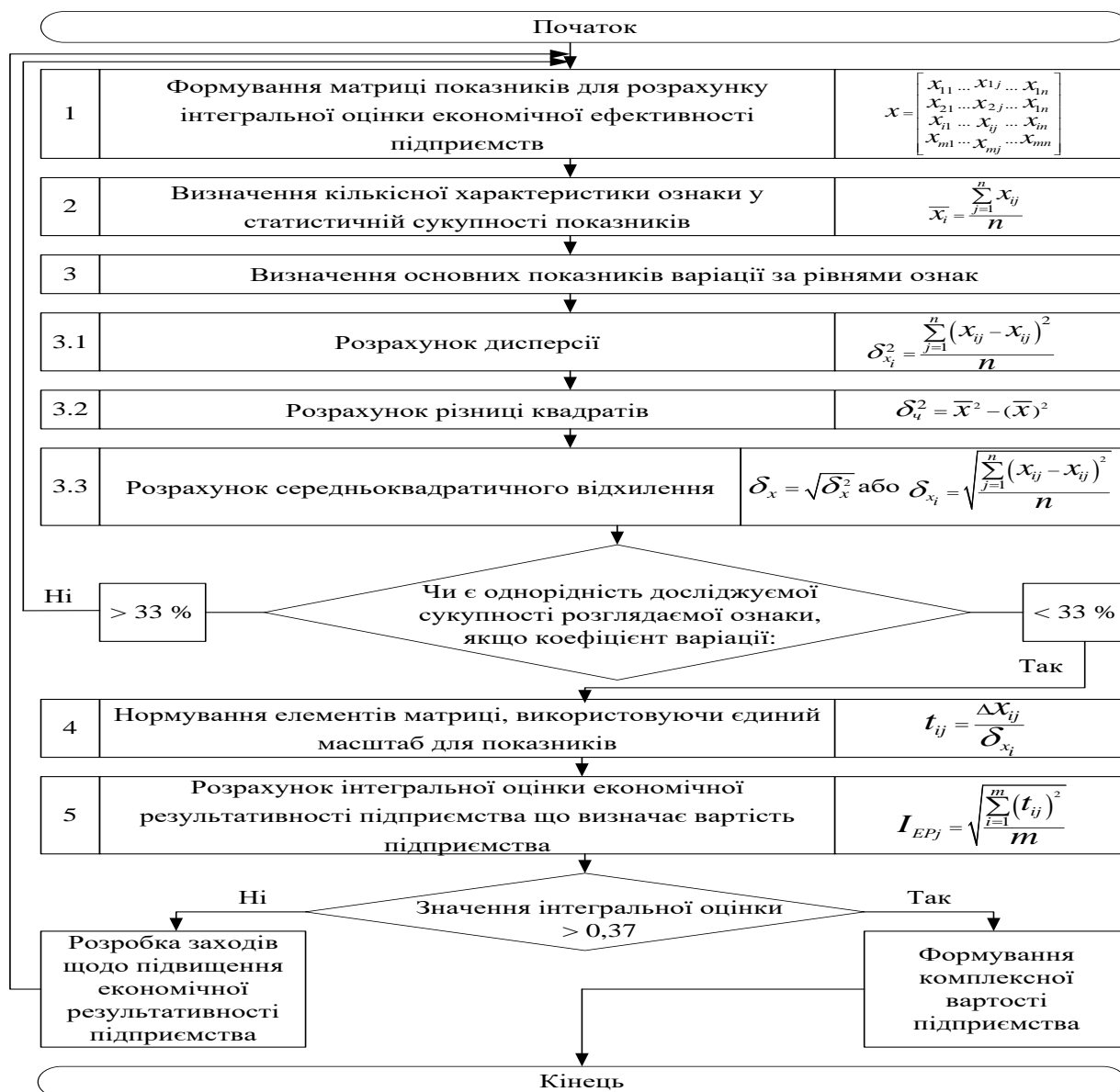


Рис. 2. Алгоритм формування інтегральної оцінки економічної результативності підприємства

Джерело: розроблено автором

Етап 1. У загальному вигляді формування матриці показників для розрахунку інтегральної оцінки економічної результативності підприємства має такий вигляд:

$$x = \begin{bmatrix} x_{11} & \dots & x_{1j} & \dots & x_{1n} \\ x_{21} & \dots & x_{2j} & \dots & x_{2n} \\ x_{i1} & \dots & x_{ij} & \dots & x_{in} \\ x_{m1} & \dots & x_{mj} & \dots & x_{mn} \end{bmatrix}, \quad (2)$$

де, n – кількість підприємств (j = 1, 2, ..., n); m – кількість показників (i = 1, 2, ..., m);

x_{ij} – значення i-го показника j-го підприємства.

Рядками матриці виступають показники різних підприємств однієї галузі. Представлення вихідних даних X у вигляді матриці дає можливість досліджувати зміну значень показників, які описують інтегральну оцінку економічної результативності підприємств.

Етап 2. Узагальнююча кількісна характеристика ознаки в статистичній сукупності (матриця X) визначає характерну типову величину ознаки одиниць сукупності, що варіюється.

Для цього обчислюється середня арифметична \bar{x} (проста) за формулою:

$$\bar{x}_i = \frac{\sum_{j=1}^n x_{ij}}{n}, \quad (3)$$

де $\sum_{j=1}^n x_{ij}$ – обсяг ознаки (показники становища);

n – обсяг сукупності.

Середня арифметична дозволяє знаходити середину в кожному інтервалі і таким чином інтервальний ряд перетворюється на дискретний.

Етап 3. Визначення загальних показників варіації за такими рівнями ознак:

а) дисперсія визначає середній квадрат відхилення варіантів від їх середньої арифметичної:

$$\delta_{x_i}^2 = \frac{\sum_{j=1}^n (x_{ij} - \bar{x}_i)^2}{n}, \quad (4)$$

б) за формулою різниці квадратів:

$$\delta_x^2 = \bar{x}^2 - (\bar{x})^2 \quad (5)$$

де \bar{x}^2 – середнє значення квадрата;

$(\bar{x})^2$ – квадрат середнього значення.

