



Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

ЕКОНОМІЧНИЙ ВІСНИК

Дніпровської
політехніки

Науковий журнал

№ 1 (81) • 2023

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
2023

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 № 3 від 7.03.2023 р.)
Наклад 300 прим. Зам. №
Підписано до друку 09.03.2023 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

№ 1 (81) • 2023

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
2023

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 № 3 dated 07.03.2023) Number of copies printed 300. Order No_. Passed for printing 09.03.2023 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: PylypenkoA@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

- Спіцина А. Є.** Економіка знань та економічна культура у формуванні навичок персоналу транспортної галузі..... 9
- Бардась А. В., Корнецький А. О.** Еволюція підходів до соціально відповідального управління підприємствами у контексті сталого розвитку..... 20

ФІНАНСИ, ОБЛІК ТА ОПОДАТКУВАННЯ

- Shyshkova N. L., Khutorna H. P., Shyshkova D. S.** International standards of audit: update of implementation practice in Ukraine..... 36
- Савчук Л. М., Бандоріна Л. М., Удачина К. О., Савчук Р. В.** Вибір моделі вартісно-орієнтованого управління фінансами підприємства..... 50
- Mshvidobadze T. I.** Financial crisis probability measurement model..... 62
- Крилова О. В., Замковий О. І., Горяча О. І., Федорова О. Г.** Проблеми розвитку «зеленого» банкінгу в Україні..... 68

МЕНЕДЖМЕНТ

- Voichenko M. V., Voiarkin M. O.** Innovations in foreign trade management under pre-war neo protectionism conditions..... 76
- Бардась А. В., Бардась О. Є., Богач К. С., Дудник А. В.** Лідерство як чинник групової динаміки всередині організації..... 90
- Бардась А. В., Авраменко О. О.** Управління ризиками при стратегічному плануванні діяльності банківських організацій в умовах форс-мажорних обставин... 104
- Савченко М. В., Вишневський В. Ю.** Напрями підвищення ефективності ризик-менеджменту у контексті інтегральної оцінки ризику підприємств електроенергетичної галузі..... 114

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА

- Рябцев В. А., Козенков Д. Є., Альошина Т. В.** Управління змінами як необхідний елемент розвитку промислового підприємства..... 122
- Боняр С. М., Харчук О. Г.** Діджиталізація процесів транспортного підприємства як основа його стратегічного планування..... 133

Петровська С. І., Швець Л. В., Гайдай Г. Г., Левчук Н. М. Мотивація підприємства при управлінні транспортною поведінкою пасажирями мегаполісів...	139
Кочура Д. В. Економічна оцінка динаміки енергоспоживання виробничими підрозділами підприємства.....	145
Пилипенко Г. М., Смісова В. Л., Безугла Л. С., Бондаренко Л. А. Теоретико-методологічні аспекти визначення якості послуг у туристичному бізнесі.....	150
Ареф'єва О. В., Коваленко Н. В., Андрієнко М. М. Інтелектуальний потенціал як основний чинник інноваційного розвитку підприємства.....	157
Прушківська Е. В., Коваленко Є. Тенденції розвитку молодіжного підприємництва в країнах ЄС та Україні.....	164
Смісова В. Л., Ковтун Н. В. Оцінювання рівня розвитку корпоративної культури промислового підприємства в контексті управління та інноваційного розвитку.....	172
Чобіток І. О. Оцінка ресурсного потенціалу як основа формування системи управління інноваційним розвитком промислових підприємств: науково-практичні аспекти.....	181

CONTENTS

ECONOMIC THEORY

- Spitsyna A. Ye.** Knowledge economy and economic culture in the formation of skills of transport industry staff..... 9
- Bardas A. V., Kornetskyy A. O.** Evolution of approaches to socially responsible management of enterprises in the context of sustainable development..... 20

FINANCES, ACCOUNTING AND TAXATION

- Shyshkova N. L., Khutorna H. P., Shyshkova D. S.** International standards of audit: update of implementation practice in Ukraine..... 36
- Savchuk L. M., Bandorina L. M., Udachyna K. O., Savchuk R. V.** Choosing a model of value-oriented financial management of the enterprise..... 50
- Mshvidobadze T. I.** Financial crisis probability measurement model..... 62
- Krylova O. V., Zamkovyy O. I., Horiacha O. I., Fedorova O. H.** Problems of the development of «Green» banking in Ukraine..... 68

MANAGEMENT

- Boichenko M. V., Boiarkin M. O.** Innovations in foreign trade management under pre-war neo protectionism conditions..... 76
- Bardas A. V., Bardas O. Ye., Bogach K. S., Dudnyk A. V.** Leadership as a factor of group dynamics within the organization..... 90
- Bardas A. V., Avramenko O. O.** Risk management in the strategic planning of the banking organizations activities under force majeure conditions..... 104
- Savchenko M. V., Vyshnevskiy V. Yu.** Ways of improving the efficiency of risk management in the context of integrated risk assessment of electricity industry enterprises..... 114

ECONOMICS OF ENTERPRISE

- Riabtsev V. A., Kozenkov D. Ye., Alioshina T. V.** Change management as a necessary element of industrial enterprise development..... 122
- Boniar S. M., Kharchuk O. H.** Digitalization of processes of transport enterprises as the basis of its strategic planning..... 133

Petrovska S. I., Shvets L. V., Haidai H. H., Levchuk N. M. Motivation of the enterprise in risks management of transport behavior of passengers in megapolises.....	139
Kochura D.V. Economic assessment of dynamics of energy consumption by production units of the enterprise.....	145
Pylypenko H. M., Smiesova V. L., Bezuhla L. S., Bondarenko L. A. Theoretical and methodological aspects of determining the quality of services in the tourist business.....	150
Arefieva O. V., Kovalenko N. V., Andriienko M. M. Intellectual potential as the main factor of innovative development of an enterprise.....	157
Prushkivska E. V., Kovalenko Ye. Trends in the development of youth entrepreneurship in the EU and Ukraine.....	164
Smesova V. L., Kovtun N. V. Assessing the level of development of corporate culture of an industrial enterprise in the context of innovative development.....	172
Chobitok I. O. Assessment of resource potential as the basis for the formation innovative development management system industrial enterprises: scientific and practical aspects...	181

ЕКОНОМІКА ЗНАТЬ ТА ЕКОНОМІЧНА КУЛЬТУРА У ФОРМУВАННІ НАВИЧОК ПЕРСОНАЛУ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ

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

Методологія дослідження. Теоретико-методологічну основу дослідження становлять наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем економіки знань та економічної культури у формуванні навичок персоналу транспортної галузі. В основу методології дослідження покладено системний підхід, у межах якого застосовано такі логічні, загальнонаукові, теоретичні та емпіричні методи: контент-аналіз – для уточнення низки понять, що характеризують економіку знань та економічну культуру у формуванні навичок персоналу; абстрактно-логічний метод – для теоретичних узагальнень і формулювання висновків дослідження.

Результати. В роботі продемонстровано, що набуття персоналом транспортного підприємства навичок є необхідним для скорочення часу, який зазвичай необхідний персоналу для отримання досвіду на новому робочому місці щоб швидко «влитися» в колектив, зрозуміти вимоги, які висуваються до персоналу і швидше вийти на необхідний рівень продуктивності. Для транспортного підприємства сформовані навички значно знижують плинність персоналу, що приводить до скорочення витрат на підбір персоналу. Використання елементів економічної культури як системного утворення, включає професійні знання, уміння, навички, спеціальні інтелектуальні здібності й якості, моральні принципи та ціннісні норми персоналу для надання транспортних послуг населенню. Знання, кваліфікація, навички, уміння, компетентності, розвиток, безперервне навчання персоналу в умовах економіки знань розглядаються як невід’ємні складові ефективного функціонування та інноваційного розвитку транспортного підприємства. Зародження нових сфер економічної діяльності, поява нових знань і технологій, посилення конкуренції, змінило пріоритети розвитку більшості транспортних підприємств поставивши на перший план людину та її навички як основний ресурс економічного зростання.

Новизна. Обґрунтовано значимість економіки знань та економічної культури для вирішення завдань, які впливають на зменшення витрат на управління персоналом, зменшення плинності кадрів, покращання показників ефективності його роботи.

Практична значущість. Сформовано напрями розвитку різноманітних інструментів для ефективного формування навичок персоналу, що дозволяє забезпечити транспортне підприємство висококваліфікованим та конкурентоспроможним персоналом, здатним швидко справитися з поставленими завданнями, продемонструвати достатній рівень професійних компетенцій і досвіду, стати частиною команди та знайти спільну мову з безпосереднім керівником.

Ключові слова: економіка знань, економічна культура, персонал, навички, формування, транспортна галузь, підприємство.

Постановка проблеми. Прогрес сучасної світової економіки залежить від використання нових знань, які стають фундаментом її успішного розвитку. Ідея економіки знань активно дискутується в науковій літературі та

пов’язана зі зростаючою роллю знань як фактора виробництва, джерела економічного зростання, підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності.

Перехід до економіки, заснованої на знаннях – це актуальна проблема для багатьох держав та ідеальна мета на шляху до шостого технологічного укладу. На цьому тлі актуальним є вивчення причин розвитку «нової економіки», її специфічних рис, форм існування, здатних забезпечити розвиток економіки в новому форматі.

Концептуальними ознаками знаннєвої економіки дослідники вважають домінування високотехнологічних галузей, високу частку інноваційних виробництв у структурі ВВП і прискорену капіталізацію суб'єктів господарювання у сфері інформаційних технологій [6]. Підкреслюється така особливість економіки знань, як безперервність технологічних новацій із самовідтворенням знаннєвої складової в процесах економічного обміну [15; 18].

Динаміка розвитку сучасних технологій зумовлює необхідність формування нових знань і навичок, адаптуючи їх до постійно змінюваних умов світового ринку праці, де постійно відбуваються трансформації процесів праці, які набувають якісно нового змісту (за ознаками кваліфікації, умов праці, співвідношення розумової та фізичної праці тощо). Динамічні зміни відбуваються в обсягах і структурі трудових функцій людини, обсягах професійних знань, умінь та навичок, що формують її кваліфікаційний рівень, впливаючи на показники якості, інтенсивності і продуктивності праці.

Транспорт має фундаментальне значення для нашої економіки та суспільства. Мобільність є життєво необхідною для внутрішнього ринку та якості життя громадян, оскільки вони користуються правом на вільне пересування. Транспорт створює умови для економічного зростання та працевлаштування: він має залишатися стабільним з огляду на нові виклики. Сучасний транспортний комплекс виступає одним із чинників розвитку національної економіки, впливаючи на діяльність багатьох галузей, рівень зайнятості населення, показники валового внутрішнього продукту тощо. Крім того, транспорт виступає активним учасником інтеграційних процесів, які притаманні світовій економіці.

Проектом розвитку транспорту України на наступні 10 років передбачається подаль-

ше збільшення обсягу перевезень і вантажообігу (пасажиропотоку), що здійснюється автомобільним транспортом. У цьому випадку основними напрямками його розвитку є: поступова лібералізація міжнародних автомобільних вантажних перевезень і забезпечення процедури доступу до ринку автомобільних перевезень; посилення відповідальності учасників дорожніх перевезень за порушення габаритно-вагових параметрів транспортних засобів; уведення системи підтвердження професійної компетентності водіїв і персоналу транспорту [24].

Зародження нових сфер економічної діяльності, поява нових знань і технологій, посилення конкуренції, змінило пріоритети розвитку більшості держав поставивши на перший план людину та її навички, як основний ресурс економічного зростання. У цих умовах все більшої актуальності набуває питання наявності у персонала, не лише, суто предметних (прикладних) навичок у сфері професійної діяльності, а й навичок критичного й аналітичного мислення, пізнавальної гнучкості, здатності до постійного навчання, ініціативності, медійної та інформаційної грамотності тощо. У сучасній науці та управлінській практиці, питання дослідження категорій навичок та попиту та пропозиції на них є достатньо поширеним та актуальним.

В сучасних умовах господарювання, управління знаннями стає одним з основних чинників формування конкурентних переваг на ринку. Знання, кваліфікація, навички, уміння, компетентності, розвиток, безперервне навчання персоналу в умовах економіки знань розглядаються як невід'ємні складові ефективного функціонування та інноваційного розвитку. Не дивлячись на це, підприємства транспортної галузі приділяють недостатньо уваги питанням формування власного інтелектуального капіталу, що і зумовлює проблематику даного дослідження.

Особливого значення у вирішенні цих проблем набуває рівень економічної культури персоналу, усвідомлення ними користності їх праці, відчуття причетності до діяльності трудового колективу та суспільства в цілому. Економічна культура як системне утворення, включає професійні знання, уміння, навички, спеціальні інтелектуальні здібності і якості, моральні принципи та ціннісні норми

особистості, які необхідні для професійної адаптації у сучасному економічному середовищі [2]. Саме тому стає важливим розуміння основних тенденцій економіки знань та економічної культури в формуванні навичок персоналу транспортної галузі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Трактують поняття «економіка знань» та питання становлення та розвитку економіки знань цікавлять багатьох вчених-економістів, серед яких Ажажа М. А. [1], Геєць В. М. [5], Дяків О., Шушпанов Д., Пошелюжний В. [6], Мельник Л. Ю. [15], Світлична В. Л. [19], Стояненко І. В. [21], Турчіна С. Г. [22], Федулова Л. [23]. Разом з тим цілий ряд актуальних проблем, пов'язаних з особливостями формування й функціонування економіки знань та економічної культури у сучасних умовах, підлягає детальному науковому розгляду й аналізу.

Перехід до економіки знань, як зауважує академік НАН України В. М. Геєць, супроводжується соціальною трансформацією, що пов'язана з процесами руйнування старих моделей економічного розвитку і суспільного мислення, підвищенням інтелектуального рівня суспільства, коли змінюватиметься і культура виробництва, і культур а споживання [5]. На думку В. Гейця, економікою знань є економіка, в якій і спеціалізовані, і повсякденні знання є джерелом зростання. Застосування таких знань разом із природними ресурсами, капіталом і працею роблять домінуючим фактором процесу їх нагромадження й використання, у результаті чого постійно зростає конкурентоспроможність економіки. В економіці знань визначальним є інтелектуальний потенціал суспільства, на який вона спирається і який є сукупністю повсякденних (буденних) і спеціалізованих (наукових) знань, нагромаджених у свідомості людей і матеріалізованих у технологічних способах виробництва [5].

М. А. Ажажа стверджує, що економіка, яка ґрунтується на знаннях, відображає визнання того, що наукові знання та спеціалізовані унікальні навички їхніх носіїв стають головним джерелом і ключовим фактором розвитку матеріального та нематеріального виробництва, забезпечуючи стійкий економічний розвиток [1]. В. В. Візіренко робить висновок, що є необхідним розгляд поняття

«економіка знань» у двох контекстах: по-перше, як процесу створення знань на основі відтворювального процесу, а по-друге, як продукту, що має споживчу та мінову вартість і є результатом виробництва знань [4].

Г. А. Андрощук вважає, що економіка знань - це те принципово нове утворення, яке має прийти на зміну економіці винищення і експлуатації природи, економіці сліпого бажання людини отримати максимум прибутку, її основою є не споживацький мотив людини, а прагнення задовольнити свої потреби таким чином, щоб не завдавати шкоди природі, сприяючи при цьому її відтворенню [18].

Як зазначає І. Майструк, сьогодні неможливо сформувані економічну культуру молоді, якщо не озброїться важливими економічними знаннями. За умов ринкових відносин у молоді посилюється потреба в отриманні економічних знань, необхідних для розуміння структури та механізмів ринкової економіки, досвіду участі у функціонуванні ринкових структур, умінні відігравати певні економічні ролі в системі ринкової економіки [14].

А. С. Нісімчук підкреслює: «економічна культура – це якісна характеристика рівня економічних знань, вмінь і навичок елементарного господарювання, розвиток економічного мислення і усвідомлення того, хто навчається, і ... в поняття економічної культури особистості повинна включатися також активно-творча і суспільна діяльність на практиці, в стилі життя, в нормах поведінки і традиціях» [16]. Найбільш загальне визначення економіки знань, як економіки, яка створює, поширює та використовує знання для забезпечення свого зростання і конкурентоспроможності дає Л. Федулова [21].

Економіка знань – економіка, де основними чинниками розвитку є знання і людський капітал. Процес розвитку такої економіки передбачає підвищення якості людського капіталу, якості життя, виробництво знань, високих технологій, інновацій і високоякісних послуг [18].

Зазначений вище перелік трактувань не є вичерпним, однак аналіз їх змісту дає можливість констатувати їх когнітивну сумісність, компліментарність і взаємозумовленість завдяки існуванню загального об'єкту

дослідження - «економіки знань», де такі базові категорії як знання, інформація і технології розглядаються як стратегічний ресурс розвитку економічної системи.

Формулювання мети статті. Метою статті є теоретичне узагальнення підходів до формування і розвитку економіки знань та економічної культури як основних інструментів в формуванні навичок персоналу транспортної галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах значного прискорення перетворень в сучасній економіці здійснюється інтеграція освіти, науки, виробництва, бізнесу. Цільова функція нової економіки полягає в максимізації розвитку людського потенціалу знань і освіти, що є основою досягнення економічних цілей.

Характерними ознаками сучасності є наявність глибинних і стрімких соціально-економічних, політичних, інноваційно-освітніх трансформацій в житті України, її орієнтація на інтеграцію з цивілізованою світовою спільнотою, підвищення відкритості освітнього процесу, спрямованість на запити суспільства і майбутніх роботодавців, зростання ролі особистості, що актуалізують потребу у висококваліфікованих конкурентоспроможних фахівцях, які відрізняються цілісним високим професіоналізмом, професійною та особистісною культурою, креативністю, нестандартністю мислення, готовністю гнучко реагувати на мінливі умови і творчо вирішувати професійні завдання.

Зазначимо, що передумовою економіки знань є неухильне зростання потреб людини в економічних знаннях. Нові знання необхідні, по-перше, для формування самого людського капіталу такої якості, яка була б адекватною вимогам сучасної господарської дійсності з її конкуренцією, що постійно загострюється, імперативами конкордності (співпраці), невідзначеністю. По-друге, знання стають самостійним об'єктом різних угод, в тому числі, й купівлі-продажу. При цьому мова йде не тільки про формалізовані знання, що представлені у вигляді патентів, методик тощо, але й про людей-власників затребуваних знань, які все частіше набувають індивідуальної ціни на відповідному ринку людського (інтелектуального) капіталу. По-третє, як уже зазначалося раніше, неявні та формалізовані

знання є джерелом нових продуктів, в тому числі ринкових товарів і послуг.

Необхідні інвестиції для економіки «надає» економіка знань, яка розвивається як динамічна інноваційна система із постійним розширенням видів економічної діяльності. За оцінками Українського інституту майбутнього, прогноз частки цифрової економіки в загальному ВВП України в 2030 р. складе 65%.

Значні корективи у формування нових підходів до розвитку та регулювання ринку праці за останні два роки внесла пандемія COVID-19, оскільки уже сьогодні глобальних змін зазнають процеси організації віддаленої роботи працівників, визначення трудомісткості та оцінки цифрової праці, розробки нової кадрової політики та системи соціального захисту людей, що працюють в онлайн-середовищі.

Вагомий науковий внесок у вивчення проблеми подолання розриву в навичках та формування нової якості людського капіталу здійснюють закордонні і вітчизняні науковці, дослідження яких систематизуються у звітах Світового банку, Міжнародної організації праці, ЮНЕСКО, Єврокомісії, Організації економічного співробітництва та розвитку.

Так, у звіті про майбутнє професій, представленому на Всесвітньому економічному форумі в Давосі, було названо список тих навичок, які будуть найбільш затребуваними у 2020 р. До цього списку увійшли: вміння розв'язувати комплексні задачі, критичне мислення, креативність, управлінські компетенції, навички комунікації та взаємодії з людьми, емоційний інтелект, уміння аналізувати і приймати ефективні рішення, клієнтоорієнтованість, навички ведення переговорів [7]. Майже 80% цих навичок можна прямо, чи опосередковано віднести до групи соціальних та універсальних навичок (Soft skills).

Українські дослідження та бачення експертів і практиків показують наявність схожої тенденції. На думку представників бізнесу, оптимальним співвідношенням Soft skills і Hard skills є 61% та 39%. Найбільш затребуваними з боку роботодавців є вміння брати на себе відповідальність (62,1%), бажання розвиватися (56,9%), наполегливість (48,3%) і комунікабельність (51,7%) [17].

У цей час пандемія вже зумовила довгострокові структурні зміни - наприклад, появу гнучких і віддалених схем роботи та прискорену автоматизацію, - які у наступному десятилітті стосуватимуться 1,5 мільярда робочих місць. А в недалекій перспективі, за дослідженням BCG, наслідками вірусної кризи до 2025 р. буде потенційне збільшення втрати продуктивності з 6 до 11%, що призведе до нереалізованого ВВП у розмірі 18 трлн дол. І хоча автоматизація до 2030 р. поставить під загрозу 12% поточних робочих місць, близько 30% робочих місць вимагатимуть нових навичок [8]. В умовах сьогодення підприємства вже потребують кандидатів, які мають не просто вищу освіту та високу кваліфікацію

у вузькій професійній спеціалізації, роботодавцям потрібні гнучкі та різнопланові фахівці, що мають різноманітні навички й швидко адаптуються до нових завдань, володіють додатковими якісними комунікативними компетенціями.

Дослідження [13] доводить: для того, щоб бути успішними на ринку праці, працівникам необхідно володіти передовими когнітивними, соціоемоційними та технічними навичками (рис.1). А тому їх треба розвивати і накопичувати протягом усього життя. І це підтверджується даними з усього світу, адже найцінніші навички за секторами та професіями між собою майже не відрізняються.

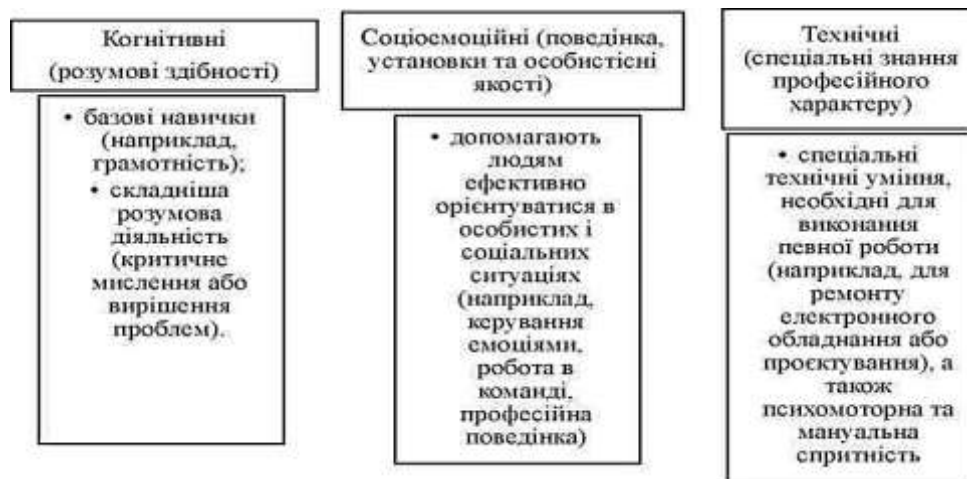


Рис. 1. Основні категорії навичок людини [13]

Навички характеризуються багатогранністю, а тому їх розвиток має важливе значення для самої людини; підприємства, де вона працює; регіону та країни, де вона проживає і працює. На індивідуальному рівні розвиток навичок формує для людини низку конкурентних переваг на ринку праці: розширює можливості працевлаштування, забезпечує можливості більш ефективного виконання своєї роботи, застосовувати новітні технології та впроваджувати інновації, професійно розвиватися, отримувати більшу винагороду за працю, будувати успішну кар'єру, успішно реалізовувати свій інтелектуальний потенціал тощо. Для роботодавців важлива наявність у складі людських ресурсів фахівців, які володіють сучасними навичками, необхідними для успішного розвитку бізнесу, забезпечують їм вигідну позицію у ланцюгу створення вартості, довготривалі конкурентну стійкість і розвиток [13]. Існує

широке коло доробок, які торкаються того, як теоретично ґрунтовного дослідження сутності цієї категорії та її ролі в економічній та соціальній науці, так і питання використання навичок, як інструменту, що дозволяє регулювати внутрішні процеси на ринку праці та забезпечувати збалансований його розвиток.