в) середнє квадратичне відхилення (δ_x) вказує на абсолютне коливання значень ознаки, що варіюється:

$$\delta_x = \sqrt{\delta_x^2}, \quad (6)$$

або

$$\delta_{x_i} = \sqrt{\frac{\sum_{j=1}^n (x_{ij} - \bar{x}_i)^2}{n}}. \quad (7)$$

Коефіцієнт варіації застосовують для оцінки однорідності досліджуваної сукуп-

ності за ознакою, тобто при порівнянні варіації різних ознак або однієї ознаки в різних сукупностях. Вважатимемо сукупність однорідної, а середнє значення – надійним і типовим, якщо коефіцієнт варіації не перевищує 33 %.

Етап 4. Показники, відібрані в матрицю X, мають різний розмір, тому матрицю вихідних даних необхідно трансформувати (нормувати), використовуючи єдиний масштаб для показників. Нормалізація ознак здійснюється у наступній послідовності:

1. Відхилення індивідуальних значень показників (Δx) від середньої арифметичної можна записати:

$$\Delta x_{ij} = x_{ij} - \bar{x}_i, \quad (8)$$

2. Нормалізація ознак (t_{ij}) відбувається за формулою:

$$t_{ij} = \frac{\Delta x_{ij}}{\delta_{x_i}}. \quad (9)$$

Етап 5. Розраховується інтегральна оцінка економічної результативності промислових підприємств, основні переваги якої полягають у наступному:

– по-перше, вона синтезує у собі показники таких складових як: фінансово-економічна, матеріально-перспективна, техніко-організаційна, маркетингово-аналітична, виробничо-кадрова, інноваційно-технологічна, управлінсько-результативна;

– по-друге, зводить проблему формування інтегральної оцінки економічної результативності промислових підприємств до одного кількісного показника, який надалі значно полегшує коригування чистих активів.

Кількісна інтегральна оцінка економічної результативності промислових підприємств визначається на основі співвідношення:

$$I_{EPj} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^m (t_{ij})^2}{m}}. \quad (10)$$

де I_{EPj} – інтегральний оцінка з j-го підприємства;

m – кількість показників.

Інтерпретація значень інтегральної оцінки, представлена у табл. 2, допускає групування промислових підприємств за п'ятьма рівнями бажаності.

Таблиця 2

Інтерпретація значень інтегральної оцінки економічної результативності промислових підприємств

Значення інтегральної оцінки	Рівень бажаності	Якісні характеристики шкали
0,8-1,0	Прийнятний на рівні «відмінно»	Відображає незвично хорошу якість чи виконання
0,60-0,79	Прийнятний на рівні «добре»	Відображає рівень, що перевищує найкращий рівень, якому відповідає значення $I_{EP}=0,60$
0,40-0,59	Прийнятний на рівні «задовільно»	Якість прийнятна до гранично допустимого рівня, але потребує вдосконалення
0,20-0,39	Прийнятний на рівні «незадовільно»	Якщо існують стандартні вимоги до характеристик, окремі з показників будуть лежати за межами цих характеристик
0-0,19	Прийнятний на рівні «дуже незадовільно»	-

Отже, розроблений алгоритм формування інтегральної оцінки економічної результативності промислового підприємства дасть можливість кількісно її вимірити з метою розробки заходів щодо підвищення економічної результативності або формуванню комплексної вартості підприємства. Виходячи з дослідження, вартість промислового підприємства пропонується розраховувати за формулою:

$$C_n = C_{ca} \times I_{EP}, \quad (11)$$

де, C_n – вартість промислового підприємства з урахуванням інтегральної оцінки економічної результативності, тис. грн.;

C_{ca} – вартість чистих активів, тис. грн.;

I_{EP} – інтегральна оцінка економічної результативності промислового підприємства.

Висновки. Таким чином, проведене дослідження взаємозв'язків чистих активів та інтегральної оцінки економічної результативності промислового підприємства визначили необхідність прийняття управлінських рішень, спрямованих на формування комплексної вартості промислових підприємств та її підвищення.

Література

1. Viktoriia Chobitok, Tetiana Obydienova, Alina Fandieva and Anna Cherniaieva. Formation of economic information resources as a basis for raising the level of development of enterprises SHS Web of

Conferences Volume 67 (2019) Fifteenth Scientific and Practical International Conference «International Transport Infrastructure, Industrial Centers and Corporate Logistics» (NTI-UkrSURT 2019)

2. Азаренкова Г.М., Брадул О.М. Математичні моделі та методи оцінювання фінансового стану підприємства. Монографія. Вінниця: ВНТУ, 2017. 172 с.

3. Білик М.Д., Котов І.Л. Фінансовий стан підприємства: теорія, методика. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. № 5. С. 86-92.

4. Готра В. В., Ріпич В. В., Дячок А. В. Діагностика фінансового стану підприємства та шляхи його покращення. *Економіка і суспільство*. 2018. №8. С. 219-223.

5. Груб'як С.В. Аналіз фінансово-економічного стану промислового підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. №5. С. 268-271.

6. Єріна А.М. Статистичне моделювання та прогнозування: навч. пос. Київ: НЕУ, 2011. 170 с.

7. Іванілова В.В. Планування діяльності підприємства: навч. пос. Київ: Центр учб. л-ри, 2006. 472 с.

8. Костико Л.А. Формування механізму фінансової стратегії сталого розвитку підприємства: Автореферат дис. д-ра. ек. наук. Донецьк, 2004. 31 с.

9. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Економічна діагностика: навч. пос. Київ: Знання, 2012. 318 с.

10. Чобіток В.І. Оцінка рівня розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування: науково-практичні аспекти. *Проблеми економіки*. 2020. №2 (44). С. 312-324.

References

1. Viktoriia Chobitok, Tetiana Obydienova, Alina Fandieva & Anna Cherniaieva. (2019). Formation of economic information resources as a basis for raising the level of development of enterprises SHS

Web of Conferences. Volume 67 Fifteenth Scientific and Practical International Conference «International Transport Infrastructure, Industrial Centers and Corporate Logistics» (NTI-UkrSURT 2019).

2. Azarenkova, H.M., & Bradul, O.M. (2017). Matematychni modeli ta metody otsiniuvannia finansovoho stanu pidpriemstva. Vinnytsia: VNTU.

3. Bilyk, M.D., & Kotov, I.L. (2013). Finansovyi stan pidpriemstva: teoriia, metodyka. Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini, (5), 86-92.

4. Hotra, V.V., Ripysh, V.V., & Diachok, A.V. (2018). Diahnostyka finansovoho stanu pidpriemstva ta shliakhy yoho pokrashchennia. Ekonomika i suspilstvo, (8), 219-223.

5. Hrubciak, S.V. (2015). Analiz finansovo-ekonomichnoho stanu promysloвого pidpriemstva. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky, (5), 268-271.

6. Yerina, A.M. (2011). Statystychni modeliuvannia ta prohnouyvannia. Kyiv: NEU.

7. Ivanilova, V.V. (2006). Planuvannia diialnosti pidpriemstva. Kyiv: Tsentр uchbovoui literatury.

8. Kostyko, L.A. (2004). Formuvannia mekhanizmu finansovoi stratehii staloho rozvytku pidpriemstva. *Extended abstract of Doctor's thesis*. Donetsk.

9. Kuzmin, O.Ye., & Melnyk, O.H. (2012). Ekonomichna diahnostyka. Kyiv: Znannia.

10. Chobitok, V.I. (2020). Otsinka rivnia rozvytku promyslovykh pidpriemstv zaliznychnoho transportnoho mashynobuduvannia: naukovy-praktychni aspekty. Problemy ekonomiky, 2(44). 312-324.

Doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2-312-324

ALGORITHM FOR THE FORMATION OF AN INTEGRAL ASSESSMENT OF THE ECONOMIC PERFORMANCE OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

O. I. Kononov, Senior Lecturer, Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy

Methods. The theoretical and methodological basis of the research are the following methods: abstraction, which made it possible to establish the essence of the concept of «integral assessment of economic performance»; generalization and comparison, with the application of which distinctive features of the existing methods of quantitative and comprehensive assessment of the economic activity of industrial enterprises were revealed; system approach, which made it possible to develop an algorithm for forming an integral assessment of the economic performance of industrial enterprises.

Results. The author of the article revealed certain theoretical and practical difficulties of quantitative assessment of the economic performance of the enterprise based on the use of the category «integral assessment of economic performance». First, it is the complexity of the methodological justification, since the general assessment of economic activity is a specific ideal vector, the approach to which is the essence of sustainable functioning of enterprises. Secondly, individual indicators have different dynamics due to the influence of many factors. That is, the integrated assessment of the enterprise's economic performance reflects the potential opportunities for value formation and sustainable development of the enterprise. It is shown that the solution of these difficulties is possible by developing an algorithm for the formation of an integral assessment of economic performance, with further adjustment of the processes of formation of the complex value of an industrial enterprise.

Novelty. The algorithm for forming an integrated assessment of the economic performance of an industrial enterprise has been improved, taking into account the components (financial-economic, material-prospective, technical-organizational, marketing-analytical, production-personnel, innovative-technological, management-resultative) functioning of industrial enterprises in the modern market situation, and is based on the formation of the complex value of the enterprise.

Practical value consists in determining the necessary management decisions aimed at forming and increasing the complex value of an industrial enterprise, due to the interrelation of net assets and an integral assessment of the economic performance of the enterprise.

Keywords: integral assessment, economic performance, industrial enterprise, indicators, components.

Надійшла до редакції 05.11.22 р.

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

*I. O. Чобіток, асистент, Українська інженерно-педагогічна академія
igor_chobitok@ukr.net, orcid.org/0000-0001-7259-431X*

Методологія дослідження. При проведенні дослідження впливу цифровізації на управління інноваційним розвитком підприємства були використані наступні наукові методи: аналізу – при встановленні позиції окремих країн у міжнародному рейтингу розвитку інновацій; компаративістики – при визначенні місця України серед інших країн з огляду на інноваційну діяльність підприємств; загального й особливого – при вивченні світового досвіду створення сприятливого інноваційного середовища та стимулювання інноваційної діяльності з урахуванням її специфіки в окремих країнах світу.

Результати. Автором в статті проведено аналіз індексів інноваційного розвитку країн. Визначено, що реформування економічної системи передбачає створення ефективного управління інноваційним розвитком підприємств і перехід до нового технологічного укладу, що має принципове значення, оскільки від цього залежить ступінь і швидкість дифузії інновацій в економіці. Найважливішим фактором є інтенсивний розвиток системи управління інноваціями в умовах цифровізації. Метою форсайт-інноваційних технологій є виявлення можливостей найбільш повного використання потенціалу підприємства, а також шляхів забезпечення ефективної реалізації поставлених цілей за допомогою обраної стратегії.

Новизна. Запропоновано науково-практичні аспекти формування інноваційної моделі розвитку підприємств, заснованої на використанні швидкозростаючих інтелектуальних ресурсів в умовах цифровізації. Продемонстровано, що за останні два-три десятиліття у світі, особливо в розвинутих і нових індустріальних країнах, накопичено досвід створення сприятливого середовища для управління інноваційним розвитком підприємств з урахуванням ринкового попиту, можливостей його задоволення і пріоритетів у науці та промисловості. Виокремлено ключові складові інноваційного середовища, а саме: політику у сфері інноваційної діяльності, кадрової, організаційно-технологічної інфраструктури інноваційного процесу, соціальних мотивів та схильності підприємств до інноваційної діяльності.

Практична значущість. Визначено, що інноваційна діяльність, як і інші сфери господарювання, дедалі більше і повсюдно виходить за рамки державних кордонів. Усвідомлення цього факту дозволяє підприємствам обрати ефективні форми взаємодії в інноваційній сфері, починаючи від створення національних чи спільних дослідницьких центрів за кордоном, лабораторій, укладання міжнародних стратегічних альянсів до залучення науковців з усього світу до пріоритетних інноваційних галузей.

Ключові слова: цифровізація, інноваційний розвиток, управління, ефективність, міжнародний досвід.

Постановка проблеми. Кризові явища, які спостерігаються у світовій економіці останніми роками, значно ускладнили систему економічних відносин між окремими країнами та їх бізнес-структурами. У цих умовах для багатьох країн загострилася проблема пошуку нових джерел економічного зростання та забезпечення сталого розвитку національних інноваційних систем та

вплив на їх розвиток процесу цифровізації. Тому на сьогодні ефективний розвиток економік провідних суб'єктів світу все більше залежить від рівня розвитку інноваційного підприємництва, яке є джерелом сталого соціально-економічного розвитку в умовах цифровізації. Слід враховувати, що економічні системи різних країн світу, дедалі менше залежать від сировини і стають все

більш інтелектуальними; в них стає все більш бажаним використання інноваційних інструментів (диверсифіковані інноваційні кластери, інноваційна інфраструктура, аутсорсинг послуг тощо).