Всесвітній економічний форум у 2020 році підготував звіт «Майбутні робочі місця – 2025» [7], яким визначено, що у 2025 році значна частина (52%) усієї роботи буде виконуватися роботами, тоді як у 2018 році цей показник становив 29%. Також у звіті зроблено прогноз навичок, які будуть затребувані у 2025 р., а саме: аналітичне мислення і інноваційність; активне навчання і стратегії навчання; комплексне розв'язання проблем; критичне мислення і аналіз; креативність, оригінальність і ініціативність; лідерство і соціальна включеність (впливовість); технології: використання, моніторинг і контроль;

технології: розробка і програмування; життєздатність, стресостійкість і гнучкість; обґрунтування, розв'язання проблем і формування ідей. Працівники мають володіти і суміжними навичками, які дозволяють ефективніше розвивати бізнес та загалом відповідати викликам сучасності. На практиці часто відчувається потреба у знаннях з інших наук та володіння нестандартними для більшості юристів навичками (менеджмент, маркетинг, психологія, основи бухгалтерських операцій, розуміння різних бізнес-процесів тощо) [10].

В основі економіки знань лежить можливість людини аналізувати, накопичувати, генерувати знання завдяки власному інтелекту. Ми погоджуємося з думкою вітчизняних науковців про першочергове значення інтелектуальної власності як чинника створення доданої вартості в умовах економіки знань. До характерних рис економіки знань можна віднести наступне: знання є основним чинником розвитку як на мікро, макро та мегарівні; підвищення значення наукомістких галузей в економічному зростанні; інтенсифікація впровадження інноваційних технологій, виникнення нових сфер діяльності та професій, пов'язаних з генеруванням та управлінням знаннями; розвиток системи захисту інтелектуальної власності, активізація

використання новітніх інформаційних технологій, зростання ролі інтелектуального капіталу, розвиток освітньої та науково-дослідної діяльності, виникнення та розвиток інфраструктури знань.

Економіка знань базується на розвитку людського капіталу, використанні інформаційних технологій, залучення висококваліфікованого персоналу, що має особливі знання та уміння (soft skills), активізації інноваційної діяльності. На відміну від індустріального типу виробництва, економіка знань базується переважно на наданні послуг та використанні високоінтелектуальної праці. Україна має високий інтелектуальний потенціал, тому для розвитку економіки знань необхідні умови для його активізації

Під економікою знань А. Г. Жарінова розуміє сферу виробництва товарів та послуг як сферу практичної реалізації людського інтелекту, де домінуючим і пріоритетним ресурсом є знання, котрі стають новою актуальною основою конкурентоспроможної діяльності економічних суб'єктів у сучасному глобальному господарстві [9]. В. Д. Базидевич [3], аналізуючи праці Д. Куа, Р. Кроуфорда, Т. Сакаїї, Дж. Ходжсона, в підручнику «Інтелектуальна власність» визначив ознаки економіки знань (рис.2).

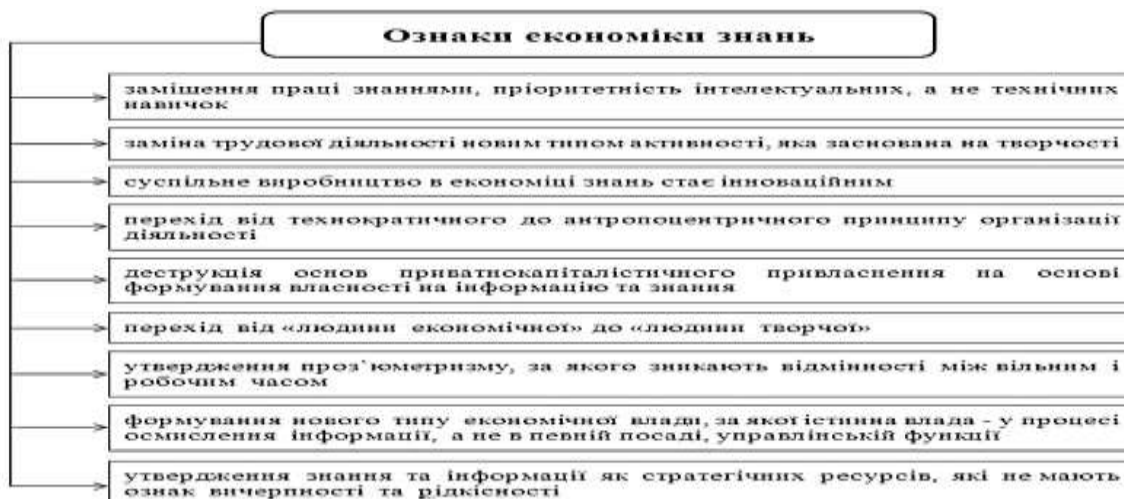


Рис. 2. Основні ознаки економіки знань за В. Д. Базидевичем [3]

У сучасних умовах знання потрібні не тільки як невід'ємний елемент і визначальний компонент людського капіталу, вони необхідні суб'єкту для його виживання в складних умовах, для адаптації до соціально-економічних трансформацій. Кожна професія в даний час передбачає засвоєння суб'єктом

величезного обсягу знань, напрацьованих попередніми поколіннями.

Знання є важливим чинником виробництва та забезпечення економічного зростання. Інтенсивність генерування та ефективність управління (поширення, використання) знаннями в значній мірі визначають

рівень розвитку національної економіки. Саме інвестиції в інновації та людський капітал визначають конкурентні переваги як окремих підприємств, так і національної економіки в цілому.

Великий інтерес до подій трансформації в сучасній економіці породив, поряд з широким колом термінів, також різноманіття неоднозначних трактувань дефініції «економіка знань».

Таблиця 1

Трактування поняття «економіка знань» в сучасній науковій літературі

Автор	Трактування поняття «економіка знань»
Гесць В. М.	«Економіка знань - це економіка, в якій головним фактором є процеси накопичення та використання знань; спеціалізовані (наукові) знання, як і повсякденні, стають важливим ресурсом, який поряд із працею, капіталом і природними ресурсами забезпечує зростання і конкурентоспроможність економічної системи».
Ажажа М. А.	Економіка, заснована на знаннях, відображає визнання того, що наукові знання та спеціалізовані унікальні навички їхніх носіїв стають головним джерелом і ключовим фактором розвитку матеріального та нематеріального виробництва, забезпечуючи стійкий економічний розвиток.
Дяків О., Шушпанов Д., Пошеложний В.	«Економіка знань - це новітня модель розвитку економічної системи, в якій більшу частину валового внутрішнього продукту забезпечують за допомогою виробництва, опрацювання, зберігання, поширення і використання знань, інформації та новітніх технологій».
Мельник Л. Ю.	«Економіка знань - це постіндустріальна економіка в якій рушійною силою подальшого розвитку є нагромадження, використання інформації та знань, що зосереджені в людському капіталі»
Світлична В. Л.	«Економіка знань - це етап господарського розвитку, де головним економічним ресурсом виступають знання, що є самостійною економічною цінністю і присутні у кожному виді економічної діяльності, приріст яких забезпечує ефективне зростання і розвиток господарюючих суб'єктів».
Стояненко І. В.	«Економіка знань - це нова модель розвитку економічних систем, яка має прийти на зміну економіці винищення та експлуатації природи, економіці, де головною метою функціонування економічних суб'єктів є максимізація прибутку будь-якими засобами, не зважаючи на наслідки».
Турчина С. Г.	«Економіка знань або економіка, що створена на засадах знань - економіка, в якій більшу частину валового внутрішнього продукту забезпечено діяльністю з виробництва, оброблення, зберігання і розповсюдження інформації і знань».
Федулова Л.	Економіка знань - економіка, що створює, розповсюджує та використовує знання для забезпечення свого зростання та конкурентоспроможності

Джерело: узагальнено автором

Застосування концепцій управління знаннями у формуванні людських ресурсів дає змогу посилити ефект від навчання через спостереження (*learning-by-observing*) завдяки навчанню через діяльність (*learning-by-doing*). Таке підсилення відбувається на робочому місці внаслідок соціальної взаємодії та комунікаційних процесів. Отже, управління знаннями як елемент архітектури системи управління персоналом передбачає, що всі форми розвитку людських ресурсів мають бути поєднані з організаційними процесами.

Навчання через діяльність може реалізуватися шляхом ротатії посад персоналу в межах підприємства, завдяки чому працівники набувають знань і навичок від інших працівників, що дозволяє їм передавати

отримані нові знання іншим командам працівників підприємства. Навчання через діяльність відбувається на будь-якому робочому місці, оскільки процес навчання (пізнання) є невід'ємним процесом людської діяльності. Навчання через діяльність підприємства має бути колективним процесом, оскільки знання отримані із зовнішнього середовища шляхом навчання через спостереження стають корисними для підприємства лише у випадку їх адаптації до контексту в межах якого створюється вартість. Адаптація отриманих ззовні знань, включно із знанням способів розвитку персоналу, здійснюється через комунікаційні процеси, особливо, шляхом інтерпретації сигналів.

Економічна культура персоналу проявляється у вмінні реалізувати свої індивідуальні здібності у кожній конкретній ситуації. А для цього необхідно постійно поповнювати свої економічні знання, знаходити сили, якщо потрібно, змінювати свої уявлення, сфери діяльності та навіть економічні інтереси. Одним із комплексів економічної культури особистості персоналу виступають певні економічні навички, уміння, досвід[20].

Економічними навичками є такі дії працівників, які у результаті частих повторень виконуються швидко, безпомилково, автоматично. Навички—це здатність в процесі цілеспрямованої діяльності виконати окремі дії без спеціально спрямованої уваги, але під контролем свідомості. Досвідченому водієві немає потреби продумувати й контролювати свої робочі дії, вони виконуються ніби самі собою.

В економічній діяльності до корисних навичок можна віднести роботу на комп'ютері, розрахунки, аналіз господарської діяльності, розробку бізнес-плану, підрахунок норми та маси прибутку, визначення розмірів

податків, складання домашнього бюджету тощо. Певні навички необхідні і для ділового спілкування, самостійного вибору об'єкта праці, планування та організації своєї роботи, купівлі та продажу продукції, встановлення ціни, створення та популяризації реклами тощо. Здатність працівника виконувати певну економічну діяльність чи окремі економічні дії на базі економічних навичок є економічним умінням.

Економічна культура – це сукупність законів, правил, соціальних цінностей та норм, які є способами та регуляторами економічної поведінки персоналу. Цінності та норми формуються економічною свідомістю, що відображає існуючі економічні відносини, та економічним мисленням, що включає в себе погляди та уявлення, породжені практичним досвідом працівників. Необхідно відзначити, що основою економічної свідомості та економічної поведінки виступає форма власності, в рамках якої персонал здійснює свою діяльність, а також його ставлення до цієї форми власності (явний чи психологічний власник, акціонер тощо).

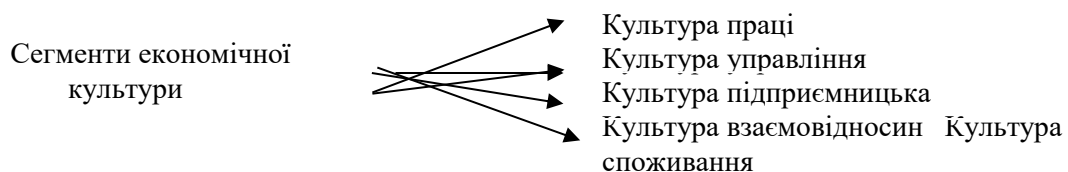


Рис. 3. Сегменти економічної культури [14]

Економічна культура є інтегративним поняттям, яке включає в себе як когнітивні (набуті знання і навички), ціннісні (засвоєні ролі, норми і цінності) так і символічні (вироблені способи ідентифікації) елементи. Компоненти економічної культури також зазнають трансформації: з'являються нові моделі формування та виявлення економічної поведінки людини; змінюється спосіб життя відповідно до нових потреб. Сьогодні досліджувати феномен економічної культури – це вивчати загальні зміни, які відбуваються у світі, зокрема у зв'язку із розвитком цифрових технологій. Тож невід'ємною складовою сучасної економічної культури стає цифрова культура.

І якщо на макрорівні йдеться про «цифрову» модернізацію українського суспіль-

ства й «оцифрування» його ключових аспектів [2], то на мікрорівні слід говорити про формування цифрової складової економічної культури підприємства як нового чинника їхнього «перезавантаження» і розвитку. Мета формування економічної культури на підприємстві полягає у забезпеченні високої прибутковості за рахунок максимізації ефективності менеджменту та якісного поліпшення діяльності підприємства в цілому [20] за допомогою: удосконалення управління людськими ресурсами; формування у працівників ставлення до свого підприємства як до сучасного європейського виробничого формування; розвитку здатності, і в ділових, і в особистих відносинах, спиратися на встановлені норми поведінки, вирішувати будь-які проблеми без конфліктів; розроблення но-

вого механізму розвитку економічної культури. Економічна культура є конкурентною перевагою підприємства, оскільки є загальноприйнятною, узгодженою, цілісною системою цінностей, підходів і визначень.

Сучасний етап розвитку євроінтеграційної спільноти характеризується динамічним становленням економіки знань як на наднаціональному, так і на національному та локальному рівнях. В ЄС сформувався стабільний тренд до упровадження теоретичних досягнень в практику інтеграційної політики. Так, бенчмаркінг, управління знаннями, реінжиніринг, ощадний менеджмент та управління проектами базуються на організаційному навчанні персоналу, враховуючи зміну його менталітету та способи подолання бар'єрів, що виникають внаслідок глибоко вкорінених стереотипів мислення та діяльності. Вони надають перевагу командній роботі та колективному прийняттю рішень, а також наполягають на тому, що персонал є найважливішим фактором успіху.

За своїм змістом більшість директив та регламентів Європейського Союзу щодо автомобільного транспорту спрямовані на забезпечення безпеки дорожнього руху, що прописано як ціль у третій Білій книзі Європейської Комісії «План розвитку Єдиного європейського транспортного простору – на шляху до конкурентоспроможної та ресурсоефективної транспортної системи» – до 2050 року досягти нульового рівня ДТП зі смертельними випадками, що загалом матиме для України позитивні наслідки. Ці заходи насамперед стосуються обмеження швидкості руху, перевірок із придатності до експлуатації автомобілів, перевезення небезпечних вантажів, підготовки водіїв, механіків та регламенту їх праці, рівня навичок для виконання своїх обов'язків.

Висновки. Сьогодні змінюється не тільки технологічний уклад транспортної галузі, а й свідомість суспільства, зумовлюючи появу нового погляду на ці процеси. Знання набувають особливої цінності, тож управління знаннями стає важливим завданням на всіх рівнях – макро і мікро. Наслідком цифровізації економічного й суспільного життя є формування єдиного інформаційного поля як цілісного мережевого організму, в якому поєднано

технологічний складник, який відображає механізм формування середовища взаємодії, та гуманітарний, що відображає процеси безпосереднього комунікування суб'єктів віртуального простору та етику інтелектуальної сумлінності.

Економіка знань потребує нових підходів до проблем, які виникли і розвиваються у зв'язку з переходом економіки України на інноваційний шлях розвитку, в основу якого покладено інновації, глибока та комплексна модернізація економіки і суспільства в цілому. У зв'язку з цим важливим є створення практичних механізмів системної побудови в нашій країні знаннєвої економіки, які б комплексно охоплювали формування знань на різних рівнях, починаючи з середніх шкіл, коледжів, і закінчуючи закладами вищої освіти і працюючими підприємствами.

Література

1. Ажажа М.А. Інвестиції в освіту як фактор інтелектуального прогресу. *Соціальна перспектива і регіональний розвиток*. Запоріжжя: ТОВ «КСК-Альяс», 2007. Випуск 2. С. 37-40.
2. Астаф'єв А.О. Питання розвитку цифрової культури українського соціуму: аналіт. Записка. Національний інститут стратегічних досліджень. 2016. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1631/>.
3. Базидевич В.Д. Інтелектуальна власність: підр. К.: Знання, 2006. 431 с.
4. Візіренко С.В. Генезис поняття «економіка знань». *Сталий розвиток економіки*. 2012. № 2 (12). С. 44-49.
5. Геєц В.М. Социально-экономические трансформации при переходе к экономике знаний. *Социально-экономические проблемы информационного общества*. Под ред. д. э. н. Л.Г. Мельника. Сумы: ИТД «Университетская книга». 2005. 430 с. С.16-33.
6. Дяків О., Шушпанов Д., Пошелюжний В. Розвиток економіки знань в організації, яка самонавчається. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 1. С. 113-125.
7. Del Carpio, Ximena, Olga Kupets, Noël Muller, and Anna Olefir. 2017. Skills for a Modern Ukraine. Overview booklet. World Bank, Washington, DC. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO.
8. Governments Must Fix the Skills Mismatch for a Post-COVID World (at May 18, 2020). URL: <https://www.bcg.com/publications/2020/governments-must-fix-skill-mismatch-post-covid>
9. Жарінова А.Г. Економіка знань: зміст та роль інтелекту людини в її формуванні. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. Зб. наук. праць. К.: НАУ, 2010. Вип. 28. 247 с.
10. Зінченко А.Г., Саприкіна М.А. Навички для України 2030: погляд бізнесу. Київ: ТОВ «Видавництво «ЮСТОН», 2016. 36 с.

11. Каминська О.Ю. Конструктивна роль економічної культури в професійній самореалізації випускника коледжу [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://osvita.ua/doc/files/news/391/39118/Robota.doc>.
12. Коваленко О.В. Критерії та показники рівнів сформованості економічної культури студентів інженерно-педагогічних спеціальностей ВНЗ. *Наука і освіта. Сер. Педагогіка*. 2011. № 6. Спецвип. С. 117-119.
13. Кузнецова М. А. Роль науки та освіти в процесі становлення «економіки знань» *Бізнес-Інформ*. № 4. 2021. С. 6-11
14. Майструк І.М. Економічна культура молоді за умов становлення ринкових відносин в Україні: автореф. дис. ... канд. соціол. наук: 22.00.04 / Ірина Миколаївна Майструк. Київ, 2009. 20 с.
15. Мельник, Л.Ю. Еволюція наукових уявлень про економіку знань. *Економічний вісник університету*. 2015. Вип. № 26/1. С.37-42.
16. Нісімчук А.С., Падалка О.С., Шпак О.Т. Сучасні педагогічні технології: [навч. пос.] К. : Просвіта, Книга пам'яті України, 2000. 368 с
17. Правлаштування молодих спеціалістів: дослідження у рамках проекту «Академія навичок» у партнерстві з Європейською Бізнес Асоціацією, Human Capital Forum та HR-форумом [Електронний ресурс]. Режим доступу: www.dcz.gov.ua/ode/file/link/44686/ file/Презентація%20Марі.
18. Приймак В.М. Управління знаннями. Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2019. 240 с.
19. Світлична, В.Л. Теоретичний базис нової парадигми суспільства – економіки знань. Електр. ресурс. Режим доступу: <https://economics.opu.ua/files/archive/2015/No3/184-193.pdf>
20. Спіцина А.С., Тарануха О. Роль економічної культури у професійній самореалізації сучасного фахівця. // Формування професійної компетентності сучасного фахівця в умовах євроінтеграції: зб. наук. пр./ за заг. ред. С.П. Архіпової. Черкаси: ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2018. С. 289-304
21. Стояненко, І.В. Формування економіки знань як реальність та необхідність сьогодення. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.economv.navka.com.ua/?op=1&z=1230>
22. Турчина, С.Г. Розвиток економіки знань в умовах інтеграції України до світового господарства. Електронний ресурс. Режим доступу: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/13_2_2017ua/31.pdf
23. Федулова Л.І. Економіка знань: підр. [для студ.вищ. навч. закл.]. НАН України; Ін-т екон. та прогнозув. НАН України. К., 2009. 600 с
24. Шинкаренко В.Г. Концепція вдосконалення управління конкурентоспроможністю автотранспортних підприємств. *Економіка транспортного комплексу*, вип.36, 2020. С. 95-112.

References

1. Azhazha, M.A. (2007). Investytsii v osvitu yak faktor intelektualnogo prohresu. *Proceedings from: Sotsialna perspektyva i rehionalnyi rozvytok*. Zaporizhzhia: TOV «KSK-Alyans», Issue 2, 37-40.
2. Astafiev, A.O. (2016). Pytannia rozvytku tsyvrovoi kultury ukrainskoho sotsiumu. *Analit. Zapyska*. Natsionalnyi Instytut stratehichnykh doslidzhen. Retrieved from <http://www.niss.gov.ua/articles/1631/>.
3. Bazidevich, V.D. (2006). *Intelektualna vlasnist*. Kyiv: Znannia.
4. Vizirenko, S.V. (2012). Henezis poniattia «ekonomika znan». *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 2(12), 44-49.
5. Geets, V.M. (2005). Sotsialno-ekonomicheskie transformatsii pri perekhode k ekonomike znaniy. *Proceedings from: Sotsialno- ekonomicheskie problemy informatsionnogo obshchestva*. L.G. Melnik (Ed.). (pp. 16-33). Sumy: ITD «Universitetskaya kniga».
6. Diakiv, O., Shushpanov, D., & Posheliuzhnyy, V. (2020). Rozvytok ekonomiky znan v orhanizatsii, yaka samonavchaietsia. *Visnyk Ternopilskogo natsionalnogo ekonomichnogo universytetu*, Issue 1, 113-125. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.01.113>
7. Del Carpio, Ximena, Olga Kupets, NoYol Muller, & Anna Olefir. (2017). *Skills for a Modern Ukraine*. Overview booklet. World Bank, Washington, DC. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO. doi.org/10.1596/978-1-4648-0890-6_ov
8. Governments Must Fix the Skills Mismatch for a Post-COVID World (at May 18, 2020). Retrieved from <https://www.bcg.com/publications/2020/governments-must-fix-skill-mismatch-post-covid>
9. ZharInova, A.H. (2010). Ekonomika znan: zmist ta rol intelektu liudyny v yiyi formuvanni. *Proceedings of: Problemy pidvyshchennia efektyvnosti infrastruktury*. Zbirnyk. naukovykh prats. (Issue 28). (p. 247). Kysv: NAU.
10. Zinchenko, A.H., & Saprykina, M.A. (2016). *Navychki dlia Ukrainy 2030: pohliad biznesu*. Kyiv: TOV «Vydavnytstvo «YuSTON».
11. Kamynska, O.Yu. *Konstruktyvna rol ekonomichnoi kultury v profesiyniy samorealizatsii vypusnyka koledzhu* Retrieved from <http://osvita.ua/doc/files/news/391/39118/Robota.doc>.
12. Kovalenko, O.V. (2011). Kryterii ta pokaznyky rivniv sformovanosti ekonomichnoi kultury studentiv inzhenerno-pedahohichnykh spetsialnostey VNZ. *Nauka i osvita, Ser. Pedahohika*, (6), Spets Issue, 117-119.
13. Kuznetsova, M.A. (2021). Rol nauky ta osvity v protsesi stanovlennia «ekonomiky znan» *Bizness-Inform*, (4), 6-11. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-6-11>
14. Maystruk I. M. (2009). *Ekonomichna kultura molodi za umov stanovlennia rynkovykh vidnosyn v Ukraini. Extended abstract of candidate's thesis*. Kyiv.
15. Melnyk, L.Yu. (2015). Evoliutsiia naukovykh uivlen pro ekonomiku znan. *Ekonomichni visnyk universytetu*, Issue 26/1, 37-42.
16. Nisimchuk, A.S., Padalka, O.S., Shpak, O.T. (2000). *Suchasni pedahohichni tekhnolohii*. Kyiv: Prosvita, Knyha pamiaty Ukrainy.

17. Pravlashtuvannia molodykh spetsialistiv: doslidzhennia u ramkakh proiektu «Akademiia navychok» u partnerstvi z Evropeyskoiu Biznes Asotsiatsiieiu, Human Capital Forum ta HP-forumom Retrieved from www.dcz.gov.ua/ode/file/link/44686/file/PrezentatsIya Mapi.
18. Priymak, V.M. (2019). Upravlinnia znanniamy. Kyiv: Kyivskiy natsionalniy universytet Imeni Tarasa Shevchenka.
19. Svitlychna, V.L. (2015). Teoretichniy bazis novoi paradymy suspilstva – ekonomiky znan. Retrieved from <https://economics.opu.ua/files/archive/2015/No3/184-193.pdf>
20. Spitsyna, A.E., & Taranuha, O. (2018). Rol ekonomichnoi kultury u profesiyniy samorealizatsii suchasnoho fahivtsia. *Proceedings from: Formuvannia profesiynoi kompetentnosti suchasnoho fahivtsia v umovakh Yevrointehratsii*. Zbirnyk naukovykh prats. S.P. Arkhipova (Ed.). (pp. 289-304). Cherkasy: ChNU imeni Bohdana Khmel'nitskoho.
21. Stoianenko, I.V. Formuvannia ekonomiky znan yak realnist ta neobkhdnist siohodennia. Retrieved from <http://www.economv.navka.com.ua/?op=1&z=1230>
22. Turchina, S.H. (2017). Rozvytok ekonomiky znan v umovakh intehratsii Ukrainy do svitovoho hospodarstva. Retrieved from http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/13_2_2017ua/31.pdf
23. Fedulova, L.I. (2009). Ekonomika znan. Kyiv: NAN Ukrainy, Instytut ekonomiky ta prohozuvannia NAN Ukrainy.
24. Shynkarenko, V.H. (2020). Kontseptsiiia vdoskonalennia upravlinnia konkurentospromozhnistiu avtotransportnykh pidpriemstv. *Ekonomika transportnoho kompleksu*, Issue 36, 95-112.
DOI: 10.30977/ETK.2225-2304.2020.36.0.95

KNOWLEDGE ECONOMY AND ECONOMIC CULTURE IN THE FORMATION OF SKILLS OF TRANSPORT INDUSTRY STAFF

*A. E. Spitsyna, Ph. D (Pedagogic), Associate Professor,
National Transport University*

Methods. The theoretical and methodological basis of the research is the scientific works of domestic and foreign scientists on the problems of the knowledge economy and economic culture in the formation of skills of the personnel of the transport industry. The research methodology is based on the system approach, within which the following logical, general scientific, theoretical and empirical methods are applied: content analysis – to clarify a number of concepts that characterize the knowledge economy and economic culture in the formation of personnel skills; abstract-logical method – for theoretical generalizations and formulation of research conclusions.

Results. Skill formation is necessary in order to reduce the time it usually takes for staff to gain experience in a new location, to quickly «blend» into the team, understand the demands placed on them, and quickly reach the required level of productivity. For a transport company, the skills formed significantly reduce staff turnover, which leads to a reduction in recruitment costs. The use of elements of economic culture as a system education includes professional knowledge, abilities, skills, special intellectual abilities and qualities, moral principles and value norms of personnel for providing transport services to the population.

Novelty. Knowledge, qualifications, skills, abilities, competences, development, continuous training of personnel in the conditions of the knowledge economy are considered as integral components of the effective functioning and innovative development of the transport enterprise. The birth of new spheres of economic activity, the emergence of new knowledge and technologies, increased competition, changed the priorities of the development of most transport enterprises, putting people and their skills in the foreground as the main resource of economic growth.

Practical value. The development directions of various tools for the effective formation of personnel skills have been formed, which allows to provide the transport enterprise with highly qualified and competitive personnel, able to quickly cope with the assigned tasks, demonstrate a sufficient level of professional competence and experience, become part of the team and find a common language with the direct manager. The importance of the knowledge economy and economic culture for solving tasks that affect the reduction of personnel management costs, the reduction of personnel turnover, and the improvement of the efficiency of its work are substantiated.

Keywords: knowledge economy, economic culture, personnel, skills, formation, transport industry, enterprise.

Надійшла до редакції 11.02.23 р.

ЕВОЛЮЦІЯ ПІДХОДІВ ДО СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

А. В. Бардась, д. е. н., професор, НТУ «Дніпровська політехніка», bardas.a.v@nmu.one, orcid.org/0000-0002-8309-3796,

А. О. Корнецький, к. е. н., доцент, Український католицький університет, kornetskiyartem@ucu.edu.ua, orcid.org/0000-0003-1955-6167

Методологія дослідження. Результати отримані за рахунок застосування методів: структурно-логічного – при виявленні взаємозв’язків між категоріями «соціальне підприємництво», «соціальна відповідальність бізнесу» та «сталий розвиток»; метод наукової абстракції – при встановленні сутності понять «соціальне підприємництво» та «соціальне підприємство», а також для визначення критеріїв соціальної цінності; історичного і логічного – при дослідженні еволюції соціального підприємництва в американських та українських реаліях; загального й особливого – для встановлення відмінностей між соціальними підприємствами та іншими організаціями.

Результати. У статті досліджено еволюцію підходів до дослідження соціально відповідального управління підприємствами в контексті сталого розвитку суспільства. Встановлено взаємозв’язок між сталим розвитком суспільства та соціальним підприємництвом. Виокремлено елементи соціального підприємництва, а саме: розподіл фіксованої частини прибутку (чистого) на соціальну мету, працевлаштування представників вразливих категорій населення, вирішення соціальної або екологічної проблеми безпосередньо продуктом.

Новизна. У процесі дослідження систематизовано підходи до визначення соціально відповідального бізнесу, запропоновано характеристику ключових параметрів соціального підприємництва з точки зору взаємозв’язку між бізнес-моделлю комерційної організації та соціальною цінністю, описано критерії соціального підприємництва з урахуванням комбінаторики їхнього виконання.

Практична значущість. Оскільки соціальне підприємництво передбачає продаж товарів або послуг комерційною або неприбутковою організацією з метою створення соціальної цінності, то його практична реалізація сприяє виконанню її завдань, визначених у національному і міжнародному законодавстві з питань сталого розвитку. Запропонована типологія підприємств дозволяє власникам та топменеджменту визначити, наскільки значимим у діяльності організації буде потреба у створенні соціальної цінності.

Ключові слова: управління, соціальне підприємництво, соціальна відповідальність бізнесу, корпоративна соціальна відповідальність, сталий розвиток.

Постановка проблеми. Соціально відповідальне управління підприємствами, так само як і соціальне підприємництво, є неоднозначними явищами. Це пояснюється тим, що протягом майже усієї історії людства комерційна діяльність розглядалася як така, що передусім має бути спрямована на отримання прибутку в інтересах власників організації. Така точка зору зберігала свою актуальність аж до кінця минулого століття, зрештою на-

бувши формальних ознак теорії завдяки Мілтону Фрідману – американському економісту та лауреату Нобелівської премії, що був запеклим критиком кейнсіанської теорії та одним з фундаторів так званої «нової класичної макроекономіки» на основі раціональних очікувань. Залишаючись прихильником вільного регулювання економічної макросистеми ринковими механізмами, М. Фрідман вважав, що

соціальна відповідальність власників та менеджменту підприємств перед суспільством полягає у сумлінній сплаті податків на користь держави. Таким чином, завданням комерційних організацій є заробляння грошей, а завдання соціальної відповідальності покладається на державу, яка має забезпечити їх справедливий перерозподіл в інтересах суспільства. При цьому М. Фрідман зауважував, що прагнення топменеджерів витратити кошти на благодійні проєкти є раціонально необґрунтованим, оскільки, по-перше, зменшує прибутки власників бізнесу, а по-друге, перекладає зазначені витрати на споживачів, які й оплачують благодійність компанії з власної кишені.

Нищівного удару по цій концепції було завдано у 1970–1980 роках, коли проти комерційно успішних компаній їхні клієнти та співробітники почали подавати позови та вигравати справи у судах. У більшості випадків («споживачі сигарет проти тютюнових компаній», «робітники проти азбестових фабрик») позивачами виступали особи, чиєму здоров'ю було завдано шкоди внаслідок ігнорування комерційними організаціями довгострокових наслідків своєї діяльності, яка утім приносила доходи протягом тривалого часу. Так, 15 квітня 1998 року, в результаті позову уряду США проти п'яти найбільших виробників тютюнової продукції було досягнуто угоду про виплату останніми 9 млрд доларів щорічно впродовж 25 років (таким чином, загальна сума платежів має скласти 225 млрд доларів) на користь державі для фінансування програм, спрямованих на подолання наслідків хвороб, зумовлених споживанням тютюну [1].

Щось подібне дещо раніше відбулося з виробниками азбесту у США: сума виплат постраждалим працівникам значно перевищила фінансові спроможності більшості виробничих компаній, внаслідок чого переважна частина з них (понад 100 компаній) оголосила себе банкрутами та була зобов'язана утворити спеціальні трастові фонди на суму у 30 млрд доларів для компенсації майбутніх позовів [2]. Отримані репутаційні та фінансові втрати змусили топменеджмент компаній переглянути підходи до соціальної відповідальності, яка зі статті витрат перетвори-

лася на інвестиції у майбутній розвиток організації, посилення її конкурентних позицій та засіб посилення лояльності споживачів. У роботі буде приділено увагу розвитку соціального підприємництва зокрема і соціальної відповідальності організацій загалом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Що ж спільного мають теоретичні дослідження з соціального підприємництва? Майже всі ці дослідження об'єднує головна мета існування будь-якого соціального підприємства – створення соціальної цінності (вирішення соціальної проблеми або задоволення соціальних потреб) [3]. Методи ж створення соціальної цінності мають тенденцію суттєво відрізнятися, що може проявлятися у бізнес-моделях, принципах або підходах до ведення діяльності такими підприємствами.

Серед українських дослідників тематики соціального підприємництва можна виокремити статтю І. Новик, в якій авторка визначає основні характеристики соціального підприємництва та його складові, причому основну увагу приділяє впливовості цієї діяльності на вирішення соціальних та екологічних проблем, у тому числі й державних проблем у системі соціального захисту [4]. Г. Пилипенко та Ю. Пилипенко у своїй статті підіймають питання методологічної складності уведення моральної складової в структуру економічного інтересу підприємництва та наголошують на необхідності забезпечення взаємодії інтересів влади, бізнесу та громадянського суспільства в Україні задля досягнення компромісу між прагненням до отримання вигоди та досягненням суспільної корисності [5]. У роботі Л. Захаркіна, В. Новикова наведено огляд основних тенденцій розвитку соціального бізнесу у країнах Європейського Союзу, зокрема розвитку етичних ділових принципів поведінки суб'єктів економічних відносин [6].

У роботах іноземних дослідників [7–31] розкрито окремі аспекти соціального підприємництва та історію розвитку даного явища у світі. Детальніша кожна із них розкрита у змісті самої статті. Тому варто відзначити лише найважливіші для нас підходи серед усіх зазначених. Зокрема, у роботі П. Мерфі та його співавторів проаналізовано досвід організації одного з перших соціальних підприємств на території Сполучених

Штатів Америки [7]. У статті Берньє [8] розглянуто досвід функціонування соціальних підприємств у Канаді та їхній вплив на зміну політики органів влади. У статті Сенгупти [17] розглянуто досвід реалізації проєктів соціальних підприємств в Азійсько-Тихоокеанському регіоні, що має певні відмінності від європейської та американської практики їх функціонування. Визначено, що хоча концепція соціального бізнесу отримала значну академічну увагу протягом останніх 20 років, історичні приклади підприємств та організацій, які можна було б віднести до категорії «соціальний», існували ще у ХІХ ст. у світі та на початку ХХ ст., в Україні зокрема [10,12, 13, 15, 16]. Сучасні дослідження переважно концентруються на пошуку місця соціального підприємництва у спектрі організацій різного типу власності та мети діяльності. Головним науковим викликом є структурування етапів еволюції підприємництва як явища у контексті сталого розвитку сучасного суспільства.

Формулювання мети статті. Метою даної статті є дослідження характеру еволюції підходів до соціально відповідального управління підприємствами у контексті пріоритетності сталого розвитку сучасного суспільства та запропонувати визначення соціального підприємництва.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток людського суспільства та економічне зростання не могли не позначитися на бажанні людини зробити світ краще, навіть за умови зростання антропогенного навантаження на природне середовище та посилення соціального розшарування внаслідок інтенсифікації господарської діяльності та збільшення зисків від неї. З часом це прагнення «покращити світ» набуло характеристик сталого розвитку, під яким зазвичай розуміють добровільні обмеження у споживанні природних ресурсів, відповідальне споживання, розвиток економіки замкненого циклу, подолання соціальної та економічної нерівності. Якщо початково термін «сталий розвиток» вводиться у 1987 році у сенсі скоріше екологічному, то вже у 2015 році ця концепція набуває форми глобального документу, що визначає рамкові умови економічного, соціального і технологічного розвитку люд-

ства у вигляді «Цілей сталого розвитку Організації Об'єднаних Націй». Сам зміст сформульованих цілей підкреслює безпосередній зв'язок між станом природного середовища та рівнем добробуту людей, між усвідомленням своєї соціальної відповідальності як перед сучасниками, так і перед майбутніми поколіннями. Подолання бідності (Ціль 1) та голоду (Ціль 2), гідна праця та економічне зростання (Ціль 8), зменшення нерівності (Ціль 10) та відповідальне споживання (Ціль 12) виступають своєрідними дороговказами стосовно найбільш важливих з точки зору суспільства напрямків відповідальності як окремих громадян, так і корпорацій. Зрештою, прагнення до сталого розвитку не є зовнішнім обмеженням – для успішної трансформації людського суспільства розуміння сутності сталого розвитку повинно бути частиною світогляду кожної людини, елементом її культури, а це неможливо без відчуття необхідності соціально відповідального підходу до тієї справи, якою людина займається. Те, що починалося як боротьба за звільнення рабів, у випадку Сполучених Штатів Америки, або намагання побороти шкідливі звички робітників, у випадку Великої Британії, з часом почало набувати знайомих та впізнаваних рис соціального підприємництва. Саме воно забезпечує горизонтальну та вертикальну стійкість соціальних контактів між людьми, зміцнюючи структуру окремих соціальних груп, громад та суспільства загалом. А отже – робить суспільство більш передбачуваним, надійнішим, а у кінцевому рахунку – більш сталим.

Для детального розгляду його витоків пропонується розглянути декілька конкретних прикладів подібної діяльності, що трапились століттями раніше. Так, перший приклад базується на статті «Соціальне підприємство за часів перед громадянською війною в Америці: приклад «Нашоби» [6]. Події відбуваються США ХІХ ст., коли рабство було звичним явищем, проте воно засуджувалося представниками різноманітних рухів. Несправедливість рабства у ті часи ставала темою для дискусій серед мігрантів до США з Великої Британії та Франції. Для таких мігрантів американська нація була об'єктом особливих надій, а боротьба з рабством допо-

могла би цій нації швидше дійти до омріяного справедливого майбутнього. Однією з таких мігранток з Шотландії була Френсіс Райт, яка заснувала ініціативу «Нашоба», що може вважатися історичним прикладом соціального підприємства. Для цієї жінки особливу цінність мали принципи свободи та справедливості, які вона прагнула втілити у своїй діяльності в США. Райт вирішила діяти проти рабства у вельми незвичний спосіб: створити власну плантацію, на якій би працювали не раби, а вільні люди, яких вона звільнила від рабства. Щоб такий план почав діяти було вирішено викуповувати рабів та ставитись до цих витрат як до інвестиційних (проте без фінансової вигоди). Раб відпрацьовував ті гроші, що були вкладені у нього, а потім отримував свободу, міг навчатися і мати сім'ю. Райт придумала назву такій ініціативі – «Нашоба», що перекладається з мови місцевої комуни в штаті Тенесі як «Вовк» (місцева річка). Як зрозуміло із прикладу, засновниця такого «підприємства» активно вирішувала проблему несправедливості поточного стану справ у той час. Більше того, вона інвестувала власні кошти у цю діяльність і згодом змогла їх повернути. «Нашоба» стала причиною отримання свободи для більше ніж 400 рабів у США, але офіційно пропрацювала всього лише з 1825 по 1829 роки. Діяльність зупинилась через економічні проблеми: бавовна, яка була товаром плантації «Нашоба», значно подешевшала, що не дозволило генерувати достатньо коштів для ефективної роботи; крім цього, освітні можливості, що пропонувала Райт колишнім рабам, коштували значних грошей, а це знижувало бізнесову ефективність підприємства ще більше.

Незважаючи на відносно невеликий період існування, «Нашоба» є класичним представником соціального підприємництва, хоча в ті часи таку назву ніхто не використовував. Так, соціальна цінність даної ініціативи не підлягає сумніву – боротьба за свободу і фактичне отримання свободи для більше ніж 400 осіб є чітким та вимірюваним показником. З іншої сторони, описану вище діяльність можна легко назвати підприємницькою за основними параметрами: ініціативність, ризиковість, систематичність. Зро-

зумілою є також і бізнес-модель підприємства – інвестувати гроші у свободу людей; інвестиції плануються до повернення згодом через працю цих людей, які стають працевлаштованими і, навіть, отримують додаткові привілеї.

На прикладі «Нашоби» можна легко дослідити деякі принципи соціального підприємництва, хоча, звичайно, у ті часи ця назва не використовувалась для опису такої діяльності. Так, інколи соціальні підприємства мають настільки сильний вплив, що можуть змінювати державну політику [8]. Хоча описаний вище приклад і не змінив загальне ставлення до рабства в США, проте створив прецедент, коли загальні усталені несправедливі норми зазнали впливу ззовні. Соціальні підприємства часто виникають як супротив расизму або іншої форми дискримінації та діють проти таких проблем використовуючи бізнесові інструменти [9]. У такому випадку основним мотивом для соціального підприємництва виступають етичні цінності та загальнолюдські свободи.

Важливим питанням для аналізу явища соціального підприємництва є те, які саме соціальні проблеми піддаються простішому та більш гнучкому вирішенню соціальними підприємцями, а не, наприклад, державою. Основною перевагою соціальних підприємств є менша бюрократизованість і, відповідно, можливість швидше діяти та вирішувати ту чи іншу проблему у найбільш ефективний спосіб. Такий підприємницький підхід для розвитку державних інституцій є темою для досліджень вже багато років та дозволяє підсилювати спільну дію через ініціативи та громади [9].

Іншим історичним прикладом, на якому можна дослідити деякі підходи соціального підприємництва, є діяльність митрополита Андрія Шептицького. Його справедливо вважають одним із духовних та ідейних українських лідерів всіх часів. Діяльність Шептицького виходить далеко за рамки соціального підприємництва, але аналізуючи лише цю її частину можна зробити багато важливих висновків. Митрополит зробив великий внесок в економічний добробут українців розробивши певні принципи, серед яких: економічний розвиток; розуміння освіти як шляху до економічного успіху, а

мети економічного розвитку як підтримання розвитку сім'ї; справедливий прожитковий мінімум; чесна торгівля й ціноутворення; ширше володіння майном; розвиток кооперації задля збалансування влади на ринку і досягнення вищеперахованих цілей.

Шептицький випередив свій час та закладав економічні принципи так, що деякі з них і досі не були втілені у сучасній Україні. Він пропагував взаємоповагу між капіталом та працею, справедливість у економічних відносинах, а також таку кооперацію, яка б дозволяла мати перспективу тим, хто тільки починає свій економічний шлях. Український кооперативний рух (який розглядався у попередньому розділі як один з важливих елементів соціальної економіки) отримав поштовх у своєму розвитку, у тому числі, завдяки митрополитові. Так, перед Першою світовою війною у краю, де служив Шептицький, було 500 кооперативів, а перед Другою світовою війною їх було вже 1500; до цього руху було залучено 1,4 мільйони громадян, які суттєво поліпшили свої економічні можливості [11].

Основну свою діяльність Шептицький вів інструментами просвітництва і його особиста діяльність навряд може бути віднесена до соціального підприємництва. Всеосяжне прагнення моральної та економічної справедливості дозволило зробити набагато більше, ніж просто створити певну ініціативу. Тобто, вже наслідки його діяльності у вигляді створення кооперативів, різноманітних рухів та проєктів його послідовників мають ознаки соціального підприємництва. Постать Шептицького, на жаль, не має достатньої популярності в сучасній Україні, але точно заслуговує на неї. Також його діяльність доводить описане вище твердження про наявність підходів до соціального підприємництва у діяльності індивідів, яка велася набагато раніше. Витоки такої діяльності частіше за все формувались через сильне бажання справедливості у широкому значенні цього слова.

Історичні події різних часів мають багато прикладів діяльності схожої на те, що ми сьогодні називаємо соціальним підприємництвом. Не дивлячись на невикористання у ті часи такої назви, сама діяльність заклала фундамент для існування феномену соціального підприємництва сьогодні. На щастя, цей

феномен вже має достатню теоретичну базу, щоб вважати його таким, який відбувся та продовжує стрімко розвиватись.

Соціальне підприємництво сьогодні є предметом широкого публічного дискурсу. Серед науковців ця тематика теж посідає не останнє місце, а у виданнях з'являються сотні публікацій з цієї теми щороку. Справжнє публічне визнання соціального підприємництва отримало після нагородження у 2006 році Нобелівською Премією Миру Мухаммада Юнуса, засновника відомого соціального підприємства Grameen Bank у Бангладеші [12]. Окремо варто зауважити, що Grameen Bank було засновано у 1983 році, тобто набагато раніше, ніж описані вище події. Відповідно, навіть якщо не брати до уваги ініціативи з ознаками соціального підприємництва XIX століття, дана концепція мала свій непростий шлях розвитку і у наш час.

Світове визнання засновника Grameen Bank потребує додаткового роз'яснення, оскільки ця подія є ключовою у розвитку теми. Даний банк є мікрофінансовою організацією, яка надає кредити на незначні суми без гарантій у сільській місцевості (слово «grameen» походить від слова «село»). Модель роботи таких кредитів базується на людському капіталі – оскільки фінансові операції відбуваються у невеликих населених пунктах, де люди зазвичай знають один одного та опікуються власною репутацією, відсоток повернення таких кредитів є доволі високим. Мухаммад Юнус заснував організацію, яка змогла ефективно працювати з проблемою бідності та надавати відносно дешеві фінансові інструменти для людей, які не мали можливості отримати їх раніше. Хоча цей приклад інколи піддається критиці, а також він працює тільки на рівні однієї країни, все ж його визначає створений вплив. Відзнака світового рівня для засновника такої організації відкрила двері для популяризації теми соціального підприємництва.