Одним із основних викликів, які поставили перед вітчизняною економікою є оцінка міжнародного досвіду впливу процесу цифровізації на управління інноваційним розвитком підприємств в сучасних турбулентних умовах.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питаннями оцінка міжнародного досвіду впливу процесу цифровізації на управління інноваційним розвитком підприємств розглядалися в таких працях: Ареф'євої О. [1], Гейця В. М. [4], Колешука О. Я. [5], Прохорової В. [6, 9], Проценко В. [6], Хаустової В. [8], Чобіток В. [6, 10] та багатьох інших.

Аналіз наукових праць свідчить про те, що необхідно проводити подальші дослідження в напрямку оцінювання міжнародного досвіду впливу процесу цифровізації на управління інноваційним розвитком підприємства.

Формулювання мети статті. Метою даної статті є оцінка міжнародного досвіду впливу процесу цифровізації на управління інноваційним розвитком підприємств в сучасних турбулентних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Водночас інноваційні ідеї та знання забезпечують виробництво конкурентоспроможної інтелектуальної продукції та консолідації підприємницьких структур країни в технологічно передових секторах економіки. Роль інноваційного підприємництва в зовнішній економіці доповнюється тим, що завдяки своїм властивостям здатне ефективно вирішувати завдання інтеграції національної економіки в міжнародні економічні відносини. В першу чергу це стосується підприємств, які за останні роки пройшли еволюцію в розвинутих країнах і перетворилися на активні експортно-орієнтовані структури, повноправних учасників процесів залучення прямих іноземних інвестицій в світове та міжнародне науково-технічне співробітництво. Крім того, багато підприємств виявили готовність транснаціоналізувати свою діяльність, включивши до своїх

стратегій компонент міжнародної спеціалізації. Безсумнівна актуальність розглянутої проблеми очевидна і для вітчизняної економіки, яка вирішує завдання підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі управління інноваційним розвитком підприємств.

Перехід до стійкого економічного зростання неможливий без створення конкурентоспроможного сектора інноваційних підприємств в умовах цифровізації. Загальновідомо, що подолання обмежень у пропозиції праці та капіталу можна досягти шляхом залучення інвестицій у знання та нові технології з використанням інструментів цифровізації. Нова якість економічного зростання має бути пов'язана з активізацією розробки та комерціалізацією інновацій, які є фактором прискореного соціально-економічного розвитку суспільства; підвищення конкурентоспроможності високотехнологічного сектору економіки.

Існуючі позиції нашої країни в світових рейтингах конкурентоспроможності, в тому числі в її інноваційній складовій, не покращуються. Однією з причин є відсутність відповідного механізму управління інноваційним розвитком підприємств в умовах цифровізації. Крім того, слід звернути увагу на низьку ефективність впровадження процесу цифровізації, що обмежує розвиток підприємництва в інноваційній сфері. Крім усього іншого, у вітчизняній економіці технічний рівень більшості основних засобів суттєво відрізняється від світових, а витрати на їх заміну, безсумнівно, можуть призвести в майбутньому до подолання інноваційно-технічної відсталості нашої країни. Серед найбільш проблем управління інноваційним розвитком підприємств є слабкість інфраструктурного забезпечення, відсутність дієвих механізмів захисту прав власників та інтересів, у тому числі прав інтелектуальної власності.

Слабкою стороною є не стільки питання фінансування, скільки відсутність відповідного механізму управління інноваційним розвитком підприємств.

Реформування економічної системи передбачає створення ефективного управління інноваційним розвитком підприємств і перехід до нового технологічного укладу,

що має принципове значення, оскільки від цього залежить ступінь і швидкість дифузії інновацій в економіці. Найважливішим фактором є інтенсивний розвиток системи управління інноваціями в умовах цифровізації.

Міжнародний досвід найбільш розвинутих країн, особливо США та країн ЄС, показує, що інноваційний розвиток більшого значення набуває в організаційних та маркетингових інноваціях, а науково-дослідні розробки перестають бути єдиним джерелом інновацій, хоча вони залишаються основою. У галузевому розрізі курс на розвиток технологічно передових, наукоємних виробництв доповнюється в цих країнах державним стимулюванням. Мова йде про розвиток виробництва та експорту високоякісної продукції, адаптованої до зростаючих і все більш різноманітних потреб вітчизняних та іноземних споживачів.

Особливе місце в стратегії інноваційного розвитку США та країн ЄС займають механізми стимулювання інновацій у бізнес-секторі. Головним завданням державної інноваційної політики є створення умов, що сприяють створенню та комерціалізації інновацій промисловими підприємствами.

Швидкий вихід на передові позиції у виробництві високотехнологічної продукції нових індустріальних країн Південно-Східної Азії, вражаючі успіхи Індії в окремих секторах високотехнологічної економіки, а також динамічне просування Китаю на цьому шляху є багато в чому пов'язані з великими інвестиціями в науку, освіту та підготовку кадрів, використання можливостей навчання в університетах розвинених країн; певною мірою лібералізація торгової та інвестиційної політики, сприяння придбанню технологій, патентів і ліцензій; нарешті, з впровадженням науково-технічного прогресу через кооперацію в рамках міжнародних виробничих систем.

Провідну роль у розвитку інноваційних процесів у країнах Центральної та Східної Європи відіграють прямі іноземні інвестиції, переважно європейські, та інтеграція в регіональні виробничі та науково-технічні мережі.

Інноваційна діяльність, як і інші сфери господарювання, дедалі більше і повсюдно виходить за рамки державних кордонів. При

цьому інтернаціоналізація набуває різних форм, зокрема створюються національні чи спільні дослідницькі центри за кордоном, об'єднуються взаємодоповнюючі лабораторії, укладаються міжнародні стратегічні альянси між підприємствами, у тому числі й конкуруючими, залучаються науковці з усього світу до пріоритетних інноваційних галузей тощо. Процес формування глобальної інноваційної сфери розпочався і набирає обертів під впливом розвитку цифровізації.