Соціальне підприємництво змогло об'єднати професіоналів з різних тем задля спільної дії: науковці, підприємці, активісти та, інколи навіть, уряди країн співпрацюють заради розвитку даної концепції в теорії та на практиці. Відкритих питань все ще залишається багато, але, в той же час, розроблених

підходів, інструментів та проєктів вже створено і реалізовано стільки, що заперечувати важливість теми неможливо. Отож, питання сутності соціального підприємництва має декілька аспектів. Як зазначалось раніше, ця тема наразі є такою, що формується, тому і визначень даного явища існує доволі багато. Соціальні підприємства мають різне регулювання у різних країнах світу (або ж зовсім його не мають), навколо таких організацій формують різні державні політики, а також різні підходи використовуються для навчання соціальному підприємництву і для

проведення наукових досліджень. Деякі визначення намагаються об'єднати багато різних підходів до соціального підприємництва, а деякі, навпаки, намагаються відшукати унікальні особливості такого бізнесу та підкреслити їх.

Щоб відштовхнутись у дослідженні концептуальних засад соціального підприємництва пропонується розглянути так званий «Гібридний спектр» організацій, який було описано К. Альтером на рис. 1.



Рис. 1. Гібридний спектр організацій

Джерело: [13]

На зазначеному рисунку можна побачити місце соціальних підприємств поруч з іншими типами організацій. Так, загалом всі організації пропонується розділити на дві категорії за мотивом їх існування: отримання прибутку або місія (тобто певні позитивні зміни у суспільстві). Серед тих, кого мотивує прибуток, є традиційний бізнес та той бізнес, що постійно або інколи впроваджує проєкти корпоративної соціальної відповідальності. З іншого боку даного спектру є організації, які існують не задля отримання прибутку, а для досягнення соціальних чи екологічних результатів. До них належать класичні неприбуткові організації, а також ті, що мають певні активності, які дозволяють отримувати дохід. Соціальні ж підприємства, на даному спектрі знаходяться ще ближче до суто бізнесових типів організацій, тобто вони є на один крок менш орієнтовані на бізнес, ніж підприємства з корпоративною соціальною відповідальністю. Для більш наочного аналізу даного гібридного спектру, пропонується детальніше розглянути відмінності між чотир-

ма його ключовими представниками: неприбутковими організаціями, що генерують дохід від продажів, соціальними підприємствами, соціально-відповідальним бізнесом та корпораціями, які інколи займаються соціально-відповідальними проєктами.

1. Неприбуткові організації, які генерують дохід від продажів. Такий підхід означає спроможність організації, яка була створена не з комерційною метою, вбудувати у свою модель бізнесовий компонент або створити окремий бізнес, що працював би в інтересах такої організації. Як правило, такі спроможності не стають критичними для організації, а скоріше слугують додатковим джерелом ресурсу для більш ефективної неприбуткової діяльності. Організації такого типу можуть генерувати дохід декількома шляхами. Одним із них є часткове повернення витрачених коштів на соціальний проєкт через продажі певного товару або послуги в період діяльності такого проєкту. Так, організації можуть, наприклад, продавати квитки на події, вартість яких тільки частково компенсує всі

витрати, таким чином залучивши більшу аудиторію, оскільки ціна буде менше комерційної. Іншим шляхом є побудова постійного джерела доходу через продажі товарів або послуг, що може чітко (або не зовсім чітко) вписуватись в основну статутну діяльність підприємства. Так, наприклад, організація може надавати і продавати ту саму послугу для різних категорій людей – продавати тим, хто може собі дозволити її купити, а надавати безкоштовно тим, хто не має такої можливості. Для даного типу організацій цікавою є межа між ними та соціальним підприємством. Ця межа є доволі розмитою, оскільки формально критерії соціального підприємництва виконуються у випадку, якщо неприбуткова організація починає продавати товари або послуги. Щодо даної межі тривають дискусії, проте ключовою ознакою для існування такої межі є характер бізнесової діяльності для організації. Тобто, якщо продажі формують незначну частину доходу для неприбуткової організації, то соціальним підприємством вона скоріше не буде.

2. Соціальні підприємства. Такі організації створюються з соціальною метою, але працюють із використанням бізнесових інструментів. Їхній успіх не вимірюється виключно традиційними фінансовими показниками, а доповнюється показниками, які описують ефективність вирішення певної соціальної або екологічної проблеми. Серед спільних характеристик соціальних підприємств є такі: бізнесовий підхід (тобто, використання інновацій, бізнес-інструментів, ринкових підходів, стратегії і т. д.) та соціальна мета (тобто, створення певної користі для суспільства, яку можна виміряти), які є взаємозалежними. Соціальні підприємства можуть існувати як окремі юридичні особи або відділи в комерційних чи неприбуткових організаціях.

3. Соціально-відповідальний бізнес. Мова йде про виключно комерційні організації, які були створені з метою одержання прибутку, але вважають виконання певних соціальних цілей невід'ємною своєю характеристикою. Ступінь впливу цього бажання створювати користь для суспільства на ухвалення управлінських рішень в організації може суттєво різнитись. Такий бізнес частіше вико-

ристовує підхід регулярних благодійних пожертв з фіксованими сумами на користь власних або незалежних неприбуткових організацій, які б втілювали в життя цікаві для даного бізнесу суспільно-корисні ініціативи. Трапляються ситуації, коли такий бізнес можна вважати соціальним, тому що його засновником виступає неприбуткова організація (в Україні така практика існує, наприклад, в громадському ресторані Urban Space 100, який був створений громадською організацією). В такому випадку прибуток бізнесу буде розподілятися на користь даної неприбуткової організації, роблячи бізнес соціальним.

4. Корпорації, що інколи займаються соціально відповідальною діяльністю. Такі організації є ще більш схильними до обрання саме прибутку головним мотивом свого існування і розглядають благодійні внески як засіб максимізації прибутку. Такий підхід, все ж, створює певну користь для суспільства у переважній більшості випадків, але створює додаткову межу між даними організаціями і тими, які були розглянуті вище. Серед соціально-відповідальних активностей цих корпорацій можуть бути не тільки благодійні внески, але і залучення громад до корисних справ, корпоративне волонтерство, спонсорство або надання додаткових привілеїв своїм працівникам. Хоча представники описаних організацій і не мають прямого відношення до тематики соціального підприємництва, наслідки проектів соціальної відповідальності можуть підтримувати діяльність соціальних підприємств та створювати додаткову соціальну цінність.

Окремо варто зауважити про дві інші складові на основі яких будується даний спектр – це підзвітність та розподіл прибутку. Соціальні підприємства мають більш широку підзвітність, ніж традиційний бізнес, а саме перед своїми стейкхолдерами (юридичними та фізичними особами, що впливають або зазнають впливу від організації). Крім того, соціальні підприємства не створюються заради отримання прибутку засновниками. Прибуток же має направлятися на розвиток організації або розгортання певних соціальних проектів (хоча це і може відбуватись лише частково).

Ширший погляд на місце соціального підприємництва серед інших типів організацій запропонували в Європейській асоціації

венчурної філантропії у 2016 р. [14]. Даний спектр зображено на рис. 2.



Рис. 2. Спектр організацій з «соціальною та фінансовою цінністю»

Джерело: [14]

Даний підхід відрізняється більшою точністю у виокремленні соціального підприємництва. Згідно з даним підходом, усі організації розділяються на ті, що мають соціальну мету та інші (традиційний бізнес). До інших належать звичайний бізнес, бізнес, який віддає частину доходу на благодійність, а також соціально відповідальні корпорації. З іншого боку існують організації, які були створені заради досягнення певної соціальної мети (їх також відносять до принципів венчурної філантропії), але і вони утворюють дві великі групи. Так, існують благодійні організації, що існують тільки за рахунок грантів або мають деякі доходи від продажів (такі організації працюють тільки заради позитивного впливу). Соціальні ж підприємства, згідно спектру Європейської асоціації венчурної філантропії, можуть існувати у трьох варіантах: якщо вони генерують 75% або більше доходів за рахунок продажів, виходять на беззбитковість за рахунок продажів або мають прибуток за рахунок продажів та реінвестують його у свою діяльність. Звичайно, ці три групи підприємств мають основну мету – соціальний вплив, а також працюють засобами імпаکت-інвестування.

Хоча такий спектр підприємств є доволі комплексним, у ньому залишається один цікавий елемент – організації, які існують за-

для соціальної місії та розподіляють прибутки серед засновників. Це явище часто не вписується в термінологію соціального підприємництва серед європейських дослідників та організацій, але такі підприємства вважаються соціальним бізнесом серед більшості науковців з США. Цей феномен інколи називають різницею між «європейським» та «американським» підходом щодо розуміння сутності соціального підприємництва. І навколо даного феномену в науковій спільноті тривають дискусії, які варто додатково розглянути для комплексності даного дослідження.

Щоб краще зрозуміти так званий «американський» підхід до даної тематики варто звернути увагу на науковців та практиків з США, які зробили найбільші досягнення в сфері соціального підприємництва. П. Лайт у своїй роботі «Пошук соціального підприємництва» аналізує здобутки даних науковців та робить узагальнення щодо головного завдання такої діяльності – «наближати соціальний еквілібріум, тобто суспільне і достатньо розподілене благо» [15]. Такі доволі широкі тлумачення притаманні переважно саме для представників американської наукової спільноти. Європейський же підхід переважно базується на згаданих вгорі більш точних визначеннях та навіть показниках [14].

Деякі науковці приймають те, що тематика соціального підприємництва за своєю суттю не дозволяє визначити пропорцію «соціального» та «підприємницького». Більше того, це є принципово неможливим, що підтверджує «американський підхід». У такому випадку визначення формуються на кшталт наступного: «Соціальне підприємництво має місце тоді, коли особа або група осіб прагнуть створити певну соціальну цінність, і намагаються досягнути цієї цілі шляхом використання певної комбінації можливостей, інновацій і ризику» [16].

Вартим уваги є і той факт, що концепція соціального підприємництва активно розвивається в США та Європі, але значно менше вона розвивається в країнах Азії (з деякими виключеннями, наприклад, в Індії та Бангладеші тема є доволі відомою). Мається на увазі скоріше не практичне втілення даної тематики в життя, а якості наукових досліджень присвячених їй. Не зважаючи на наявність соціальних підприємств, аналіз 101

публікації науковців даного регіону залишають відкритими питання контексту, інституційних факторів впливу на соціальні підприємства, взаємодії з ринком, розвитку освіти з даної тематики [17]. Такий нерівномірний розвиток досліджень з соціального підприємництва підтверджує неоднозначність тематики та її проблематику. Проте наявність та збільшення кількості суб'єктів такої діяльності (підприємств), як в минулому, так і зараз доводять важливість наукової роботи з розкриття сутності цієї діяльності.

Тематика соціального підприємництва стає ще більш глибокою, якщо розглядати її не з точки зору підходів класичної економіки, а з позицій соціальної цінності (імпаکت) як невід'ємної частини всього процесу. Так, Європейська асоціація венчурної філантропії проводить дослідження щодо сутності тих або інших організації в залежності від того як вони працюють з проблематикою вирішення соціальних проблем. Одна з їхніх розробок – спектр імпакт-екосистем – зображена на рис. 3.

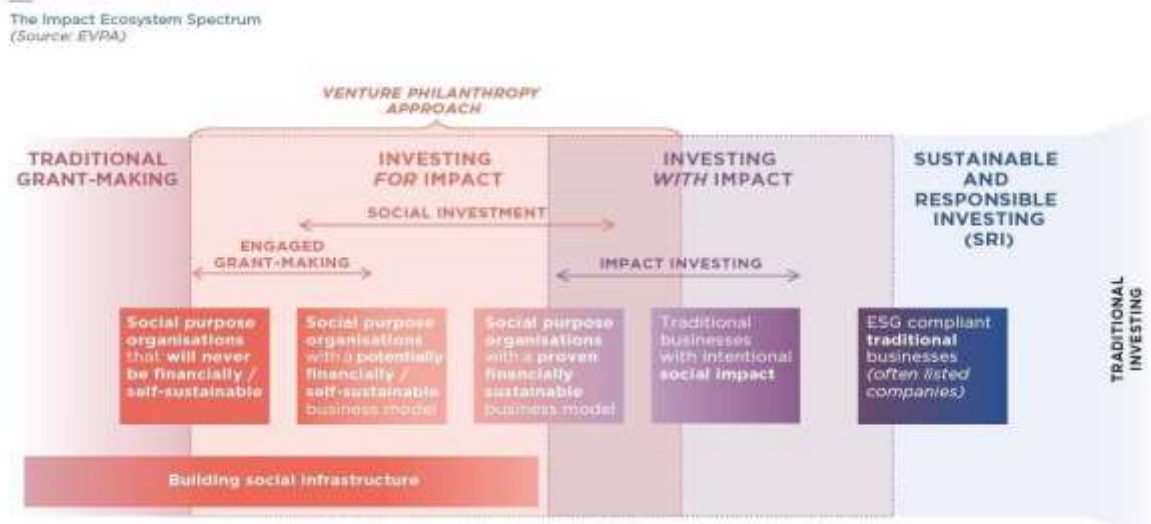


Рис. 3. Спектр імпакт-екосистем – EVPA

Джерело: [18]

Подібно до розглянутого раніше спектру, дана схема пропонує аналіз різних типів організацій залежно від їх ставлення до створення соціальної цінності, але, в даному випадку, ним додається певна деталізація. Так, всього виділяється п'ять варіантів залучення інвестицій в організацію: традиційна робота з грантами, інвестування заради соціальної цінності, інвестування з соціальною цінніс-

тю, стале та відповідальне інвестування, традиційне інвестування. Відповідно до даних варіантів виокремлюються п'ять типів організацій:

- соціально-орієнтовані організації, які ніколи не будуть фінансово сталими;
- соціально-орієнтовані націлені організації з потенційно ефективною бізнес-моделлю;

- соціально-орієнтовані організації, які мають підтверджену бізнес-модель;
- традиційний бізнес з цілеспрямованою соціальною цінністю;
- традиційний бізнес з визначеними Цілями сталого розвитку ООН.

Якщо говорити про соціальне підприємство, то його місце на даному рисунку знаходиться починаючи серед організацій,

які мають потенційно ефективну або перевірену бізнес-модель. Тобто, соціальні підприємства можуть виникати з двох основних підходів: заради соціальної цінності або з соціальною цінністю. Це підтверджує так звану «гібридність» даного типу підприємств і можливість їх появи з двох різних секторів економіки – з неприбуткового (заради соціальної цінності) та з комерційного (з соціальною цінністю). Детально це зображено на рис. 4.

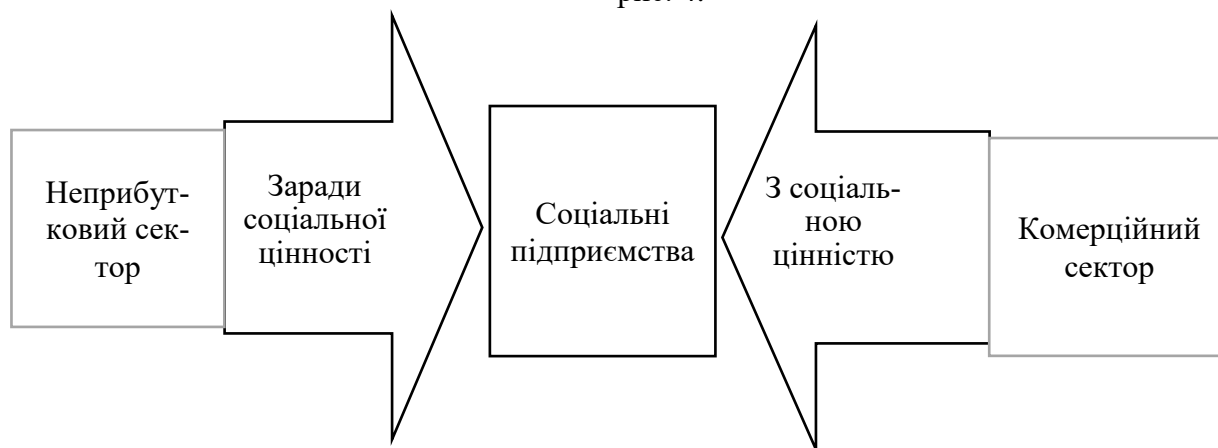


Рис. 4. Типологія соціальних підприємств залежно від ставлення до соціальної цінності
Джерело: розроблено А. О. Корнецьким

Сучасні підходи до визначення соціального підприємництва почали формуватися відносно недавно. До прикладу, у Великій Британії, де традиційно більша частина економічного блага вироблялася чоловіками, а важливою задачею суспільства було створення стабільних сімей, із розквітом тенденції до гендерного вирівнювання у другій половині ХХ ст. почалися проблеми. Ці проблеми пов'язані із неспроможністю тодішніх політиків змінювати свої погляди і загальним небажанням змінювати підходи до управління суспільними процесами. На тлі цього виникають численні громадські об'єднання та громадський сектор стає активним. У цей же час один з інструментів роботи даних об'єднань стає соціальне підприємництво, що здатне швидко та ефективно реагувати на соціальні проблеми через створення нових способів збільшення добробуту або зміну вже існуючих [19].

Згаданий раніше Дж. Г. Дііс пропонує власне пояснення стрімкому розвитку соціального підприємства у неприбутковому секторі. Так звана комерціалізація громадського

сектору спричинена збільшенням ціни на ведення соціальної діяльності, а також зростаючою конкуренцією за пожертви і гранти. Це призводить до зсуву традиційного вже філантропічного фінансування громадського сектору до більш ефективного комерційного. Загалом, у підсумку, такий підхід є цілком логічним інструментом для вирішення проблем недофінансування громадських об'єднань і прогнозується, що все більше організацій будуть його практикувати [20].

Соціальне підприємництво сьогодні можна розглядати як генератор соціальних інновацій. Воно стало причиною появи нових бізнес-моделей, що мають соціальну мету. Наприклад, модель соціального мікрокредитування або модель «1+1» [21]. Це стало можливим завдяки усвідомленню підприємцями можливості створювати суспільне благо через використання таких новітніх моделей, що одночасно могло б приносити грошову винагороду. Хоча соціальне підприємство часто протиставляється підприємству класичному, таке порівняння не є зовсім правильним, оскільки воно має різні

цілі. Так, класичне підприємництво має на меті максимізацію прибутку, а соціальне, як зазначалось вище, спрямоване на вирішення певної соціальної або екологічної проблеми. Не дивлячись на це, деякі науковці стверджують, що обидва підходи можуть запозичити щось один від одного [22]. Мається на увазі те, що соціальним підприємствам належить покращувати свою бізнесову складову, щоб бути більш сталими, а класичним підприємствам належить навчитись у соціального більшій людино центричності, інноваційності та більш горизонтальному менеджменту.

Окремо варто зауважити, що існують спроби поєднати соціальна та класичне підприємництво концептуально. Цей підхід отримав назву «корпоративне соціальне підприємництво» [23]. В його основі є створення соціального підприємства не як окремої одиниці, але ж як частини (дочірньої компанії) великої несоціальної корпорації. Метою такої діяльності є підсилення напряду корпоративної соціальної відповідальності, в також розвитку всередині компанії підприємницької культури. Це все призводить до більш швидкої трансформації великої компанії у напряду генерування додатковій соціальної цінності.

Важливу спробу дослідження сутності тематики соціального підприємництва зробив у своїй роботі «Соціальне підприємництво: роль соціально орієнтованих підприємств у фасилітації економічного розвитку спільнот» С. Уолес [24]. У роботі підкреслюється, що однією з важливих ролей соціального підприємництва у покращенні соціального добробуту є фасилітація локальних спільнот і переосмислення вже наявних у спільноті спроб покращити свій добробут. Соціальне підприємництво може брати на себе роль соціально-політичного агента, що виступає певним посередником між державою та комерційним сектором. У випадках, коли головним клієнтом соціального підприємства є державні локальні установи, воно створює цінність одразу для чотирьох сторін: держави, що отримує можливість ефективніше реалізувати свої соціально-економічні політики через спеціалізовані на цьому соціальні підприємства; самі соціальні підприємства, що долучаються до розвитку спільноти, отримують прибуток і працевлаштовують

певну кількість людей; прямі бенефіціари діяльності цих соціальних підприємств; непрямі бенефіціари цих соціальних підприємств, такі як інші локальні підприємства. У роботі також зазначається, що соціальні підприємства мають великий потенціал у ролі локальних фасилітаторів в якості освітніх інституцій, що посилюють навички місцевого населення та сприяють їх працевлаштуванню [24].

Не дивлячись на деякі схожі характеристики соціального та класичного підприємництва, більшість науковців скоріше протиставляють перше другому. Так, основною різницею є базове прагнення соціального підприємництва до блага суспільства замість блага виключно власників бізнесу. Соціальна цінність, яку створює соціальне підприємство, повинна полягати також і в задоволенні базових потреб у воді, їжі, освіті, медичних послугах тощо. Така тенденція звертає на себе увагу і сучасних світових лідерів. Наприклад, Біл Гейтс пророчить соціальному підприємництву важливу місію у виправленні недоліків існуючого капіталізму [25].

Соціальне підприємництво має таку трансформаційну силу через те, що реалізується в капіталістичних суспільствах, де підприємництво є головним двигуном прогресу в цілому. Велика конкуренція за ресурси та їх обмеженість призводить до того, що вирішення соціальних проблем за рахунок пожертв унеможливується без інтеграції в процес комерційних механізмів і створення доданої цінності, яка, в свою чергу, перерозподіляється на вирішення цих соціальних проблем. Соціальне підприємництво в макрореспективі сприяє не лише вирішенню соціальних проблем, але й посиленню економіки в цілому [26]. Як приклад, можна навести вашингтонське соціальне підприємство College Summit, що допомагає талановитим школярам з малими фінансовими можливостями потрапити до університетів. Шрамм, керівник цієї організації, стверджує, що вступ до університету дитини з незаможної родини допомагає одночасно позбавитися бідності для населення і нестачі талановитих кадрів для корпорацій, а також вносить великий вклад в економіку, оскільки кожен випускник університету в середньому тільки

під час навчання в університеті сплачує податків на 300 тисяч доларів, а протягом життя приносить в економіку ще мільйон доларів як мінімум.

Сьогодні концепція соціального підприємництва набуває популярності в академічному середовищі. В таких провідних університетах як Гарвард, Стенфорд, Коламбія, Оксфорд та інших сьогодні можна знайти спеціальності та програми, що присвячені виключно даній темі [27]. Особливістю даної концепції є те, що вона досі знаходиться в стані розробки і ані науковою спільнотою, ані практиками наразі не узгоджено спільного її визначення. За підходом Дюкського університету, наприклад, соціальне підприємство мусить включати в себе не тільки бізнес, але й волонтерство, і кожен соціальний підприємець, на їх погляд, є одночасно як підприємцем, так і волонтером, оскільки наразі участь в створенні та веденні соціального підприємства вимагає більших зусиль, ніж аналогічна участь в комерційному підприємстві, а самі соціальні підприємці шукають, перш за все, реалізації своїх цінностей

через вирішення соціальних проблем, а не прибутку [28].

Через раптову й стрімку тематики соціальним підприємництвом почала зватися будь-яка соціальнокорисна активність, яка певним чином взаємодіє з грошима. Терміни «благочинність» та «громадська діяльність» почали зливатися з соціальним підприємництвом у суспільному явленні, посилюючи непорозуміння. Щоб прийти до єдиного визначення соціального підприємництва деякі науковці наголошують, що головним у словосполученні «соціальне підприємство» є саме слово «підприємство», а слово «соціальне» в даному випадку – прикметник [29]. На противагу, у багатьох роботах ця тема тісно переплітається з концепціями людського та соціального капіталу [30].

Аналізуючи вже надзвичайно широкий пласт наукових робіт з тематики соціального підприємництва, які обґрунтовують все нові і нові підходи, з'являється необхідність спрощення концепції до ключових її параметрів – соціальної цінності та бізнес-моделі. Вони зображені на рис. 5.

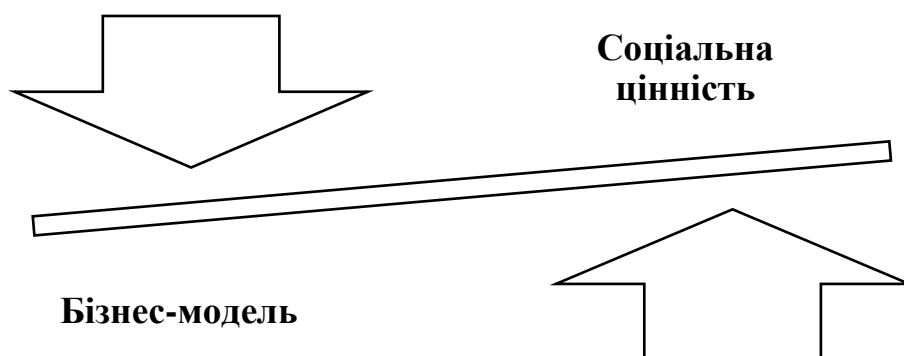


Рис. 5. Ключові параметри соціального підприємництва

Джерело: розроблено А. О. Корнецьким

Крім аналізу безпосередньо явища соціального підприємництва важливим також є

аналіз його суб'єкта – соціального підприємства. Такий аналіз наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Підходи до визначення поняття «соціальне підприємство»

Назва підходу	Представники	Змістова характеристика
«Школа соціально орієнтованого бізнесу»	К. Алтер (K. Alter), А. Ніколлз (A. Nicholls), Х. Хауг (H. Haugh), М. Дуніам (M. Duniam), Р. Еверсоул (R. Eversole), О. Московская	СП – бізнес-організація, яка здійснює виробництво і реалізацію товарів, робіт, послуг з метою задоволення соціальних потреб. Найбільш широкий підхід до визначення соціального підприємства.
«Школа заробленого доходу»	Дж. Босчі (J. Boschee), НЕСсТ (NESsT)	СП – неприбуткова організація, яка збільшує питому вагу самофінансування в структурі джерел її фінансування. Охоплює лише неприбуткові організації.

«Школа соціальних інновацій»	Європейська асоціація венчурної філантропії (EVPA), Г. Дііз (G. Dees), Д. Борнштейн (D. Bornstein), М. Крамер (M. Kramer), Г. Мулган (G. Mulgan)	СП – організація, діяльність якої орієнтована на розробку та впровадження інновацій у соціальній сфері. Обмежує кількість СП лише такими, які здійснюють соціальні інновації.
EMES підхід	Міжнародна дослідницька мережа «EMES»	СП – організація, що залучає кошти із зовнішніх джерел для здійснення неприбуткової діяльності (гранти, пожертви тощо) і відповідає 9 визначеним критеріям, які поділені на такі групи: економічні та підприємницькі; соціальні та колективного управління. Охоплює лише неприбуткові організації

Джерело: [31]

Як слідує з табл. 1, соціальні підприємства можуть існувати в різних організаційно-правових формах або навіть бути юридично представленими у різних секторах економіки – комерційному та неприбутковому. Іноді вони мають одночасно кілька юридичних осіб, серед яких можуть бути комерційні та неприбуткові організації. Все це підтверджує гібридність даної концепції, тобто свідчить про доцільність поєднання різних підходів.

Окремо варто розглянути підходи до визначення специфіки соціальної цінності, яку можуть створювати соціальні підприємства. Проведений аналіз підкреслює дуже широкий спектр можливих варіантів для опису соціальної цінності, групування яких дозволяє виділити три головних критерії:

1. Розподіл фіксованої частини чистого прибутку на соціальну мету. Цей критерій дозволяє скеровувати гроші, отримані в результаті бізнесових зусиль, на вирішення певної соціально-економічної проблеми. Займатися цим може або організація, яка скеровує прибуток, або та, що має подібну з нею соціальну мету. Як правило, така частина прибутку знаходиться в межах 20% – 100%.

2. Працевлаштування представників вразливих категорій населення. Цей критерій виконується у випадку, коли метою організації є надання можливостей людям, які цього потребують найбільше. До вразливих груп належать люди похилого віку, інваліди, ветерани, ВПО та інші. В Україні перелік вразливих категорій населення регламентується законодавством. Як правило, за цим критерієм підприємство працевлаштовує значний відсоток від загальної кількості персоналу, зазвичай, від 50% до 100%.

3. Вирішення соціальної або екологічної проблеми завдяки продукту. Цей критерій, на відміну від інших, є складним для вимірювання, оскільки пропонує певну соціальну інновацію. Під продуктом розуміється товар або послуга, які позитивно впливають на суспільство у новітній спосіб. Так, до нього можуть, наприклад, відноситись новітні товари, які покращують життя людей з інвалідністю або послуги, які позитивно впливають на стан довкілля. Особливістю описаних вище критеріїв є те, що вони можуть комбінуватись в діяльності однієї організації і використовуватись по двоє або троє. Схематично критерії представлено на рис. 6.

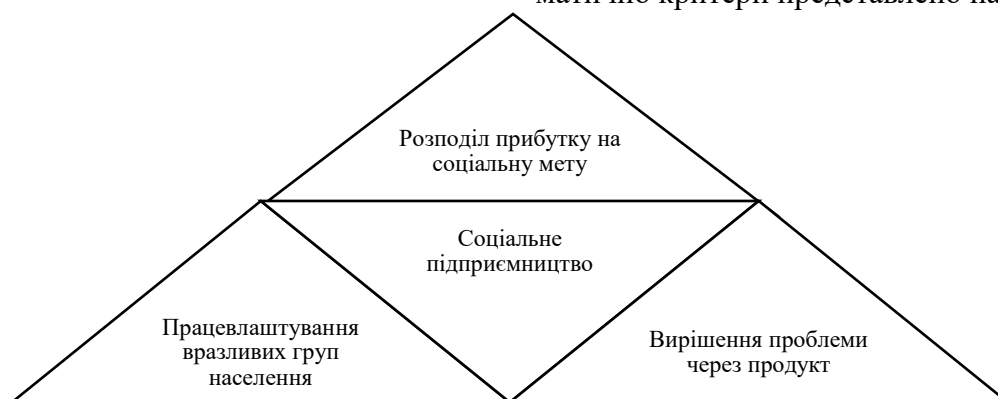


Рис. 6. Критерії соціального підприємництва

Джерело: розроблено А. О. Корнецьким

Висновки. Базуючись на концептуальній тріаді «Підприємець – підприємництво – підприємство», запропоновано соціальним підприємцем вважати індивіда, що займається соціальним підприємництвом. У свою чергу, соціальне підприємництво слід визначати як діяльність, що використовує бізнесові підходи з метою створення соціальної цінності. До останніх у даному випадку належить продаж товарів або послуг комерційною або неприбутковою організацією.

Соціальна цінність такої діяльності може існувати у трьох вимірах: спрямування фіксованої частини прибутку на досягнення соціальної мети силами власної або іншої організації; працевлаштування представників вразливих груп населення у значущому відсотку від загальної кількості персоналу; вирішення певної соціальної або екологічної проблеми безпосередньо товаром або послугою.

Соціальне підприємство варто визначати як організацію, яка провадить діяльність з соціального підприємництва. Таким чином, соціальне підприємництво розглядається як одна із форм соціально відповідальної діяльності організації, що спрямована на забезпечення сталого розвитку суспільства шляхом зміцнення соціальних зв'язків між окремим людьми, зокрема, завдяки взаємодопомозі та забезпеченню справедливості.

Література

1. Betley C. April 15 is the day tobacco companies pay \$9 billion for tobacco illnesses, but is it enough? [Електронний ресурс] / Charles Betley // The Conversation. 2019. Режим доступу до ресурсу: <https://theconversation.com/april-15-is-the-day-tobacco-companies-pay-9-billion-for-tobacco-illnesses-but-is-it-enough-115274>.
2. Angelides N. Asbestos Companies and the Corporate Cover-Up [Електронний ресурс] / Nicholas J. Angelides // Simmons Hanly Conroy National Law firm. 2023. Режим доступу до ресурсу: <https://www.simmonsfirm.com/mesothelioma/asbestos-exposure/companies/>.
3. Roberts D. Changing the world on a shoestring: The concept of social entrepreneurship / D. Roberts, C. Woods. // University of Auckland Business Review. 2005. №7.
4. Новик І. Соціальне підприємництво: стан та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2022. №45.
5. Пилипенко Г.М., Пилипенко Ю.І. Соціально-відповідальна поведінка бізнесу: сутність та

умови формування в Україні. *Економічний вісник Національного гірничого університету*, 2014. №4. С. 28-35

6. Захаркіна Л., Новіков В. Огляд тенденцій розвитку соціально-відповідального бізнесу в ЄС. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2021. №1.
7. Social enterprise in Antebellum America: the case of Nashoba (1824-1829) / [P. Murphy, J. Smothers, M. Novicevic «at al.»]. *Journal of Management History*. 2018. №24.
8. Bernier L. The changing nature of public entrepreneurship / L. Bernier, T. Hafsi. *Public Administration Review*. 2007. №67.
9. Allinson R. Ethical values as part of the definition of business enterprise and part of the internal structure of the business organization / R. E. Allinson. // *Journal of Business Ethics*. 1998. №17.
10. Murphy P.A conceptual history of entrepreneurial thought / P. Murphy, J. Liao, H. Welsch. // *Journal of Management History*. 2006. №12.
11. Маринович М. Митрополит Андрей Шептицький і принцип «позитивної суми» / Мирослав Маринович. – Львів: Видавництво Старого Лева, 2019. 248 с.
12. Noruzi M. An Exploration of Social Entrepreneurship in the Entrepreneurship Era / M. Noruzi, J. Westover, R. Gholam. *Asian Social Science*. 2010. №6.
13. Alter K. Social Enterprise Typology / Kim Alter. – *Virtue Ventures LLC*, 2004. 115 с.
14. A Practical Guide to Venture Philanthropy and Social Impact Investment [Електронний ресурс] // EVPA Knowledge Centre. 2018. Режим доступу до ресурсу: <https://www.evpa.ngo/insights/practical-guide-venture-philanthropy-and-social-impact-investment>.
15. Light P. The Search for Social Entrepreneurship / Paul C. Light. DC: Brookings Institution Press, 2008. 295 с.
16. Peredo A. Social entrepreneurship: A critical review of the concept / A. Peredo, M. Murdith. // *Journal of World Business*. 2006. №41.
17. Sengupta S. Social entrepreneurship research in Asia-Pacific: perspectives and opportunities / S. Sengupta, S. Arunaditya. / *Social Enterprise Journal*. 2017. №13.
18. Gianoncelli A. Impact Strategies – How Investors Drive Social Impact / A. Gianoncelli, P. Boiardi. EVPA, 2018.
19. Leadbeater C. The Rise of the Social Entrepreneur / Charles Leadbeater. – Demos, 1997. 115 с.
20. Dees J. Enterprising nonprofits / J. G. Dees. // *Harvard Business Review*. 1998. №76.
21. Alvord S. Social Entrepreneurship and Societal Transformation: An Exploratory Study / S. Alvord, D. Brown, C. Letts. // *The Journal of Applied Behavioral Science*. 2004. №40.
22. James A. Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? / A. James, H. Stevenson, J. Wei-Skillern. *Revista de Administração*. 2006. №47.

23. Corporate Social Entrepreneurship: A New Vision for CSR / [J. Austin, L. Herman, E. Reficco «at al.».]. Praeger Publishing, 2005.

24. Wallace S. Social entrepreneurship : the role of social purpose enterprises in facilitating community economic development / Sherri Wallace. Journal of Developmental Entrepreneurship. 1999. №4.

25. Certo T. Social entrepreneurship: Key issues and concepts / T. Certo, T. Miller. // Business Horizons. 2008. №51.

26. Eakin E. How to Save the World? Treat It Like a Business / Emily Eakin. // The New York Times. 2003.

27. Dees G. Taking social entrepreneurship seriously / Gregory Dees. Society. 2007. №44.

28. Thompson J. The world of the social entrepreneur / John Thompson. International Journal of Public Sector Management. 2002. №15.

29. Martin R. Social Entrepreneurship: The Case for Definition / R. Martin, S. Osberg. Stanford Social Innovation Review. 2007.

30. Jiao H. A Conceptual Model for Social Entrepreneurship Directed toward Social Impact on Society / Hao Jiao. // Social Enterprise Journal. 2011. №7.

31. Свинчук А., Корнецький А., Гончарова М. та ін. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін. Посібник. Київ: ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ»», 2017. 188 с.

References

1. Betley, C. (2019). April 15 is the day tobacco companies pay \$9 billion for tobacco illnesses, but is it enough? The Conversation. Retrieved from <https://theconversation.com/april-15-is-the-day-tobacco-companies-pay-9-billion-for-tobacco-illnesses-but-is-it-enough-115274>.

2. Angelides, N.J. (2023). Asbestos Companies and the Corporate Cover-Up. Simmons Hanly Conroy National Law firm. Retrieved from <https://www.simmonsfirm.com/mesothelioma/asbestos-exposure/companies/>

3. Roberts, D., & Woods, C. (2005). Changing the world on a shoestring: The concept of social entrepreneurship. University of Auckland Business Review. No. 7.

doi.org/10.53841/bpsspr.2005.7.2.86

4. Novyk, I. (2022). Sotsialne pidpriemnytstvo: Stan ta perspektyvy. Ekonomika ta suspilstvo, (45). doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-6

5. Pylypenko, H.M., & Pylypenko, Yu.I. (2014). Sotsialno-vidpovidalna povedinka biznesu: sutnist ta umovy formuvannia v Ukraini. Ekonomichnyy visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu, (4), 28–35.

6. Zakharkina, L., & Novikov, V. (2021). Ohliad tendentsiy rozvytku sotsialno-vidpovidalnoho biznesu v YeS. Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu, Ser. Ekonomika, (1).

DOI: 10.21272/1817-9215.2021.1-32

7. Murphy, P., Smothers, J., Novicevic, M. «at al». (2018). Social enterprise in Antebellum America: the case of Nashoba (1824-1829). Journal of Management History. No. 24. doi.org/10.1108/jmh-06-2017-0032

8. Bernier, L., Hafsi, T. (2007). The changing nature of public entrepreneurship.. Public Administration Review. No. 67.

doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00731.x

9. Allinson, R. (1998). Ethical values as part of the definition of business enterprise and part of the internal structure of the business organization. Journal of Business Ethics. No. 17.

doi.org/10.1023/a:1006063114697

10. Murphy, P., Liao, J., & Welsch, H. (2006). A conceptual history of entrepreneurial thought. Journal of Management History. No. 12.

doi.org/10.1108/13552520610638256

11. Marynovich, M. (2019). Mytropolyt Andrey Sheptytskyi i pryntsyyp «pozytyvnoi sumy». Lviv: Vydavnytstvo Staroho Leva.

12. Noruzi, M., Westover, J., & Gholam, R. (2010). An Exploration of Social Entrepreneurship in the Entrepreneurship Era. Asian Social Science. No. 6.

doi.org/10.5539/ass.v6n6p3

13. Alter, K. (2004). Social Enterprise Typology. Virtue Ventures LLC. 115 p.

14. A Practical Guide to Venture Philanthropy and Social Impact Investment [Electronic resource] EVPA Knowledge Centre. 2018. Retrieved from <https://www.evpa.ngo/insights/practical-guide-venture-philanthropy-and-social-impact-investment>.

15. Light, P.C. (2008). The Search for Social Entrepreneurship. DC: Brookings Institution Press. 95 p.

16. Peredo, A., & Murdith, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. Journal of World Business. No. 41.

17. Sengupta, S., & Arunaditya, S. (2017). Social entrepreneurship research in Asia-Pacific: perspectives and opportunities. Social Enterprise Journal. No. 13.

18. Gianoncelli, A., & Boiardi, P. (2018). Impact Strategies. How Investors Drive Social Impact. EVPA.

19. Leadbeater, C. (1997). The Rise of the Social Entrepreneur. Demos, 115 p.

20. Dees, J.G. (1998). Enterprising nonprofits. Harvard Business Review. No. 76.

21. Alvord, S., Brown, D., & Letts, C. (2004). Social Entrepreneurship and Societal Transformation: An Exploratory Study. The Journal of Applied Behavioral Science. No. 40.

doi.org/10.2139/ssrn.354082

22. James, A., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? Revista de Administration. No. 47.

23. Austin, J., Herman, L., Reficco, E. «at al». (2005). Corporate Social Entrepreneurship: A New Vision for CSR. Praeger Publishing.

24. Wallace, S. (1999). Social entrepreneurship: the role of social purpose enterprises in facilitating community economic development. Journal of Developmental Entrepreneurship. No. 4.

25. Certo, T., & Miller, T. (2008). Social entrepreneurship: Key issues and concepts. Business Horizons, No. 51.

26. Eakin, E. (2003). How to Save the World? Treat It Like a Business. The New York Times.

27. Dees, G. (2007). Taking social entrepreneurship seriously. Society. No. 44.

- doi.org/10.1007/bf02819936
28. Thompson, J. (2002). The world of the social entrepreneur. *International Journal of Public Sector Management*. No. 15.
doi.org/10.1108/09513550210435746
29. Martin, R., & Osberg S. (2007). *Social Entrepreneurship: The Case for Definition*. Stanford Social Innovation Review.
30. Jiao, H. (2011). A Conceptual Model for Social Entrepreneurship Directed toward Social Impact on Society. *Social Enterprise Journal*. No. 7.
doi.org/10.1108/17508611111156600
31. Svynchuk, A., Kornetskyy, A., Honcharova, M. «at al». (2017). *Soysialne pidpriemnytstvo: vid idei do suspilnykh zmin*. Kyiv: TOV «Pidpriemstvo «Vi En Ey».

EVOLUTION OF APPROACHES TO SOCIALLY RESPONSIBLE MANAGEMENT OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

A. V. Bardas, D.E., Professor, Dnipro University of Technology,

A. O. Kornetskyy, Ph. D (Econ.), Associate Professor, Ukrainian Catholic University

Methods. The results were obtained by applying the following methods: structural and logical – in identifying the relationship between the categories of «social entrepreneurship», «social responsibility of business» and «sustainable development»; method of general and specific – in studying «social entrepreneurship» and «social enterprise»; specific historical – in studying the evolution of social entrepreneurship in the American and Ukrainian conditions; generalisation and comparison – to establish differences between social enterprises.

Results. The article examines the nature of the evolution of approaches to socially responsible management of enterprises in the context of sustainable development of society. It is established that these include the distribution of a fixed part of the profit (net) for social purposes, employment of representatives of vulnerable categories of the population, and solving a social or environmental problem directly with the product.

Novelty. The study systematises approaches to the definition of socially responsible business, offers an explanation of the key parameters of social entrepreneurship in terms of the relationship between the business model of a commercial organisation and social value, and describes the criteria of social entrepreneurship, taking into account the combinatorics of their implementation.

Practical value. Since social entrepreneurship involves the sale of goods or services by a commercial or non-profit organisation with the aim of creating social value, its practical implementation contributes to the implementation of the tasks set out in national and international legislation on sustainable development. The article explains the relationship between sustainable development of society and social entrepreneurship. The proposed typology of enterprises allows owners and top management to determine how significant the need to create social value will be in the organisation's activities.

Keywords: management, social entrepreneurship, social responsibility of business, corporate social responsibility, sustainable development.

Надійшла до редакції 20.02.23 р.

INTERNATIONAL STANDARDS OF AUDIT: UPDATE OF IMPLEMENTATION PRACTICE IN UKRAINE

N. L. Shyshkova, Ph. D (Econ.), Associate Professor, shyshkova.n.l@nmu.one, orcid.org/0000-0002-6675-8223,

H. P. Khutorna, lecturer, khutorna.h.p@nmu.one, orcid.org/0000-0002-0391-8920,

D. S. Shyshkova, student, shyshkova.d.s@nmu.one, orcid.org/0000-0001-6673-8196, Dnipro University of Technology

Methods. The methodological basis of the study was the work of domestic and foreign scientists and international audit standards. The results were obtained through the application of methods of analysis and synthesis to generalize the directions of development and existing shortcomings in the activities of audit subjects, to develop the forms of the auditor's working documents; historical and logical when establishing audit quality as a strategic direction of its development; general and special when determining specific steps in response to overcoming current shortcomings and future challenges; system approach for summarizing statements considered by the auditor when identifying risks of material misstatement.

Results. The article summarizes the scientific and methodological approaches to determining the quality of audit services as a strategic direction of audit development in Ukraine and the world. Current vectors of audit development and its weaknesses at the organizational and practical levels, in particular, the shortcomings of auditors' activities in assessing the risks of material distortion, are analyzed. The specific steps that should be implemented by the subjects of audit activity within the framework of harmonization with the EU requirements have been determined. Examples of audit procedures (execution of actions in response to assessed risks) in the format of the auditor's working documents are offered. The categories of assertions considered by the auditor when identifying risks of material misstatement are systematized.

Novelty. The strategic, scientific-methodical, and organizational-practical foundations of improving the quality of audit activity in the conditions of the European integration of the Ukrainian economy and the implementation of European legislation are summarized.

Practical value. The results of the research are of an applied nature since they allow the implementation of relevant strategic directions and scientific and methodological developments, eliminate organizational shortcomings of auditing activities, and form a modern approach to improving the quality of auditing firms in Ukraine, which ensures the confidence of users of financial information.

Keywords: international auditing standards, means of control, auditor's working documents, public interest, improvement of audit quality, assessment of risks of material misstatement, impact on financial reporting, implementation.

Statement of problem. For the economy of Ukraine in conditions of accelerated European integration, an important development tool is ensuring confidence in the quality of financial information for users at various levels,

which is confirmed by conducting an audit [1]. For specific subjects of audit activity, auditors, and audit firms, the process of harmonizing audit mechanisms with European standards began with the approval of the implementation plan of

the Directive of the European Parliament and the Council on Mandatory Audit of Annual Reports, as a result of which the Law of Ukraine on the audit of financial statements and audit activity was adopted in 2017. The purpose of these actions was to bring the norms of national legislation in the field of audit activity into compliance with the legislation of the European Union [2], which will prospectively ensure an increase in the level of investor confidence in the financial statements of domestic enterprises.

Thus, even before the times of military aggression, before the approval of candidate status for Ukraine, for Ukrainian companies of public interest, the issue of openness of financial reporting, the quality of which must be confirmed by an audit opinion, became urgent [3]. But for the subjects of audit activity at the local level, for specific Ukrainian audit firms, immediate steps should be identified that must be incorporated in response to strategic requirements for improving audit quality through the international standards implementation. In addition, it is necessary to consider the specifics of the organization of auditing activities in Ukraine and create conditions for overcoming the most frequent shortcomings identified by the supervisory body recently.

Analysis of recent papers. A significant number of studies have been devoted to the study of the problems of effective decision-making, the basis of which should be verified by the auditor, objectively substantiated facts and financial information (complete and reliable): V. Yu. Fabiianska [4], F. F. Butynets [5], O. Yu. Redko [6], Ye. A. Karpenko, Yu. A. Veriga [7], N. S. Shalimova [8], Arta Limani and Arian Meta [9], J. Cohen, G. Krishnamurti, A. Wright [10] and others. But the strategic direction of improving the quality of audits in Ukraine should be imposed on the generalization of the organizational and practical experience of conducting audit activity in Ukraine in order to identify shortcomings, to correct the operation of specific subjects of audit activity for the future, to develop and implement in practice steps in response to strategic, scientific-methodical and organizational questions, which determined the direction of the research.