Корнельський університет щорічно публікує Глобальний індекс інновацій, аналітичний звіт, у якому рейтинуються всі країни світу з точки зору їх розвитку, інновацій та технологічності.

Глобальний інноваційний індекс складається з 80 різних змінних, які характеризують інноваційний розвиток країн світу на різних рівнях економічного розвитку. Успіх економіки пов'язаний як з наявністю інноваційного потенціалу, так і з умовами для його реалізації. Тому Індекс розраховується як зважена сума оцінок двох груп показників: наявних ресурсів та умов для інновацій (Innovation Input), а також досягнутих практичних ефектів від впровадження інновацій (Innovation Output).

Підсумковий індекс, таким чином, є співвідношенням витрат і переваг, що дозволяє об'єктивно оцінити ефективність діяльності з розвитку інновацій у певній країні. Країни з найкращими показниками рівня інноваційного розвитку демонструють постійну стабільність, відзначають експерти. Розглядаючи топ-25 країн за рівнем інноваційного розвитку, рейтинг показує, що окремі країни міняються місцями в окремих групах, але водночас жодна з них не виходить зі своєї групи. Це можна пояснити тим, що успішні інновації призводять до свого роду замкнутого кола: після досягнення певного критичного рівня інвестиції приваблюють інвестиції, мотивуються та розвиваються таланти, це є підґрунтям до активного розвитку інноваційної діяльності.

За даними, які щорічно публікуються Міжнародною бізнес-школою INSEAD, Корнельським університетом (Cornell University) та Всесвітньою організацією інтелектуальної власності (World Intellectual Property Organization) щодо проведення ана-

лізу Глобального індексу інновацій (The Global Innovation Index), наведено результати оцінки розвитку інноваційності та тех-

нологічності кожної країни. Перша десятка країн та позиція України наведено в табл. 1 та на рис. 1.

Таблиця 1

Рейтинг першої 10-ти країн та України за розвитком інновацій у 2021 р.

№	Країна	Індекс розвитку інновацій
1	Швейцарія	65,5
2	Швеція	63,1
3	США	61,3
4	Великобританія	59,8
5	Південна Корея	59,3
6	Нідерланди	58,6
7	Фінляндія	58,4
8	Сінгапур	57,8
9	Данія	57,3
10	Німеччина	57,3
...
49	Україна	35,6

Джерело: [11]

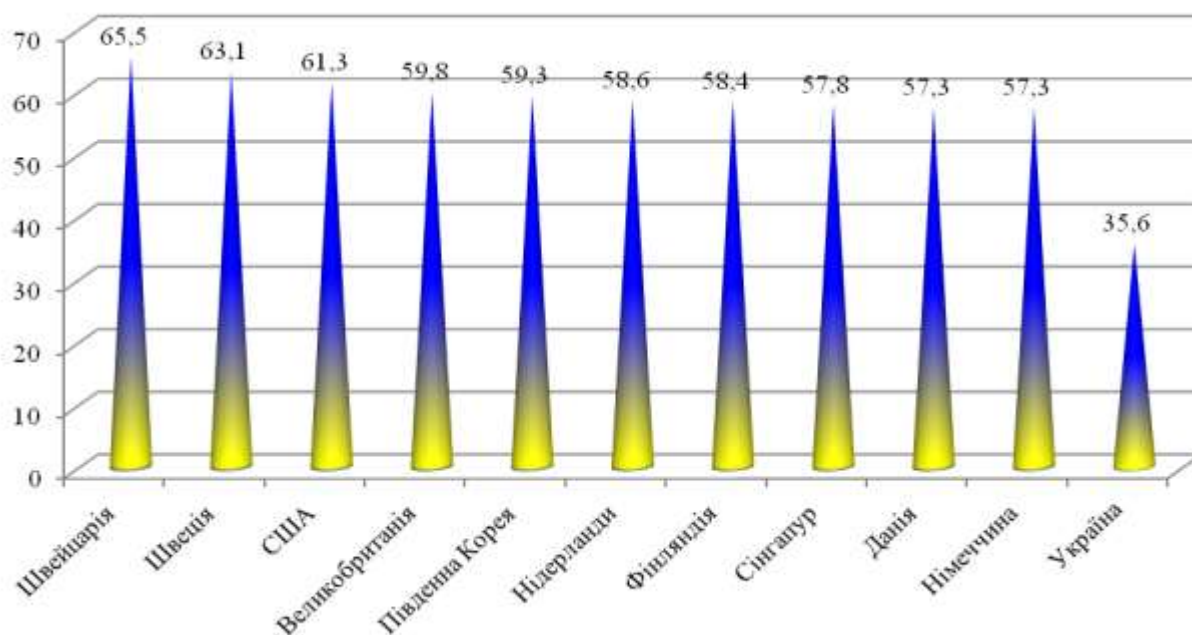


Рис. 1. Рейтинг першої 10-ки країн та України за розвитком інновацій у 2021 р. [11]

Отже, результати оцінки Індексу розвитку інновацій у 2021 р. свідчать про те, що в першу десятку входять країни з високим потенціалом соціально-економічного розвитку, Україна посідає лише 49 місце, що підтверджує факт актуальності розвитку інноваційного потенціалу країни, враховувати міжнародний досвід та враховувати вплив цифровізації на управління інноваційним розвитком підприємств.

Динаміку Інноваційного індексу Bloomberg України за 2018–2021 рр. наведено в табл. 2.

Результати індексу Bloomberg України за 2018–2021 рр. свідчать про необхідність розробки та впровадження інноваційної політики, здійснення реальних кроків щодо формування необхідних структурних змін в соціально-економічній та науково-технологічній модернізації та обов'язкової співпраці держави, виробництва та закладів освіти з метою активного розвитку і стимулювання інноваційної діяльності в умовах цифровізації.

Інноваційний індекс Bloomberg України за 2018-2021 рр.