Aim of the paper. The purpose of the article is to develop specific steps for the subjects of audit activity in Ukraine in response to

strategic (harmonization with EU requirements), normative-methodical (increasing audit quality), organizational-practical (shortcomings identified by the public oversight body) challenges of the implementation of International Auditing Standards with the help of practice-oriented scientific approaches.

Materials and methods. An audit is one of the most effective ways to confirm financial information necessary for internal users, existing and potential investors, the state and society, suppliers, creditors, and other users. The audit, performing the socially essential role of confirming the completeness and objectivity of the provided information for making effective decisions, is subject to appropriate requirements regarding its quality. The concepts of audit quality and audit service quality are revealed by various researchers and practitioners, a bibliographic review of which is presented in Table 1.

Thus, the quality of audit services at the scientific and methodological level is recognized as a crucial aspect of assessing the effectiveness of audit activity in the system of socioeconomic relations, which guarantees the trust of users of financial information in the results of auditors' work. For subjects of audit activity, the quality of the audit should become a set of control and analytical procedures, an agreed array of working documentation, which will form and confirm an objective and independent opinion about the degree of reliability of financial reporting.

During the years of the independent audit system existence in Ukraine, the implementation of the International Auditing Standards has been carried out, the result of which is the improvement of the infrastructure, support, and functioning of this system. However, auditors-practitioners define the relevant vectors of development in Ukraine [19]:

- development of a scientific and methodological base on audit issues and insufficient experience of audit activity compared to other European countries;
- lack of standard forms of audit documents, methodical recommendations on audit computerization;
- insufficient number of qualified auditors;
- lack of a single, generally accepted, economically justified methodology for calculating audit services prices.

Definition of audit quality and audit service quality

Author	Definition
V. Yu. Fabiianska	The quality of audit services is the creation by an audit firm (auditor) of such an information product (audit report) that meets the requirements of professional standards and legislative and regulatory requirements governing audit activity and is able to satisfy the users' needs.
F. F. Butynets, N. M. Maliuha, N. I. Petrenko	The quality of audit services is the maximum satisfaction of the information needs of users with the results of the work provided by the auditor, services, and related audit works in accordance with the interests of the customer and society within the regulatory and legal field in the field of audit activity, International Auditing Standards and the International Code of Ethics for Professional Accountants.
O. Yu. Redko	The quality of audit services involves systematic compliance with actual professional independence, the requirements of legislation and standards in the field of auditing, and the International Code of Ethics for Professional Accountants. The quality of audit services is a constantly changing category, depending on the level of social relations and the state economic system.
N. O. Bugai	The quality of audit activity is a set of financial control and analytical procedures that determines the suitability of an objective and independent opinion on the degree of reliability of financial reporting for the purposes of forecasting the stability of an open socioeconomic system or providing an increase in economic benefits at the expense of related services.
E. A. Karpenko, Yu. A. Veriga	An effective quality control system of audit services as an innovative form of development of the management system as a whole is an effective mechanism for ensuring sufficient confidence in the reliability of audit results and increasing the level of awareness and understanding by interested parties of significant elements of audit quality and individual needs of users.
N. S. Shalimova	The quality of audit services is a core aspect of assessing its effectiveness in the socioeconomic relations system.
Arta Limani, Ariane Meta	An audit is much more than just numbers. Its results are achievements and problems confirmation and help in solving strategic goals, and the main goal is the trust of users of financial statements.
J. Cohen, G. Krishnamurthy, A. Wright	The quality of audit services is always associated with risks that affect the enterprise management process.
A. O. Semenets	The quality of the audit is the exact correspondence of the auditor's opinion with the actual state of the audit object, reflected in the accounting, financial statements, other used sources of information, and audit evidence, provided that the accounting was conducted in accordance with accounting standards, the financial statements were compiled on the basis of data accounting in accordance with standards, while both accounting and, as a result, financial statements, as well as other sources of audit information reliably reflect the actual state of the audit object.
V. P. Bondar	The quality of services guarantees the public's trust in the results of the work of auditors, who, in turn, must demonstrate responsibility for the performance of their duties before the supervisory bodies.

Source: compiled by the authors based on [4–12]

To generalize the shortcomings on the way to improving audit quality, the Report on monitoring the quality of the audit services market and competition, prepared by the Audit Public Oversight Body of Ukraine (APOB), should be taken into account. Thus, according to the Monitoring Report on the work of audit firms that are not part of the networks, there was an increase in the estimated cost of performing a mandatory audit task by 6%, while the estimated number of spent n-hours decreased by 14%. The mentioned trends may indicate that audit firms, except for the Big Four, do not have a high correlation between the size of the fee for conducting a mandatory audit of the financial statements of large enterprises and the number of person-hours required for the high-quality

performance of such tasks. According to the data of the conducted observation, this may indicate the lack of transparency in the pricing of audit services in audit firms that are not part of the networks [13]. Therefore, the European integration development of audit in our country is impossible without improving the conditions of the audit services market, where the quality work of audit specialists would be valued at a fair value [3]. The trust of users of financial information and future investors depends on the quality of the audit services provided, and almost 86% of audit entities out of the total number had at least one flaw in the quality control system they implemented. The most widespread shortcomings of the functioning of

the internal quality control system of the entities relate to the following:

- the ineffectiveness of quality control monitoring, non-compliance with requirements regarding its frequency, timeliness, and completeness;
- insufficient attention of audit activity subjects to the correction of deficiencies that were established by quality control monitoring;
- insufficient level of ensuring the objectivity of persons responsible for quality control reviews or monitoring or both;
- shortcomings of the applicable financial reporting audit methodology, including approaches to assessing the risks of material misstatement, as well as determining the auditor's actions in response to the evaluated risks;
- non-compliance with the requirements for the completion of the formation of final files from completed tasks, insufficient provision of safe storage, integrity and retrievability of audit documentation;
- an insufficient level of tracking the workload of partners with tasks and responding to such workload in order to prevent a decrease in the quality of the provision of audit services;

- the imperfection of the implemented system of evaluation and remuneration of the personnel of audit activity subjects, including those of task partners, which would stimulate, first of all, the commitment of all categories of employees to quality;

- the lack of sufficient monitoring measures in the field of continuous training of personnel, non-compliance with individual policies regarding training and professional development of personnel;

- insufficient control over the process of annual confirmation by a staff of policies and procedures regarding independence, notification of employees of audit activity entities with policies and procedures for quality control and changes to them;

- the inadequacy of the measures of the subjects of audit activity to identify and assess the conflict of interests from the provision of non-audit services, particularly regarding the services provided by its related parties.

In practice, the identified shortcomings lead to the following consequences in the activities of the subjects of the audit activity (Table 2).

Table 2

Weaknesses of subjects of audit activity regarding the assessment of risks of material misstatement

	Disadvantages	Consequences
1	Weaknesses in the performance of audit procedures during the identification and assessment of risks of material misstatement due to fraud	lack of determination as a significant risk of management neglect of control measures
		lack of documentation of audit procedures as a response to the risk of management neglect of control measures
		failure to document the identification of the risk of material misstatement due to fraud related to revenue recognition
2	Weaknesses in documenting primary elements of understanding the entity and its environment, including internal controls	improper documentation of the business entity's risk assessment process
		deficiencies in documenting the understanding of controls relevant to the audit
		lack of documenting an understanding of how the entity has responded to IT-related risks
3	Disadvantages of further audit procedures and testing of internal control measures	deficiencies in the execution and documentation of analytical processes at the audit planning stage
		lack of identification and assessment of risks of material misstatement at the level of financial statements and the level of assertions

Source: compiled by the authors based on [13]

So, audit activity in Ukraine is actively developing, although specific problems are associated with the influence of negative factors and the consequences of martial law. Solving the above-mentioned problematic issues will make

it possible to increase the competitiveness of audit firms and increase the investment attractiveness of the national economy in the post-war period.

Let's consider the specific steps that should be implemented by the subjects of audit activity within the framework of harmonization with EU requirements, overcoming regulatory and methodological (increasing audit quality) and organizational and practical shortcomings of the audit. In accordance with the internal rules approved by the Regulation on Quality Control, the experts of the audit firm must respect the

confidentiality of information obtained as a result of professional and business relationships and not disclose such information to third parties without proper and defined authority, unless there is a legal or professional right to disclose this information. The audit firm must approve the list of confidential information presented in Table 3.

Table 3

List of information constituting a confidential secret

Field of activity	A trade secret of the customer organization	A trade secret of the auditing firm
Production	Information on the production structure, capacities, types and placement of equipment, stocks of raw materials, component materials, and finished products	
Management	Information on applied methods of organization management Information on the preparation, adoption, and implementation of decisions of the organization's administration on commercial, organizational, production, scientific and technical, and other issues	Information on applied management methods at the company Information on the preparation, adoption, and implementation of decisions of the company's management on commercial, organizational, and other issues
Plans	Information on plans to expand or curtail the production of various product types, provision of services, and their technical and economic justifications The same information about plans for investments, purchases, and sales	
Prices	Information on calculation methods, structure, price levels for products, services, and discount amounts	
Technology	Information about the features of the technologies used and developed and the specifics of their application	
Finances	Information about the organization's financial reporting Information contained in the accounting registers of the organization Information on the movement of funds and financial operations of the organization Information on the state of the organization's bank accounts and transactions Information about the level of income of the organization Information about the organization's debt obligations	Information contained in accounting registers Information on the company's bank account state and transactions Information about the company's income level Information about the firm's debt obligations
Partners	Information about domestic and foreign customers, contractors, suppliers, customers, consumers, buyers, partners, sponsors, intermediaries, and other business partners of the enterprise, as well as about its competitors	Systematized information about clients and other business partners of the company, as well as about competitors, which are not contained in open sources (directories, catalogs)
Contracts	Information about contracts concluded by the organization Data, the conditions of confidentiality of which are established in agreements, contracts, agreements, and other obligations of the organization	Information about contracts concluded by the company Data, the conditions of confidentiality of which are established in agreements, contracts, agreements, and other obligations of the firm
Negotiations	Information on the preparation and results of negotiations with the firm's business partners	
Technology	Information about the state of software and computer support	
Audit Documentation		Working documents (paper or electronic) regarding audit procedures performed, relevant audit evidence obtained, and conclusions reached by the auditor during the audit

Source: compiled by the authors based on [14]

One of the most critical audit processes is the assessment of the risks of material misstatement and the actions implemented in response to the assessed risks, which de facto constitutes the prominent part of the audit. In accordance with ISA 200, «Overall Objectives of the Independent Auditor and the Conduct of an Audit in Accordance with International Standards on Auditing,» audit risk is considered the risk that the auditor will express an inappropriate audit opinion in the event that the financial statements are significantly distorted. According to ISA 200, audit risk is a two-factor

model; that is, it is a function of the risk of material misstatement of financial statements and the risk of non-detection.

Since ISA 315, «Identifying and Assessing the Risks of Material Misstatement through Understanding the Entity and Its Environment» requires the auditor to identify and assess the risks of material misstatement both at the level of financial statements and at the level of assertions regarding classes of transactions, account balances, and disclosures, the audit risk according to this ISA consists of three components, which are shown in Fig. 1.

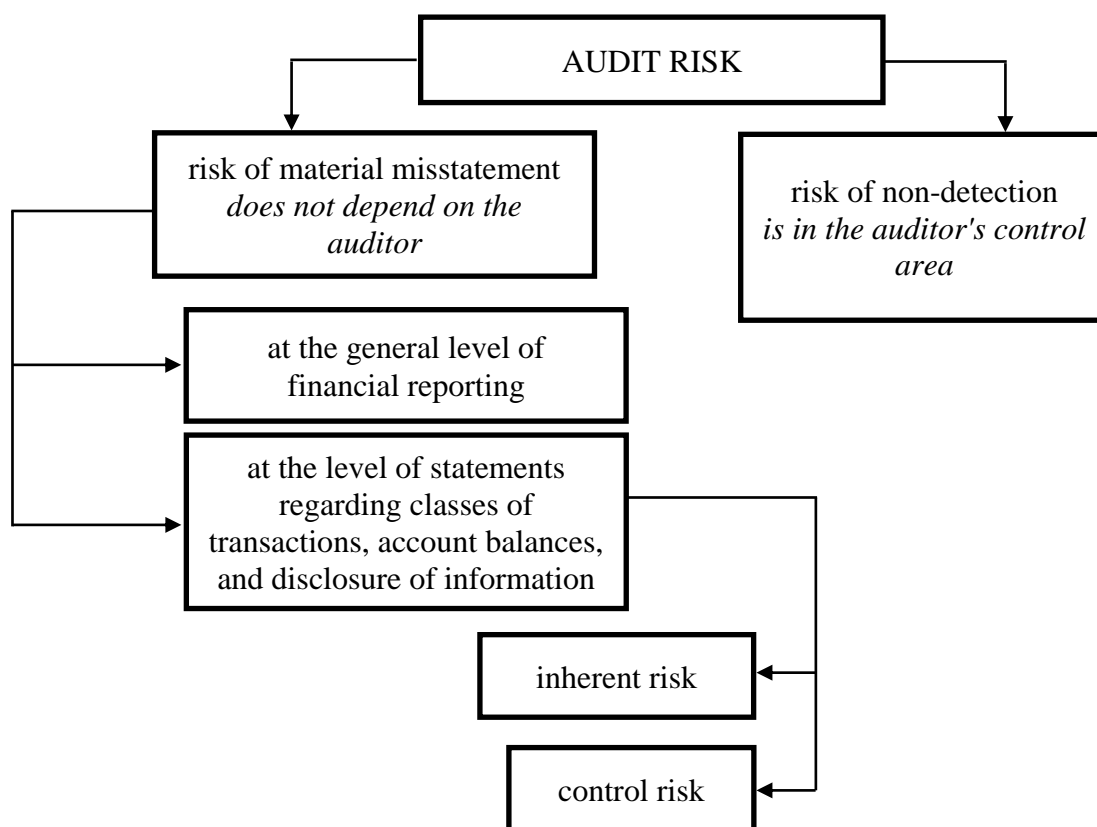


Fig. 1. Components of audit risk in accordance with ISA 315

Source: compiled by the authors based on [14]

Therefore, the internal control system is divided into five interrelated components, which in the previous version of the standard were presented as internal control components: control environment, risk assessment process in the organization, monitoring process of the organization’s internal control system, information system and information interaction, control procedures.

According to the new edition of ISA 315, the auditor must gain an understanding of all components of the internal control system when

assessing the risks of material misstatement, including the component of control procedures, by performing actions to identify control measures, which are shown in Fig. 2. The survey of the customer’s management staff, obtaining answers to questions is further summarized in working documents that contain information about the staged tests performed.

It is essential to organize internal control by management personnel on a permanent basis and implement appropriate monitoring of control measures, which involves analyzing

whether the internal control system is working in accordance with expectations and whether management actions are adjusted in accordance with existing conditions.

Various internal control measures can be used at enterprises in the process of economic activity, which are described in detail in Fig. 3. However, the auditor must gain insight into those control measures that, in their professional

judgment, are appropriate for the audit. For example, control measures regarding the delineation of rights, duties, and responsibilities can be implemented by developing and putting into effect the relevant provisions on the company's divisions, which, among other things, specify the elements of control and responsibility for the results of operations.

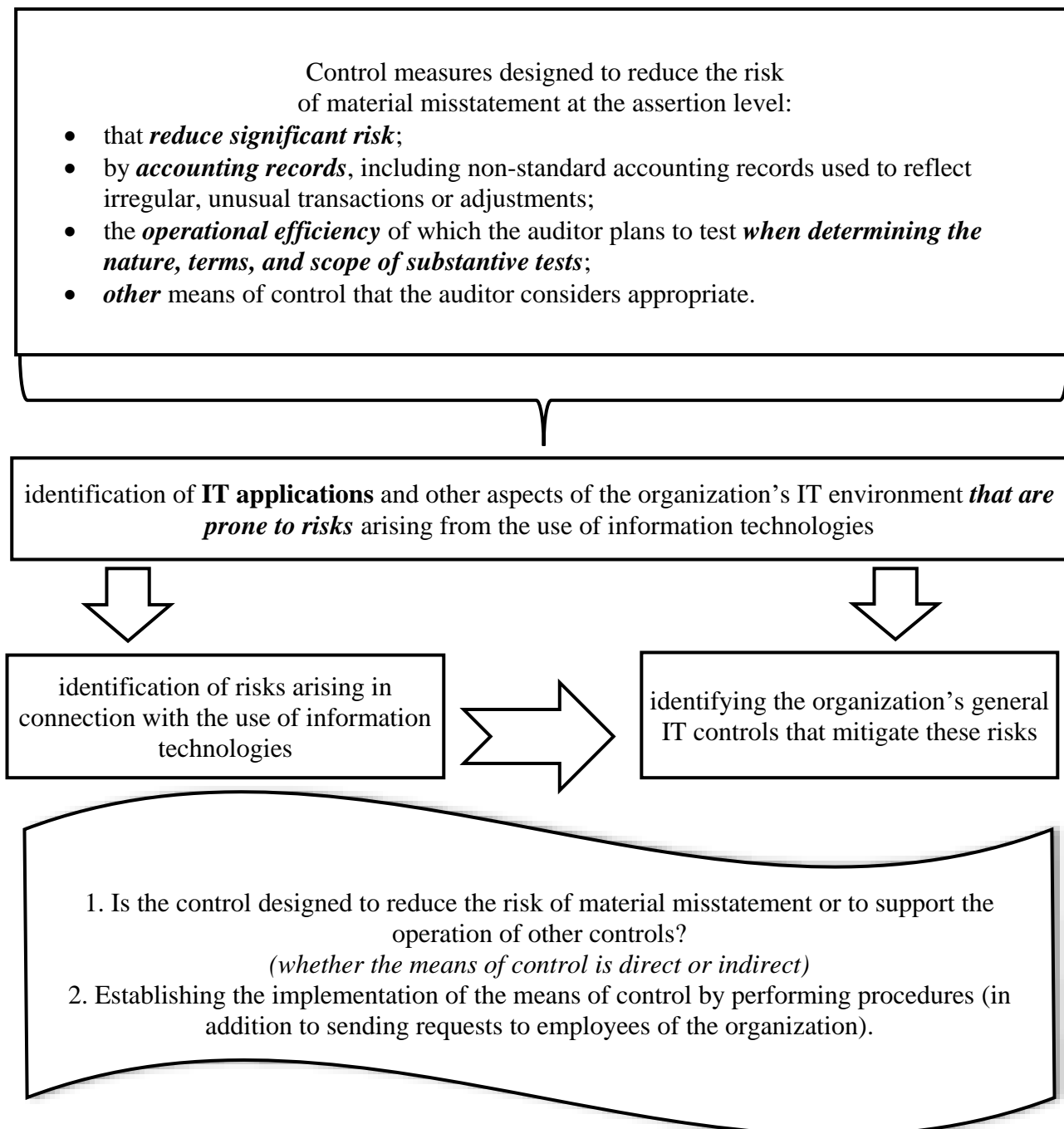


Fig. 2. Basic aspects of understanding the component of control procedures in the new edition of ISA 315

Source: compiled by the authors based on [16]

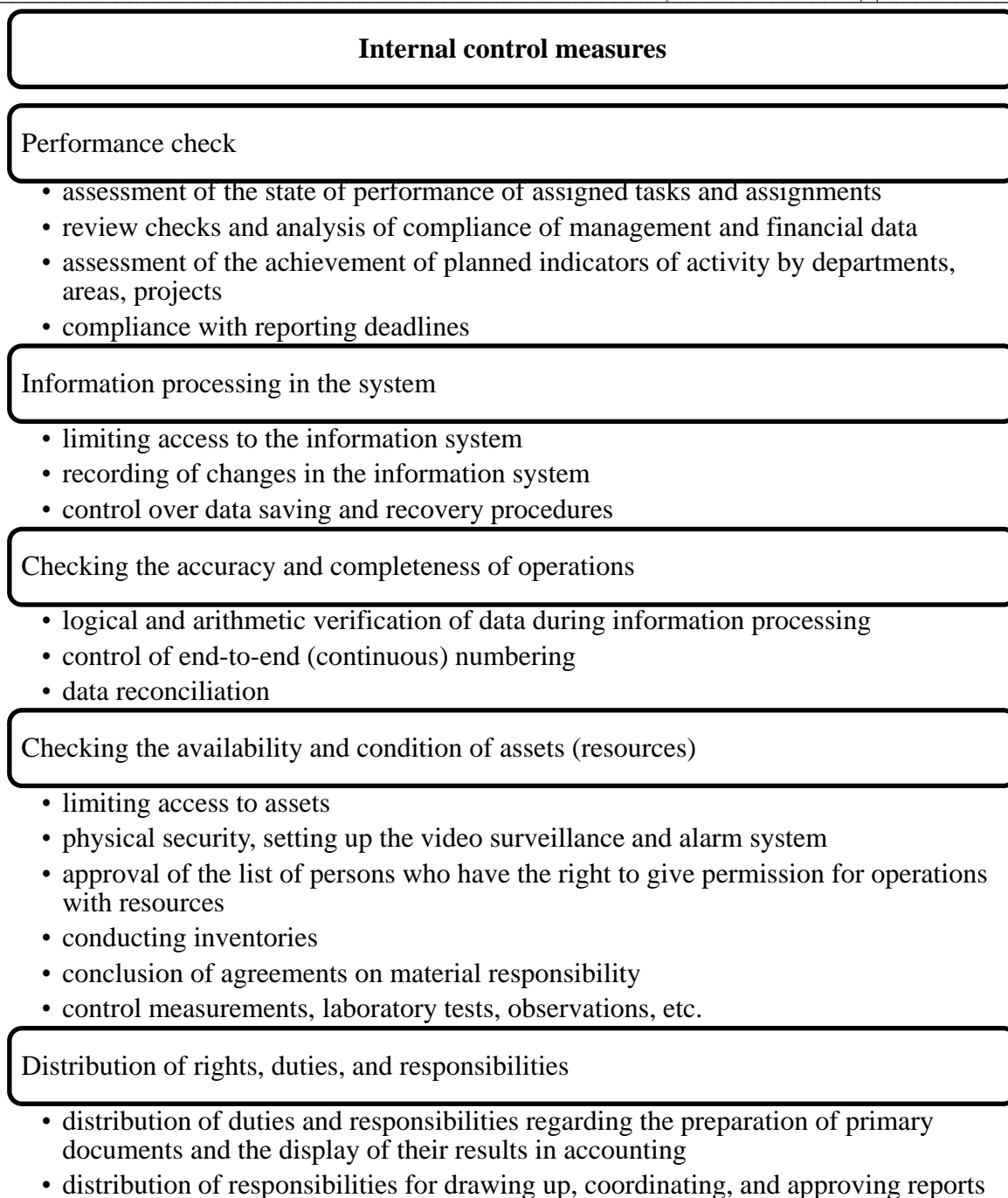


Fig. 3. Characteristics of internal control measures

Source: compiled by the authors based on [15]

The respective regulations on subdivisions are correlated with the employees' job instructions, which outline personal rights, duties, and responsibilities.

Tests of control measures are one of the procedures for obtaining audit evidence during the verification of financial statements, a form of questioning of the management personnel of the customer or third parties. Forming the questionnaire content, the auditor plans to obtain information that either confirms their opinion or refutes it. The control measure to verify

execution in modern conditions is implemented by introducing an electronic document management system, which directly monitors the status of execution of administrative documents and tasks. In addition, enterprises may develop internal normative documents that ensure the resolution and adjustment of issues directly or indirectly related to relevant business risks, which leads to their minimization.