Показники	2018	2019	2020	2021
Загальний Інноваційний індекс	46	53	56	58
Дослідження і розробки (витрати на ДіР, % до ВВП)	47	54	57	59
Продуктивність	50	60	57	55
Щільність високотехнологічних компаній	32	37	35	39
Концентрація дослідників (кількість науковців на 1 млн жителів)	46	46	49	52
Додана вартість виробництва (% до ВВП)	48	58	57	57
Ефективність вищої освіти (частка випускників ЗВО в загальній кількості випускників освітніх установ)	21	28	48	57
Патентна активність	27	35	36	36

Джерело: [12]

Глобальний індекс інновацій (GII) 2022 свідчить про останні глобальні інноваційні тенденції в умовах пандемії COVID-19, уповільнення зростання продуктивності, розширення можливостей дистанційної роботи, зміна поглядів споживачів та інших проблем. Оцінюючи ефективність інноваційної діяльності приблизно в 132 економіках країн, відзначають їх сильні та слабкі сторони в певній сфері.

Питання про те, як інновації вплинуть на рівень розвитку життя протягом наступних десятиліть, привертає увагу вчених, підприємців, політиків та інших членів суспільства. Як переживе суспільство період стагнації, чи з'являться інновації, які змінять все наше життя на краще?

У попередніх періодах інновації були ключовою рушійною силою економічного зростання суспільства. Інновації допомогли підвищити рівень продуктивності, тобто підвищили ефективність виробничих процесів. Підвищення продуктивності безпосередньо підвищує економічну продуктивність відносно населення (валовий внутрішній продукт, ВВП, на душу населення), що, у свою чергу, покращує рівень життя.

За останні десятиліття відбулися безпрецедентні інвестиції в інноваційний розвиток як з боку державного, так і приватного секторів.

Суспільство очікувало, що ці інвестиції принесуть ефективний результат у вигляді підвищення рівня життя та покращення добробуту. Проте, незважаючи на значне зростання досліджень і розробок та інших форм інноваційної діяльності, починаючи з 1970-х років, останні технологічні розробки

ще не призвели до стійкого зростання продуктивності, який спостерігався під час попередніх промислових революцій. Насправді економіки з високим рівнем доходу відчують протилежний ефект.

Це уповільнення зростання продуктивності, яке часто називають «великою стагнацією», ставить під сумнів здатність інновацій створювати майбутнє зростання. Водночас надія з'являється на горизонті. Швидкий прогрес у біомедицині, енергетиці та інформаційно-комунікаційних технологіях має потенціал суттєво змінити кожен аспект економіки, що змушує деяких експертів передбачати, що світ, зрештою, може бути на порозі нової ери, орієнтованої на інновації. високого зростання продуктивності праці.

Глобальний інноваційний індекс за 2022 рік, який містить внески експертів, висвітлюється майбутнє зростання продуктивності завдяки активному розвитку інновацій під впливом процесу цифровізації. Ключовий напрям, що розглядається в сучасних умовах полягає в тому, який сценарій найімовірніше переважає – технологічний песимізм чи оптимізм. Які технології та сектори економіки матимуть переважне значення?

Дві майбутні хвилі інновацій, які зможуть покласти кінець стагнації продуктивності. Формуються бізнес- та політичні рекомендації щодо подолання бар'єрів для майбутнього зростання, управління інноваціями в умовах цифровізації.

Основним фактором підвищення рівня життя є підвищення продуктивності, тобто зростання кількості товарів і послуг, вироблених за допомогою даної праці та техніки.

Зростання продуктивності значно прискорилося з 19 століття. Тоді як після 1870 року для подвоєння продуктивності знадобилося 50 років, відтоді продуктивність подвоювалася приблизно кожні 25 років. У результаті у 2021 році одна робоча година в країнах Великої сімки (G7) виробляла в середньому в 24 рази більше товарів і послуг порівняно з 1870 роком.

Підвищення рівня життя з XIX століття та Першої промислової революції можна простерігати до технологічних проривів, нових хвиль винаходів та інновацій, а також ефективного поширення нових технологій в різних напрямках економічного розвитку суспільства. Ці хвилі інновацій «підірвали» цілі галузі та існуючі підприємства, в більшості випадків на краще. Однак такі

стрибки зростання, зумовлені інноваціями, не можна сприймати як належне. Інноваційні хвилі – те, що експерти інколи називають промисловими революціями – трапляються рідко, вони тривають десятиліттями та потребують безлічі додаткових умов, щоб виникнути. Вони відзначаються радикальними інноваціями, такими як парова машина, електрика, хімічні речовини та масове виробництво, що сприяє підвищенню продуктивності в усіх секторах економіки.

Вони також збіглися з періодами значного спаду і соціальної трансформації. Минулі та майбутні стрибки зростання продуктивності, ініційовані інноваційними хвилями, мають чотири основні складові, які представлено на рис. 2.

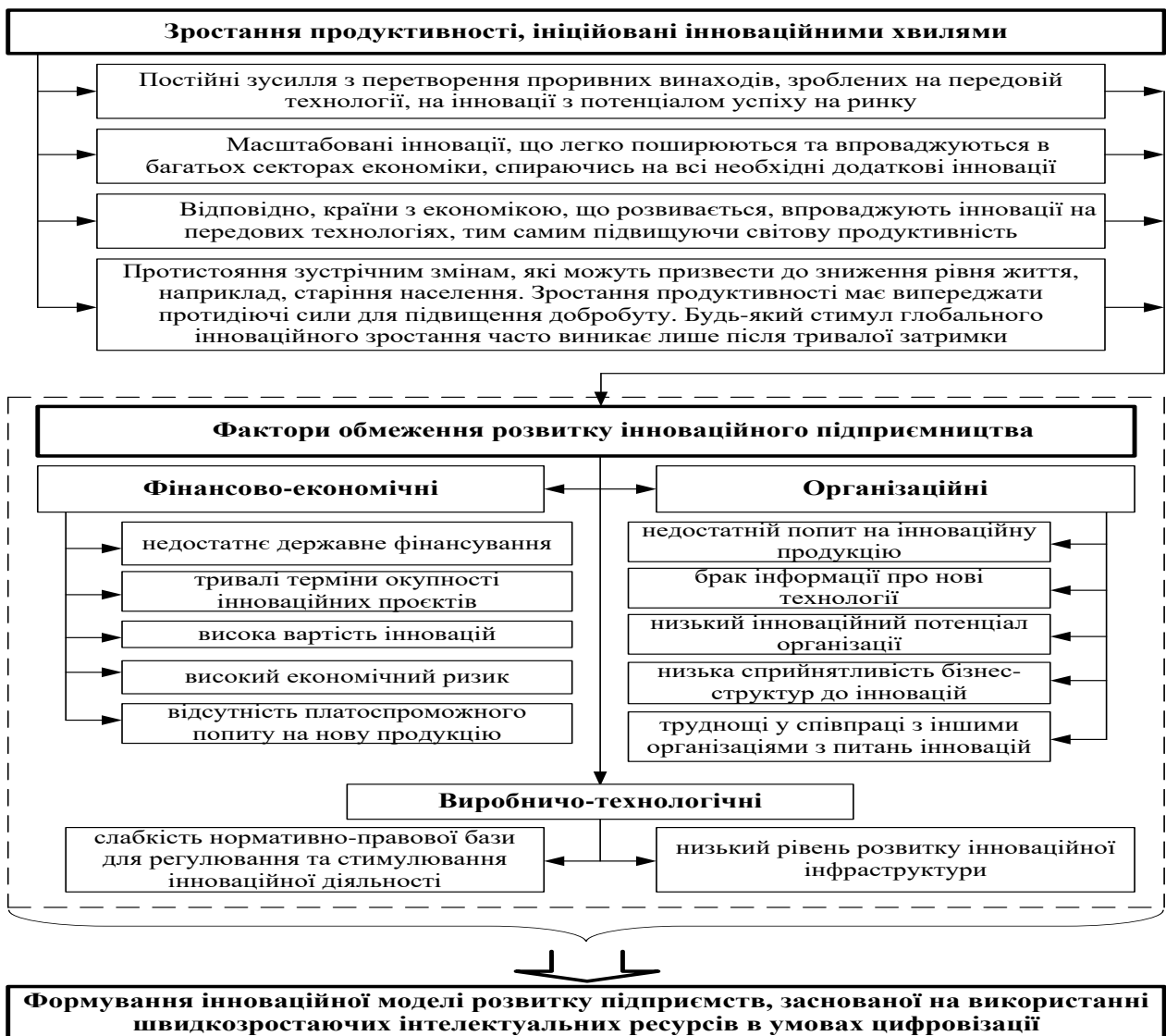


Рис. 2. Науково-практичні аспекти формування інноваційної моделі розвитку підприємств, заснованої на використанні швидкозростаючих інтелектуальних ресурсів в умовах цифровізації

Як правило, на початкових етапах інновації та продуктивність впливають дуже повільно, а через роки слідує різке зростання та вплив на більшість напрямів економічного розвитку.

Ці складові є ключовими для оцінки будь-яких потенційних майбутніх «стрибків» зростання продуктивності та покращення рівня розвитку суспільства.

Вектор сучасного економічного розвитку багатьох країн все більше рухається в напрямі інноваційної моделі функціонування економіки, заснованої на використанні швидкозростаючих інтелектуальних ресурсів в умовах цифровізації.

Стрімкий науково-технічний прогрес стає важливим чинником забезпечення сталого розвитку, оскільки підвищує динаміку соціально-економічних систем і суб'єктів господарювання, зміцнює безпеку держав. В умовах активного розвитку процесу цифровізації, інноваційна діяльність є ефективним інструментом комерціалізації досягнень науково-технічного прогресу, що стає елементом розвитку і визначає міжнародну конкурентоспроможність країни.

У світі, особливо в розвинутих і нових індустріальних країнах, за останні два-три десятиліття накопичено досвід створення сприятливого середовища для управління інноваційним розвитком підприємств з урахуванням ринкового попиту, можливостей його задоволення і пріоритетів у науці та промисловості. Інноваційне середовище охоплює політику у сфері інноваційної діяльності, кадрової, організаційно-технологічної інфраструктури інноваційного процесу, соціальних мотивів та схильності підприємств до інноваційної діяльності. На сьогодні більшість підприємств розробили та реалізують власні управлінські інноваційні стратегії в умовах активного розвитку процесу цифровізації.

Висновки. Отже, узагальнення світового досвіду створення сприятливого інноваційного середовища та стимулювання інноваційної діяльності з урахуванням його особливостей в окремих країнах, що досягли позитивних результатів, дає змогу вказати найбільш раціональні підходи та інструменти, які необхідно використовувати у вітчизняній практиці стимулювання інноваційної

діяльності. Особливо це проявляється сьогодні, коли країна шукає оптимальну модель економічного розвитку, створює основи національної інноваційної системи, здатної генерувати та комерціалізувати постійно зростаючий потік інновацій, створює фонди та вибудовує механізми відбору та впровадження перспективних інноваційно-орієнтованих проєктів.

Кризові явища, які спостерігаються у світовій економіці останніми роками, значно ускладнили систему економічних відносин між окремими країнами та їх бізнес-структурами. У цих умовах для багатьох країн загострилася проблема пошуку нових джерел економічного зростання та забезпечення сталого розвитку національних інноваційних систем та вплив на їх розвиток процесу цифровізації. Тому на сьогодні ефективний розвиток економік провідних суб'єктів світу все більше залежить від рівня розвитку інноваційного підприємництва, яке є джерелом сталого соціально-економічного розвитку в умовах цифровізації. Слід враховувати, що економічні системи різних країн світу, дедалі менше залежать від сировини і стають все більш інтелектуальними; в них стає все більш бажаним використання інноваційних інструментів (диверсифіковані інноваційні кластери, інноваційна інфраструктура, аутсорсинг послуг тощо).

Водночас інноваційні ідеї та знання забезпечують виробництво конкурентоспроможної інтелектуальної продукції та консолідації підприємницьких структур країни в технологічно передових секторах економіки. Роль інноваційного підприємництва в зовнішній економіці доповнюється тим, що завдяки своїм властивостям здатне ефективно вирішувати завдання інтеграції національної економіки в міжнародні економічні відносини.

Література

1. Ареф'єва О.В. Концептуальні основи адаптивного управління функціонуванням та розвитком підприємств. *Економіка та управління*. 2012. № 3. С. 107-111.
2. Верба В. А., Новікова І. В. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства *Проблеми науки*. 2003. №4. С. 21-31.
3. Бутнік-Сіверський О.Б. Трансформація інтелектуальної власності інноваційний продукт. *Інтелектуальний капітал*. 2003. №5. С. 3-12.