At the same time, according to the principle of scalability, which was introduced in the new version of ISA 315, even in the case

when the organization's controls are less formalized, the auditor can still obtain some audit evidence to support the identification and assessment of the risks of material misstatement through observation by using a means of control or its inspection. For example, the auditor can gain an understanding of the inventory control measure by directly overseeing its implementation or supervise the actual distribution of responsibilities among the organization's employees and the entry of passwords when entering an IT application.

Specific steps of the auditor in accordance with ISA 315 – it is necessary to conduct an assessment of the structure of the

identified control measure, which includes the auditor's consideration of the question of whether the control means alone or in combination with other monitoring tools can effectively prevent or detect and correct material misstatements.

Risk assessment procedures performed to assess the structure and fact of implementation of identified control measures (in addition to submitting requests) also include supervision of the execution of such control measures and inspection of documents and reports. Proposed examples of audit procedures that can be used to comprehend control measures are presented in Tables 4–11.

Table 4

Test of controls «Level of access of system users and compliance with job duties»

No.	User		Level of user access to blocks (modules) of a computer program (system)				Correspondence of the given level of access to job duties (yes/no)	Notes
	Position	Full name	Sales	Production	Salary	Bank		
...								
Total deviations on the measure of control								

Table 5

Test of controls «Observance of cash discipline»

No.	Sample element (date)	Compliance with the cash register limit		Deviation	Total deviations per sampling element	Notes
		The cash register limit set at the enterprise	The actual balance of cash in the cash register			
...						
Total deviations on the measure of control						

Table 6

Test of controls «Saving property and material liability of employees»

No.	List of positions related to material liability		Details of the contract of material liability				Result	Notes
	Position	Full name	Number	Date	Employee signature (yes/no)	Full name of the employee		
...							Control over preservation of property (not)/confirmed	
Total deviations on the measure of control								

Table 7

Test of controls «Distribution of responsibilities of employees of the accounting service for the preparation, review, and approval of financial statements»

No.	List of stages of financial reporting	Responsible for the stage person		Availability of documents confirming the completion of the stage		Correspondence of the performed work to job duties (yes/no)	Notes
		Position	Full name	Yes/no	Specify the supporting document (calculations, data sheets, visa form, receipt of acceptance, or others)		
...							
Total deviations on the measure of control							

Table 8

Test of controls «Shipment of products/goods»

No.	Name of products (goods)	Warehouse accounting data			According to the shipping documents			Result (match: yes/no)			Total deviations per sampling element	Notes
		Date	Number	Quantity	Date	Number	Quantity	Date	Number	Quantity		
...												
Total deviations on the measure of control												

Table 9

Test of controls «Distribution of responsibilities for drawing up primary documents and displaying their results in accounting»

No.	Sample element (primary document)			Compilation of the document		Reflection in accounting			Result	Total deviations per sampling element
				User		Is drafting primary documents included in the job duties? (yes/no)	User			
	Name	Number	Date	Position	Full name		Position	Full name		
...									is performed	
Total deviations on the measure of control										

Table 10

Test of controls «Application of powers of attorney»

No.	Powers of attorney registration log data					Counterparty data			Result	Notes
	Counterparty	POA number	Date of POA	Sales invoice		POA number	Date of POA	Availability of a copy of the POA provided by the counterparty (yes/no)		
				Number	Date					
...							yes	Credentials (not)/confirmed		
Total deviations on the measure of control										

Combined debt test

No.	Sample item (debt)			Availability of reconciliation report (yes/no)	The amount, according to the act of reconciliation, UAH	Deviation	Result	Notes
	Name of Company	Amount, UAH	As of (date)					
...						0,00	Debt is <i>(not)</i> /confirmed/T here are <i>(not)</i> significant deviations.	
Total deviations on the measure of control						0,00	0	

Therefore, the information support of the audit is reflected in the auditor's documentation, which is the working documents that are compiled by the auditors and for the auditor or that are received and stored by the auditor in connection with the audit. The relationship between the audit risk, the materiality indicator, and the sample size are established and monitored in the ISA, but the method of their calculation and dependence is selected on the basis of the auditor's professional judgment. As a result, the auditor needs to document the main elements of understanding each aspect of the entity's activities and each component of internal control and their sources of information that will serve as a basis for identifying and assessing risks.

Directly, the process of identifying and assessing the risks of material misstatement takes place to determine the nature, time, and scope of further audit procedures, which are

necessary to obtain acceptable audit evidence in a sufficient amount. Risks of material misstatement must be identified even before consideration of the relevant means (measures) of control, i.e., through preliminary review by the auditor of the justified possibility of their occurrence and the fact that they may turn out to be material.

Consideration of the reasonable possibility of the occurrence of the risk of material misstatement is carried out by using categories of assertions on the basis of which the financial statements are prepared, the probable violation of which could lead to a misstatement. Relevant statements relating to classes of transactions, account balances, and disclosure of information at the end of the period, and considered by the auditor when identifying risks of material misstatement, are presented in Table 12.

Table 12

Categories of assertions considered by the auditor when identifying risks of material misstatement

No.	Category of statements	Characteristic	Consideration by the auditor regarding:	
			classes of operations	account balances and disclosures at the end of the period
1	The onset	transactions and events that were registered or disclosed took place actually and are related to the business entity	+	
2	Existence	assets, liabilities, and equity are present		+
3	Rights and obligations	the entity owns or controls the rights to the assets, and the liabilities are the liabilities of the entity		+
4	Completeness	all assets, liabilities, and equity to be recorded have been recorded, and all related disclosures required to be included in the financial statements have been included	+	+
5	Accuracy	assets, liabilities, and equity are included in the financial statements in the appropriate amounts	+	+
6	Timeliness of recognition	transactions and events were recorded in the correct accounting period	+	

7	Classification	assets, liabilities, and equity were reflected in the relevant accounts	+	+
8	Presentation	assets, liabilities, and equity are summarized or detailed and clearly stated, respectively, and related disclosures are relevant and understandable in the context of the requirements of the applicable financial reporting framework	+	+
9	Evaluation and distribution	All related valuation or allocation adjustments have been duly recorded, and related disclosures have been measured accordingly and laid out		+

Source: compiled by the authors based on [14]

The auditor identifies risks of material misstatement at the financial statement level to determine whether the risks have a pervasive effect on the financial statements. Risks at the financial reporting level may arise from deficiencies in the control environment or because of external events such as fraud or other conditions such as a worsening economic situation. Risks of material misstatement that are not pervasive to the financial statements are risks of material misstatement at the assertion level. The auditor should evaluate inherent risk and control risk separately based on the identified risks at the assertion level.

It should be noted that in the current version of ISA 315, there are no requirements for the mandatorily separate assessment of inherent risk and control risk; however, according to the new version of this standard, a corresponding provision was added, as well as innovations regarding the range of inherent risk and its assessment were considered based on a combined consideration of the probability of occurrence and the size of the potential distortion. When assessing inherent risk at the assertion level, the auditor must consider relevant factors affecting the susceptibility of assertions to misstatement and the impact of identified risks at the financial statement level.

Conclusions. The audit, performing a socially essential role, is subject to appropriate requirements regarding its quality within the current development vectors and effective implementation of the ISA: 1) development of a scientific and methodological base on audit issues, implementation of ISA in auditing activities in Ukraine; 2) gaining organizational and practical experience in audit activities to overcome existing shortcomings; 3) development of standard forms of audit

documents in accordance with the requirements of the ISA; 4) development of methodological recommendations on audit computerization.

Based on the generalization of shortcomings as a result of the inspection of the quality control body, the analysis of widespread violations during quality control inspections of audit activity entities, as well as taking into account the revision of standards related to the assessment of the risks of material distortion and the implementation of actions in response to the assessed risks, by improving the audit checks in practice can become:

- development, improvement, and implementation of audit procedures related to the identification and assessment of risks of material misstatement at the level of financial statements and the level of assertions;

- development, improvement, and implementation of audit procedures related to the testing of internal control measures, including in the IT environment;

- establishing a justified relationship between the assessment of audit risk, the materiality indicator, and the sample size.

The obtained results will make it possible, through the introduction of changes to the Regulation on quality control of a specific audit firm, the use of the proposed forms of the auditor's working documents will make it possible to implement the recommendations of the body of public supervision over audit activity and update the audit documentation to the changes made in the international audit standards, to more effectively implement the risk-oriented approach to conducting an audit in practice.

Література

1. Петрик О.А., Гойло Н.В., Матієнко-Зубенко І.І., Мариніч І.О., Слободяник Ю.Б. Аудит в умовах

сталого розвитку: колективна монографія / за загальною редакцією проф. О.А. Петрик. К.: КНЕУ, 2021. 231 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.apu.com.ua/2019/12/16/електронний-журнал-статей-членів-апу/>

2. Пояснювальна записка до проекту Закону України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» від 23.10.2017 № 6016-д. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=62776

3. Гнасько О.І., Поддубна Н.М. Перспективи розвитку обліку, аналізу та аудиту в контексті євроінтеграції // матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції. Одеса: ОНЕУ, 2022. С. 122-123.

4. Фабіянська В.Ю. Система контролю якості аудиторських фірм України як основа їх сталого розвитку. *Економіка, Фінанси, Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. № 4. С. 132-143. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://socrates.vsau.edu.ua/repository/getfile.php/16800.pdf>

5. Бутинець Ф.Ф., Малюга Н.М., Петренко Н.І. Аудит: стан і тенденції розвитку в Україні та світі: Монографія / За заг. наук. ред. Ф.Ф. Бутинця. Житомир, ЖДТУ, 2004. 564 с.

6. Редько О.Ю. Аудит в Україні. Морфологія. Київ, ДП «Інформаналіт. Агентство», 2008. 493 с.

7. Карпенко Є.А., Верига Ю.А. Якість аудиторських послуг: реалії та перспективи Бухгалтерський облік в управлінні підприємством: сучасні виклики: зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Полтава, 5-6 жовт. 2021 р.). – Полтава: ПУЕТ, 2021. С. 175-179. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/9934>

8. Шалімова Н.С. Якість аудиту як ключовий критерій оцінки його результативності в системі соціально-економічних відносин. *Бізнес-Інформ*. 2015. № 4. С. 335-340. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2014-4_0-pages-335_340.pdf

9. Arta Limani, Arian Meta What is a high quality audit? Amcham's magazine HORIZON. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/al/en/pages/audit/articles/high-quality-audit.html>

10. Cohen J., Krishnamoorthy G., Wright A. Enterprise risk management and the financial reporting process: The experiences of audit committee members, CFO s, and external auditors. *Contemporary Accounting Research*. 2017. No 34(2). P. 1178-1209. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1911-3846.12294>

11. Семенець А. Якість аудиту: до проблеми уточнення поняття. *Financial and credit activity problems of theory and practice* 4, N 39 (Вересень 10, 2021): 156-166. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3280>

12. Бондар В.П. Якість в аудиті та деякі аспекти в управлінні якістю: *Вісник Київського національного університету. Серія: Бухгалтерський облік, контроль і аналіз*. Випуск 1. 2015. С. 36-66. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://doi.org/10.26642/pbo-2015-1\(31\)-36-66](https://doi.org/10.26642/pbo-2015-1(31)-36-66)

13. Звіт з моніторингу якості ринку аудиторських послуг та конкуренції за 2019-2020 роки, ОСНАД. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.apob.org.ua/wp-content/uploads/2022/08/Звіт-про-моніторинг.pdf>

14. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг Видання 2016-2017 років Частина I, II, III. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mof.gov.ua/uk/mizhnarodni-standarti-auditu>

15. ISA 315 (Revised 2019), Identifying and Assessing the Risks of Material Misstatement. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.iaasb.org/publications/315-2019-1>

References

1. Petryk, O.A. Hoylo, N.V., Matienko-Zubenko, I.I., Marynich, I.O., & Slobodanyk, Yu.B. (2021). *Audyt v umovakh staloho rozvytku*. O.A. Petryk (Ed). Kyiv: KNEU. Retrieved from <https://www.apu.com.ua/2019/12/16/електронний-журнал-статей-членів-апу/>

2. Poiasniuvalna zapyska do proiektu Zakonu Ukrainy «Pro audyt finansovoi zvitnosti ta audytorsku diialnist». vid 23.10.2017 № 6016-d. (2017). Retrieved from https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=62776

3. Hnasko, O.I., & Poddubna, N.M. (2022). *Perspektyvy rozvytku obliku, analizu ta audytu v konteksti yevrointehratsii*. Proceedings from MIIM '22: X *Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsia*. (pp. 122-123). Odessa: ONEU.

4. Fabiianska, V.Yu. (2017). *Systema kontroliu yakosti audytorskykh firm Ukrainy yak osnova yikh staloho rozvytku*. *Ekonomika, Finansy, Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, (4), 132-143. Retrieved from <http://socrates.vsau.edu.ua/repository/getfile.php/16800.pdf>

5. Butynets, F.F., Maliuha, N.M., & Petrenko, N.I. (2004). *Audyt: stan i tendentsii rozvytku v Ukraini ta sviti*. F.F. Butynets (Ed.). Zhytomyr, ZhDTU.

6. Redko, O.Yu. (2008). *Audyt v Ukraini*. Morfolohiia. Kyiv, DP «Informanalitichne Ahentstvo».

7. Karpenko, Ye.A. (2021). *Yakist audytorskykh posluh: realii ta perspektyvy*. Proceedings from MIIM '21: III *Mizhnarodna naukovo-praktychna internet-konferentsia «Bukhhalterskyi oblik v upravlinni pidpriemstvom: suchasni vyklyky»*. (pp. 175-179). Poltava: PUET. Retrieved from <http://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/9934>

8. Shalimova, N.S. (2015). *Yakist audytu yak kliuchovyi kryterii otsinky yoho rezultatyvnosti v systemi sotsialno ekonomichnykh vidnosyn*. *Biznes-Inform*, (4), 335-340. Retrieved from [https://www.business-](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2014-4_0-pages-335_340.pdf)

inform.net/export_pdf/business-inform-2014-4_0-pages-335_340.pdf

9. Arta Limani, Arian Meta What is a high quality audit? Amcham's magazine HORIZON. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/al/en/pages/audit/articles/high-quality-audit.html>

10. Cohen, J., Krishnamoorthy, G., & Wright, A. (2017). Enterprise risk management and the financial reporting process: The experiences of audit committee members, CFO s, and external auditors. *Contemporary Accounting Research*. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1911-3846.12294>

11. Semenets, A. (2021). Yakist audytu: do problemy utochnennia poniattia. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. Retrieved from <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3280>

12. Bondar, V.P. (2015). Yakist v audyti ta deiaki aspekty v upravlinni yakistiu: Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu, Ser.: Bukhhalterskyi oblik, kontrol i analiz, Issue 1, 36-66. Retrieved from [https://doi.org/10.26642/pbo-2015-1\(31\)-36-66](https://doi.org/10.26642/pbo-2015-1(31)-36-66)

13. Zvit z monitorynhu yakosti rynku audytorskykh posluh ta konkurentsii za 2019-2020 roky, OSNAD Retrieved from <https://www.apob.org.ua/wp-content/uploads/2022/08/Zvit-pro-monitorynh.pdf>

14. International Standards for Quality Control, Audit, Review, Other Assurance and Related Services. Parts I, II and III. (2016-2017) Retrieved from <https://mof.gov.ua/uk/mizhnarodni-standarti-auditu>

15. ISA 315 (Revised 2019), Identifying and Assessing the Risks of Material Misstatement. Retrieved from <https://www.iaasb.org/publications/315-2019-1>

МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ АУДИТУ: АКТУАЛІЗАЦІЯ ПРАКТИКИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В УКРАЇНІ

Н. Л. Шишкова, к. е. н., доцент, Г. П. Хуторна, викладач, Д. С. Шишкова, студентка, НТУ «Дніпровська політехніка»

Методологія дослідження. Методологічною основою дослідження стали напрацювання вітчизняних та закордонних вчених, міжнародні стандарти аудиту. Результати отримані за рахунок застосування методів аналізу і синтезу – для узагальнення напрямів розвитку та існуючих недоліків у діяльності суб'єктів аудиту, розробки форм робочих документів аудитора; історичний і логічний – при встановленні якості аудиту як стратегічного напрямку його розвитку; загального й особливого – при визначенні конкретних кроків у відповідь на подолання актуальних недоліків та викликів на перспективу; системного підходу – для узагальнення тверджень, що розглядаються аудитором при виявленні ризиків суттєвого викривлення.

Результати. У статті узагальнено науково-методичні підходи до визначення якості аудиторських послуг як стратегічного напрямку розвитку аудиту в Україні і світі. Проаналізовано актуальні вектори розвитку аудиту та виявлено його недоліки на організаційно-практичному рівні, зокрема, недоліки діяльності аудиторів щодо оцінки ризиків суттєвого викривлення. Визначено конкретні напрями, які мають бути впроваджені суб'єктами аудиторської діяльності в рамках гармонізації з вимогами ЄС. Запропоновано приклади аудиторських процедур (виконання дій у відповідь на оцінені ризики) у форматі робочих документів аудитора. Систематизовано категорії тверджень, що розглядаються аудитором при виявленні ризиків суттєвого викривлення.

Новизна. Узагальнено стратегічні, науково-методичні та організаційно-практичні основи підвищення якості аудиторської діяльності в умовах євроінтеграції економіки України та імплементації норм європейського законодавства.

Практична значущість. Результати дослідження мають прикладний характер, оскільки дозволяють впровадити актуальні стратегічні напрями, науково-методичні розробки, нівелювати організаційні недоліки аудиторської діяльності, сформулювати сучасний підхід до підвищення якості діяльності аудиторських фірм в Україні, що забезпечує впевненість користувачів фінансової інформації.

Ключові слова: міжнародні стандарти аудиту, засоби контролю, робочі документи аудитора, суспільний інтерес, підвищення якості аудиту, оцінка ризиків суттєвого викривлення, вплив на фінансову звітність, імплементація.

Надійшла до редакції 31.01.23 р.

ВИБІР МОДЕЛІ ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Л. М. Савчук, к. е. н., професор, Український державний університет науки і технологій, l.m.savchuk@ust.edu.ua, orcid.org/0000-0003-2603-7218,

Л. М. Бандоріна, к. е. н., доцент, Український державний університет науки і технологій, l.m.bandorina@ust.edu.ua, orcid.org/0000-0003-1383-3098,

К. О. Удачина, к. е. н., доцент, Український державний університет науки і технологій, k.o.udachina@ust.edu.ua, orcid.org/0000-0002-0043-6010,

Р. В. Савчук, ст. викладач, Український державний університет науки і технологій, r.v.savchuk@ust.edu.ua, orcid.org/0000-0002-3336-6565

Методологія дослідження. При проведенні дослідження моделей вартісно-орієнтованого управління фінансами підприємства було використано класичний метод наукової абстракції та історичний підхід формування вартісно-орієнтованого методу фінансового управління підприємством; системний підхід – при формуванні основних моделей та методів оцінки вартості підприємства.

Результати. Виявлено, що вибір підходу та методу залежить від мети оцінки та обмежень у використанні, що обумовлюються особливостями підприємства. Показано, що на вибір моделі впливає суб'єктивне уявлення користувача інформації про цінність активу та напрями його використання з урахуванням минулих (понесених) витрат, сьогодення ситуація та майбутні перспективи. Застосування ринкового підходу до оцінки виявляється можливим лише за наявності підприємств-аналогів, інформація про які у вітчизняній практиці є важкодоступною. Вказано, що для підприємств, які певний час не здійснювали повноцінної господарської діяльності або не генерували достатніх позитивних грошових потоків від операційної діяльності, доцільно застосовувати витратну модель до оцінки вартості, а найбільш точним з точки зору майбутніх перспектив та урахування мінливості та невизначеності фінансово-економічного середовища є метод дисконтованих грошових потоків (дохідний підхід), який дозволяє здійснити моделювання при зміні окремих чинників.

Новизна. Проаналізувавши історичний аспект формування вартісно-орієнтованого підходу до фінансового управління підприємством, авторами визначено три основні рівні сприйняття цього напрямку фінансовим менеджментом компаній, виходячи з тих цілей, які на даному етапі є найбільш актуальними для того чи іншого підприємства. Виходячи з результатів дослідження визначено, що кожний із методів оцінки вартості бізнесу можна співвіднести з цілями оцінки, спираючись на часову перспективу (сучасне, майбутнє та минуле). Представлено наочну авторську інтерпретацію даного підходу.

Практична значущість. Дослідження існуючих методичних підходів, методів і моделей оцінки вартості підприємства дозволяє зробити висновок про неможливість використання жодного з них як базового й про доцільність використання при оцінці бізнесу кількох методів. Реальна ж вартість компанії перебуває в проміжку між максимальною по величині оцінкою й мінімальною з них.

Ключові слова: вартісно-орієнтоване управління, моделі оцінки вартості підприємства, фактори впливу на вибір моделі, грошові потоки, цінність активів підприємства.

© 2023. L. M. Savchuk, L. M. Bandorina, K. O. Udachyna, R. V. Savchuk . 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 property cited

Постановка проблеми. Розвиток сучасних суб'єктів бізнесу на конкурентних засадах відповідно до стратегії стабільного розвитку потребує постійного вдосконалення системи управління складовими організаціями, зокрема – фінансами. Низька якість фінансового менеджменту вітчизняних підприємств призводить до виникнення і поширення кризових явищ в їхній діяльності та руйнування стратегічних орієнтирів діяльності [1].

В ринкових умовах підприємство є центром інтересів різних груп зацікавлених осіб, до яких можна віднести інвесторів, замовників, постачальників, працівників державних органів влади, суспільство. З урахуванням інтересів усіх зацікавлених груп головною метою підприємства стає його збереження, вдосконалення та розвиток, оскільки це дозволяє реалізувати також індивідуальні цілі кожного працівника. Сталий розвиток підприємства досягається при нарощуванні вартості підприємства з виконанням матеріальних, екологічних та соціальних цілей.

В концепції управління вартістю підприємство розглядається з позиції власників у вигляді інвестиції; саме ж управління носить стратегічний інноваційний характер, підпорядковується процесу створення вартості, ґрунтується на урахуванні виділених пріоритетних типів вартості. Воно не протиставляється загальній теорії менеджменту, а доповнює систему цілей підприємств ціллю його власників, виділяє процеси управління, для яких критерій вартості є головним (реорганізація, стратегічне управління, впровадження інновацій), уточнює для них функції. Управління відбувається в умовах значної невизначеності, за якою головною запорукою успіху стають особисті якості і талант топ-менеджерів.

Отже, проблемність полягає у необхідності розробки дієвих складових визначення вартості підприємства та управління нею з метою задоволення потреб учасників. Актуальною проблемою є визначення обґрунтованого цільового орієнтира вартісного управління, застосування адекватних українським економічним умовам показників та моделей оцінювання вартості підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В умовах ринкової економіки в питанні якісного управління фінансами підприємств все більшої популярності набуває показник вартості бізнесу, що пов'язаний з виникненням і поширенням концепції вартісно-орієнтованого управління, яка сформувалась у 80-х роках ХХ століття в економіці США і знайшла своє відображення в господарстві більшості провідних країн світу [8].

Поштовхом для впровадження в господарське життя принципів вартісно-орієнтованого управління є глобалізація бізнесу й активізація фондового ринку, збільшення кількості приватних осіб-власників акцій, зростання кількості суб'єктів підприємництва, поширення інвестування в нематеріальні активи, зокрема в інформаційний капітал та інші фактори, які в системі класичного фінансового менеджменту часто мали другорядний характер [1, 8].