4. Геєць В.М. Ендогенізація розвитку економіки у вимірі рівноправності відносин держави, бізнесу та суб'єктів голосування. *Економіка України*. 2018. № 7. С. 3-19.
5. Колешук О.Я. Теоретичні положення управління інноваційністю підприємств: стратегічно-орієнтовані напрямки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. №5(73). Ч.2. С. 143-150.
6. Прохорова В.В., Проценко В.М., Чобіток В.І. Формування конкурентної стратегії підприємств на засадах інноваційно-спрямованого інвестування. Харків: УІПА, 2015. 291 с.
7. Харів П.С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів: Монографія Тернопіль: «Економічна думка», 2003. 326 с.
8. Хаустова В.Є., Колодяжна Т.В. Вплив процесів злиттів та поглинань на конкурентоспроможність економіки в умовах глобалізації: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2019. 416 с.
9. Babenko, V., Baksalova, O., Prokhorova, V., Dykan, V., Ovchynnikova, V., Chobitok, V. Information and Consulting Service Using in the Organization of Personnel Management // *Estudios de Economía Aplicada*. 2021. Vol. 38-3, no 1, P. 1-10. <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i4.3999>
10. V. Chobitok, O. Shevchenko, O. Lomonosova, V. Kochetkov, V. Bykhovchenko Application of budget allocation models in the management of investment processes in the context of the digital economy development. *Cuestiones Políticas*. Vol. 39, № 71. (2021). <https://doi.org/10.46398/cuestpol.3971.35>.
11. <https://nonews.co/directory/lists/countries/global-innovation-index>
12. Most Innovative Countries 2022 (worldpopulationreview.com)
2. Verba, V.A., & Novikova, I.V. (2003). *Metodychni rekomendatsii z otsinky innovatsiinoho potentsialu pidpriemstva*, *Problemy nauky*. (4). 21-31.
3. Butnik-Siverskyi, O.B. (2003). *Transformatsiia intelektualnoi vlasnosti innovatsiinyi produkt*. *Intelektualnyi kapital*, (5), 3-12.
4. Heiets, V.M. (2018). *Endohenizatsiia rozvytku ekonomiky u vymiri rivnopravnosti vidnosyn derzhavy, biznesu ta subiektiv holosuvannia*. *Ekonomika Ukrainy*, (7), 3-19.
5. Koleshchuk, O.Ya. (2019). *Teoretychni polozhennia upravlinnia innovatsiinistiu pidpriemstv: stratehichno-oriientovani napriamky*. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, 5(73), Ch.2, 143-150. doi.org/10.32782/2520-2200/2019-5-44
6. Prokhorova, V.V., Protsenko, V.M., & Chobitok, V.I. (2015). *Formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstv na zasadakh innovatsiino-spriamovanoho investuvannia*. Kharkiv: UIPA.
7. Khariv, P.S. (2003). *Innovatsiina diialnist pidpriemstva ta ekonomichna otsinka innovatsiinykh protsesiv*. Ternopil: «Ekonomichna dumka».
8. Khaustova, V.Ye., & Kolodiazhna, T.V. (2019). *Vplyv protsesiv zlyttiv ta pohlynan na konkurentospromozhnist ekonomiky v umovakh hlobalizatsii*. Kharkiv: FOP Liburkina L.M.
9. Babenko, V., Baksalova, O., Prokhorova, V., Dykan, V., Ovchynnikova, V., & Chobitok, V. (2021). *Information and Consulting Service Using in the Organization of Personnel Management // Estudios de Economía Aplicada*. Vol. 38-3, No 1, P. 1-10. <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i4.3999>
10. V. Chobitok, O. Shevchenko, O. Lomonosova, V. Kochetkov, & V. Bykhovchenko (2021). *Application of budget allocation models in the management of investment processes in the context of the digital economy development. Cuestiones Políticas*. Vol. 39, № 71. <https://doi.org/10.46398/cuestpol.3971.35>.
11. <https://nonews.co/directory/lists/countries/global-innovation-index>
12. Most Innovative Countries 2022 (worldpopulationreview.com)

References

1. Arefieva, O.V. (2012). *Kontseptualni osnovy adaptyvnoho upravlinnia funktsionuvanniam ta rozvytkom pidpriemstv*. *Ekonomika ta upravlinnia*, (3), 107-111.

IMPACT OF DIGITALIZATION ON THE MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES: INTERNATIONAL EXPERIENCE

I. O. Chobitok, Assistant Lecturer, Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy

Methods. The following scientific methods were used when conducting a study of the impact of digitalization on the management of innovative development of the enterprise: analysis – when establishing the position of individual countries in the international ranking of innovation development; comparative studies – when determining the place of Ukraine among other countries in view of the innovative activity of enterprises; general and specific – when studying the world experience of creating a favorable innovative environment and stimulating innovative activity taking into account its specificities in individual countries of the world.

Results. The author in the article analyzed the indices of innovative development of countries. It is determined that the reform of the economic system involves the creation of effective management of the innovative development of enterprises and the transition to a new technological order, which is of fundamental importance, since the degree and speed of diffusion of innovations

in the economy depends on this. The most important factor is the intensive development of the innovation management system in the context of digitalization. The purpose of foresight-innovative technologies is to identify opportunities for the fullest use of the enterprise's potential, as well as ways to ensure the effective implementation of the goals set using the chosen strategy.

Novelty. There are proposed scientific and practical aspects of the formation of an innovative model for the development of enterprises based on the use of rapidly growing intellectual resources in the context of digitalization. It has been proved that in the world, especially in developed and newly industrialized countries, over the past two or three decades, experience has been gained in creating a favorable environment for managing the innovative development of enterprises, taking into account market demand, the possibilities of satisfying it, and priorities in science and industry. The innovation environment includes a policy in the field of innovation, personnel, organizational and technological infrastructure of the innovation process, social motives and the propensity of enterprises to innovate.

Practical value. It was determined that innovative activity, like other spheres of economy, increasingly goes beyond state borders. Awareness of this fact allows enterprises to choose effective forms of interaction in the field of innovation, starting from the creation of national or joint research centers abroad, laboratories, to the formation of international strategic alliances and to the involvement of scientists from all over the world in priority innovative fields.

Keywords: digitalization, innovative development, management, efficiency, international experience.

Надійшла до редакції 07.11.22 р.