Першими зарубіжними вченими, що досліджували місце вартості в управлінні підприємством та фінансовою складовою його діяльності, стали Д. Мартін, В. Петті, Т. Коупленд, Дж. Муррін, Т. Коллер, М. Еванс [9] та інші. Серед вітчизняних науковців можна відзначити внесок у систему управління вартістю компанії І. А. Бланка [2], О. Г. Мендрула [5], А. В. Сотнікова [8], Г. Старостенко та А. Сурженко [11] та інших.

Концепція сучасного управління компанією, складовою якої є управління фінансами [10], за своєю стратегічною суттю спрямована на зростання вартості компанії. Такий вектор якісно відрізняється від класичного спрямування менеджменту фінансів – отримання прибутку в процесі задоволення суспільних потреб і збільшення добробуту власників. Переорієнтація управлінської діяльності на принципи зростання вартості бізнесу є об'єктивною вимогою сучасності, адже підприємства в реальній ринковій економіці – складні полісистемні утворення різноаспектної діяльності, що будують свою фінансову політику відповідно до середовища існування з метою врахування всіх факторів впливу на діяльність відповідно до місії створення.

Для оцінювання стабільності розвитку сучасних підприємств і використовується вартість як агрегований показник з погляду незалежного оцінювача чи потенційного користувача результатів оцінювання. У фінансах основним об'єктом аналізу є вартість бізнесу або фінансового активу, яка визначається грошовими потоками, які інвестори в майбутньому очікують отримати від володіння компанією. Водночас, на відміну від фінансових активів, очікувана прибутковість яких, якщо припустити відсутність інформаційної асиметрії, є однаковою для всіх інвесторів, реальні активи (бізнес взагалі) можуть мати різну привабливість, а отже, і вартість. Це породжується проблемою індивідуалізації бізнесу [11].

У вітчизняній літературі західний термін «value-based management» часто інтерпретується як «управління вартістю», але більш коректним буде використання поняття «управління, орієнтоване на вартість», «вартісно-орієнтоване управління» або просто «вартісне управління». Зміст самого поняття при цьому не змінюється: воно добре пояснюється таким визначенням: «... всі рішення менеджменту компанії повинні оцінюватися з точки зору їх впливу на її ринкову вартість» [5]. Іншими словами, менеджмент, орієнтований на вартість, заснований на поступовому впровадженні мислення, за якого організація починає віддавати пріоритет рішенням на основі розуміння того, як вони здатні генерувати вартість. Цікавішою видається дискусія щодо обґрунтованості використання термінів «вартість» і «цінність» в управлінському контексті. Деякі автори популяризують вартісне управління та вважають за краще використання поняття «вартість» як еквівалент англійського «value», але нині з'явилася тенденція до використання терміну «цінність», у тому числі в поєднанні «цінність для акціонерів». Логіка прихильників такої позиції полягає в тому, що «цінність» активу для власника стає «вартістю» лише в разі його продажу. Найбільш відома сьогодні теорія управління фінансами з метою задоволення потреб «стейкхолдерів» – зацікавлених сторін (stakeholders theory) передбачає обов'язкову підконтрольність керівництва компанії (менеджменту) всім зацікавленим сторонам, які

реалізують прийнятну модель корпоративних відносин. До числа зацікавлених відносять, крім власників підприємства, його працівників (від рядових співробітників до топменеджерів), кредиторів, державу (включаючи представників місцевих органів влади), постачальників, споживачів, громадські організації тощо [4, 5, 11]. Передбачається, що компанія повинна створювати цінність для всіх зацікавлених сторін: тільки це дозволить їй стійко нарощувати ринкову капіталізацію. Разом з тим, якщо для всіх стейкхолдерів, крім власників (акціонерів), дійсно має йтися про цінності бізнесу, то для власників йдеться саме про вартість, за яку власник може продати свою частку в бізнесі. Безумовно, вартість бізнесу для його власника і цінність бізнесу для всіх інших зацікавлених сторін (стейкхолдерів) можуть бути пов'язані між собою.

Досліджуючи сутність вартісно-орієнтованого підходу до управління підприємством, необхідно виокремити три його основні компоненти, а саме: процес створення вартості, безпосередньо управління, орієнтоване на вартість, та вимірювання вартості.

Перша компонента уособлює загальну сукупність чинників формування вартості, а також особливості функціонування підприємства, що впливають чи можуть вплинути на величину створеної вартості.

Компонента управління, орієнтованого на вартість, передбачає створення такої організації, корпоративної культури, способу мислення менеджменту тощо, які б забезпечували найкраще досягнення цілей, що ставляться у вартісно-орієнтованому управлінні.

Третя компонента – вимірювання вартості – включає методику оцінювання вартості, конкретизацію цільового показника, а також урахування ймовірної динаміки зміни внутрішніх і зовнішніх умов функціонування.

Вітчизняні підприємства під впливом сучасних тенденцій розвитку інтегруються в світове економічне середовище, розширюють ринки збуту продукції та конкурують з іноземними виробниками. За таких умов відбувається трансформація концепції управління фінансами, суттєво змінюється

стратегічна мета та критерії ефективного розвитку підприємств.

Процес управління фінансами підприємств має включати комплекс послідовних дій і конкретних заходів, зокрема: розробка стратегії управління фінансами, забезпечення інформаційної бази та внутрішнього обміну даними, визначення вартості підприємства на основі обґрунтованих критеріїв, з'ясування впливу ключових факторів на показник вартості підприємства та застосування контролюючих заходів щодо реалізації даної стратегії [5].

Аналіз довів, що останнім часом науковці все більше звертаються до більш інноваційних підходів у фінансовому управлінні. Альтернативною до традиційної фінансової моделі є вартісна модель оцінювання ефективності підприємства, за якою успішність діяльності компанії пов'язується з приростом його вартості. Розвиток вартісних моделей відбувався паралельно з удосконаленням системи управління та планування, поширенням інформаційних технологій, посиленням конкурентної боротьби та зростанням складності завдань, що постають

перед менеджерами та власниками компаній.

Вартісно-орієнтована концепція управління компанією є найбільш успішною, оскільки відповідає ринковим умовам функціонування, а зміна вартості як критерій ефективності господарської діяльності враховує майже всю інформацію, пов'язану з її діяльністю. Крім того, відкритість та стабільність функціонування є важливими характеристиками з позиції інвесторів, а створення вартості є результатом процесу інвестування в ті сфери і напрями, в яких підприємство має ринкові конкурентні переваги [3]. Тому оцінювання вартості базується на визначенні стратегічних перспектив, оцінених на основі грошових потоків, які дають змогу генерувати наявні та створювані активи.

Проаналізувавши історичний аспект формування вартісно-орієнтованого підходу до фінансового управління підприємством, ми визначили три основних рівня сприйняття цього напрямку фінансовим менеджментом компаній, виходячи з тих цілей, які на даному етапі є найбільш актуальними для того чи іншого підприємства (рис. 1).

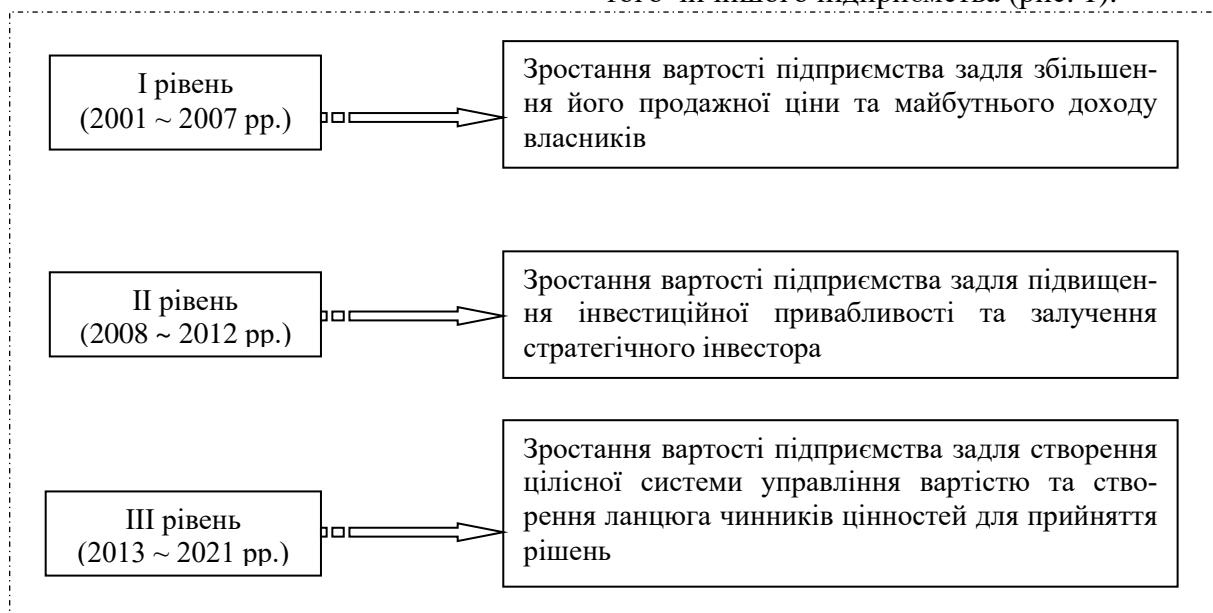


Рис. 1. Рівні сприйняття вартісного підходу (авторська розробка)

З наведеного рисунку бачимо, що на першому етапі застосування підходу на засадах вартості, основною метою було зростання вартості бізнесу з метою його подальшого продажу. Ці цілі активно реалізо-

увалися у період 2001–2007 р. р. – до початку масштабної фінансової кризи.

Формулювання мети статті. Мета роботи – опрацювання теоретичних засад та обґрунтування вибору моделі вартісно-

орієнтованого управління підприємством, спираючись на результати комплексної оцінки його фінансового стану для подальшого обґрунтування резервів зростання вартості.

Виклад основного матеріалу дослідження. Наразі, на сучасному етапі вартісно-орієнтований підхід все більше пов'язується з усвідомленням необхідності формування цілісної системи управління вартістю підприємства, яка передбачає формування так званих «ланцюжків вартості» майже на кожній ділянці або центрі відповідальності. Тому у останніх публікаціях дослідники уточнюють поняття та методи даного підходу.

Так, можна стверджувати, що вартісно-орієнтоване управління фінансами компанії доцільно трактувати як комплекс організаційних та управлінських заходів, орієнтованих на зростання вартості компанії, що координується та здійснюється на підставі інформації фінансового характеру, отриманої шляхом розрахунку вартісно-орієнтованих показників [4]. При цьому найбільш важливим є вибір показників, за якими буде здійснюватися управління та відповідно до яких прийматимуться певні фінансові рішення. Найбільш загальна класифікація вартісних показників поділяє їх на відносні (RONA, ROIC, ROI, CFROI, ROS) та абсолютні (EVA, SVA, MVA, VaR, DRV). Можливість і доцільність використання кожного із них у практичній діяльності залежить від їх значення для прийняття ефективних управлінських рішень (користі, яку вони можуть принести для менеджера, що їх використовує).

Незважаючи на переваги вартісно-орієнтованого управління, запровадження даної концепції на більшості вітчизняних підприємств передбачає виникнення досить значних проблем та суперечностей. Проведене в 2011 р. Інститутом фінансового контролінгу Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана експертне дослідження вітчизняних підприємств на предмет використання ними інноваційних інструментів фінансового управління, засвідчило надзвичайно низький рівень розвитку управління корпоративними фінансами загалом та вартісно-орієнтованого управління зокрема. Так, лише 5% під-

приємств досліджуваної сукупності розраховують вартісно-орієнтовані показники (EVA, CVA). Близько 30% крупних підприємств узагалі не обчислюють середньозважену вартість капіталу (WACC) та не використовують ставку дисконтування як для цілей вартісно-орієнтованого управління, так і для оцінки бізнес-проектів. Більше того, на 16% підприємств оцінка інвестицій не проводиться в принципі, а керівники фінансово-економічних служб 11% підприємств, що досліджувалися, взагалі не чули про такий інструмент, як ставка дисконтування [11]. Такі результати для вітчизняної економіки є сигналом негайної необхідності до переходу на нові засади та підходи фінансового управління підприємствами, які найкращим чином враховують використання внутрішніх резервів підприємства з огляду на поточну кон'юнктуру фінансового ринку, яка відображається у показниках вартості капіталу, що входять до складу моделей вартісно-орієнтованого управління.

За стандартами BSV Американського Товариства Оцінювачів (ASA) вартість діючого підприємства (going concern value) – це вартість функціонуючого підприємства або частки акціонерів в його капіталі [9].

Крім того, необхідно розрізняти вартість капіталу підприємства і вартість підприємства в цілому. Якщо перший показник є відносним виразом річних витрат щодо обслуговування заборгованості перед власниками і інвесторами, або винагородою, за яку інвестори погоджуються вкладати кошти в дане підприємство, то загальна вартість підприємства як суб'єкта на ринку капіталу залежить від величини власного капіталу, доходності, рівня ризику, темпів інфляції тощо, тобто вартість капіталу є важливим елементом у визначенні вартості підприємства.

Нині стратегічне управління фінансами, яке ставить на меті зростання вартості підприємства, домінує над підходами функціонального управління. Пріоритетними завданнями парадигми стратегічного фінансового менеджменту є забезпечення зростання вартості підприємства на ринку капіталів (капіталізація потенційної продуктивності його економічних ресурсів). Складовою вартості підприємства є індикативно

оцінена ефективність системи управління: «Концепція управління підприємством за вартістю передбачає, що вартість визначає не тільки ефективність виробництва, але й ефективність управління активами підприємства» [3].

Для визначення вартості підприємства (бізнесу) оцінювачі застосовують спеціальні прийоми і способи розрахунку, які отримали назву методів (підходів, моделей) оцінки. Кожний метод оцінки припускає попередній аналіз певної інформаційної бази і відповідний алгоритм розрахунку. Всі методи оцінки дозволяють визначити вартість бізнесу на конкретну дату і всі методи є ринковими, оскільки враховують ринкову кон'юнктуру, ринкові очікування інвесторів, ринкові ризики, зв'язані з оцінюваним бізнесом, що склалася, і передбачувану «реакцію» ринку при операціях купівлі-продажу з оцінюваним об'єктом [6].

Згідно Постанови КМУ від 26 жовтня 2011 р. № 1103 «Про затвердження Національного стандарту №2 «Оцінка нерухомого майна» та Постанови № 224 від 20.02.2019 р. для проведення оцінки майна в Україні

застосовуються такі основні методичні підходи: витратний, дохідний, порівняльний.

Визначення вартості бізнесу дохідним підходом засновано на припущенні про те, що потенційний інвестор не заплатить за даний бізнес суму, більшу, ніж поточну вартість майбутніх доходів від цього бізнесу. Власник не продасть свій бізнес за ціною нижче поточної вартості прогнозованих майбутніх доходів. У результаті взаємодії сторони придуть до угоди про ринкову ціну, рівної поточної вартості майбутніх доходів. Безсумнівною перевагою методів дохідного підходу є можливість комплексної, системної оцінки, коли потрібно оцінити не окремі машини на підприємстві, а весь операційний майновий комплекс, що включає весь парк взаємозалежного устаткування [7].

У рамках дохідного підходу виділяють чотири групи методів, що зображено в таблиці 1. Кожен метод має свій алгоритм розрахунку вартості бізнесу на основі використання фінансової звітності підприємства, його бізнес плану, характеристик ринку і галузі тощо.

Таблиця 1

Методи оцінки вартості підприємства при дохідному підході

Методи оцінки вартості підприємства	Базовий постулат та алгоритм розрахунку
Метод прямої капіталізації	Вартість підприємства дорівнює теперішній вартості майбутніх грошових потоків від його діяльності, які можуть бути капіталізовані учасниками (власниками)
Метод дисконтування грошового потоку	Вартість підприємства дорівнює теперішній вартості грошових потоків, генерованих кожним його компонентом, з урахуванням відмінностей у рівнях дисконтів
Метод економічного прибутку	Вартість підприємства розраховується множенням суми інвестованого капіталу на ставку економічної рентабельності, яка дорівнює різниці між рентабельністю інвестованого капіталу і середньозваженими витратами на його залучення та використання
Метод додаткових доходів	Вартість бізнесу визначається врегулюванням балансу підприємства та оцінюванням можливостей отримання доходів від його використання

Основним недоліком дохідного підходу є складність прийомів обліку індивідуальних властивостей об'єкта оцінки.

Сутність витратного (майнового) методичного підходу полягає в оцінці вартості підприємства з погляду витрат на його створення за умови, що підприємство продовжує і має намір функціонувати далі. Витратний

підхід до оцінки вартості підприємства включає методи оцінки, наведені в таблиці 2. Перевагами оцінки вартості при витратному (майновому) підході є можливість обліку впливу виробничо-господарських факторів на зміну вартості активів, розвиток технології з урахуванням ступеня зносу активів [5].

Методи оцінки вартості підприємства при витратному підході

Методи оцінки вартості підприємства	Базовий постулат та алгоритм розрахунку
Простий балансовий метод	Вартість підприємства визначається як чиста вартість активів і розраховується різниця між активами та зобов'язаннями підприємства
Метод регулювання балансу	Вартість підприємства визначається підсумовуванням реальної вартості усіх компонентів цілісного майнового комплексу підприємства за вирахуванням його зобов'язань
Метод вартості заміщення	Вартість підприємства визначається шляхом підрахунку вартості створення аналогічного цілісного майнового комплексу у поточних цінах, який має аналогічну корисність для власників, але сформований з урахуванням сучасних стандартів та вимог
Метод ліквідаційної вартості	Вартість підприємства дорівнює сумі коштів, які можна реально отримати при його ліквідації (продажу); або сумі ліквідаційних вартостей усіх видів майна підприємства
Метод нагромадження активів	Вартість підприємства розраховується як різниця між ринковою вартістю всіх активів підприємства та ринковою вартістю усіх його зобов'язань за кожним видом.
Метод скоригованих чистих активів	Вартість підприємства визначається вирахуванням із скоригованої вартості активів підприємства скоригованої вартості його пасивів. Корикування полягає у ціновому приведенні чи нормалізації бухгалтерської звітності.

Недоліками майнового підходу до оцінки вартості бізнесу є те, що балансова вартість майна ніколи не відповідає її ринковій вартості; іноді виникають труднощі з розрахунком зносу об'єкту (наприклад, коли будівлі більше 10 років).

Ринковий (порівняльний) методичний підхід до оцінки підприємства найбільше відповідає вимогам стандарту обґрунтованої ринкової вартості, тому що спирається винятково на загальнодоступну оприлюднену інформацію фондового ринку (табл. 3).

Таблиця 3

Методи оцінки вартості підприємства при порівняльному (ринковому) підході

Методи оцінки вартості підприємства	Базовий постулат та алгоритм розрахунку
Метод ринку капіталів (аналогових продаж)	Вартість встановлюється на рівні ціни купівлі-продажу контрольних пакетів акцій компаній (чи аналогів цілісних майнових комплексів)
Метод угод (мультиплікаторів)	Вартість підприємства визначається на основі визначених коефіцієнтів, що відтворюють суттєві характеристики аналогічних об'єктів, представлених на ринку
Метод галузевих співвідношень (коефіцієнтів)	Вартість підприємства визначається на основі цінових показників та інших якісних (чи фінансових) співвідношень, характерних для даної сфери господарювання

Порівняльний підхід заснований на принципі заміщення – покупець не купить об'єкт нерухомості, якщо його вартість перевищує витрати на придбання на ринку схожого об'єкта, що володіє такою ж корисністю.

Оцінка вартості об'єкта із застосуванням методів порівняльного підходу проводиться шляхом порівняння (зіставлення) об'єкта оцінки з аналогічними об'єктами, у

відношенні яких є інформація про ціни угод з ними, або із цінами раніше укладених угод з об'єктом оцінки. Проте складність вживання даного підходу полягає в трудомісткості пошуку об'єкту-аналога й необхідності внесення коректувань і виправлень у процесі оцінки між оцінюваним об'єктом і об'єктом аналогом.

Дослідження існуючих методичних підходів і методів оцінки вартості підприєм-

ства дозволяє зробити висновок про неможливість використання жодного з них як базового й про доцільність використання при оцінці бізнесу кількох методів, реальна ж вартість компанії перебуває в проміжку між максимальною по величині оцінкою й мінімальною з них.

Виходячи з результатів літературного огляду визначено, що кожний з методів оцінки вартості бізнесу можна співвіднести з цілями оцінки, спираючись на часову перспективу (сучасне, майбутнє та минуле), а на рисунку 2 представлена наочна інтерпретація даного підходу.

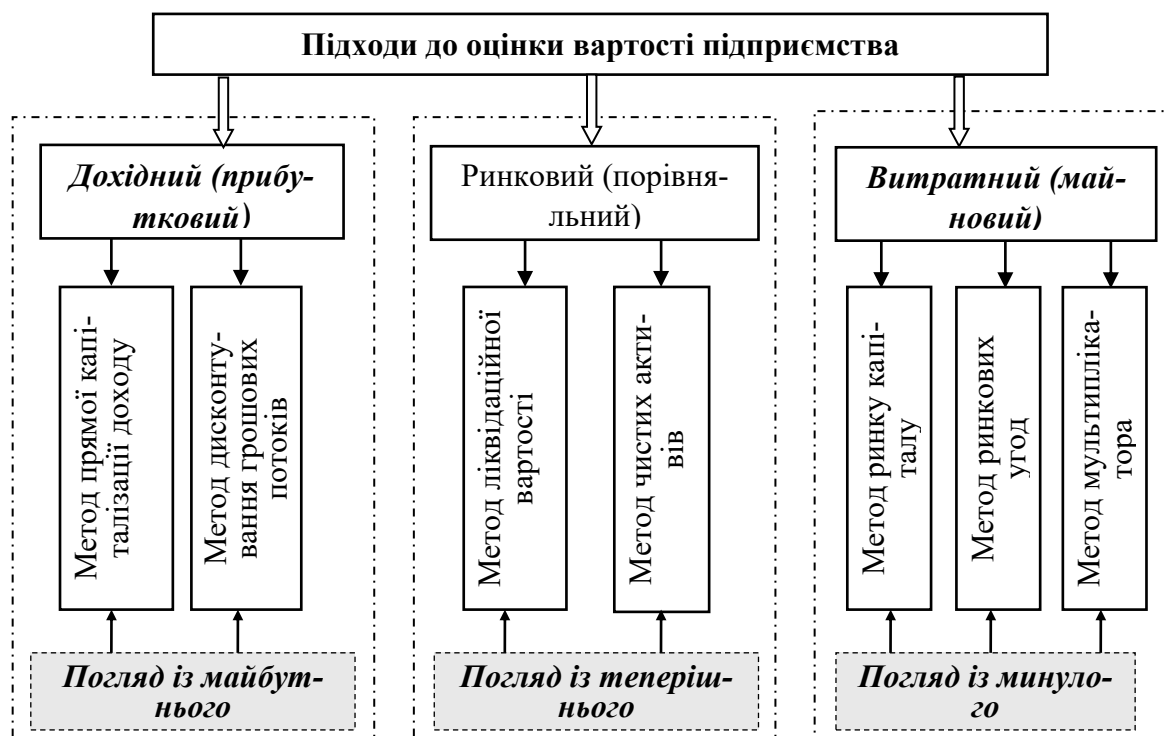


Рис. 2. Основні підходи та методи оцінки вартості підприємства (складено авторами)

Порівняльний підхід може бути ефективним, лише коли існує активний ринок порівнянних об'єктів власності. Цей підхід заснований на застосуванні принципу заміщення. Для порівняння вибираються конкуруючі з оцінюваним бізнесом об'єкти, які співставляються за аналогічними показниками. Отже, цей підхід можна визначити, як погляд із сучасного, оскільки підприємство порівнюється з наразі існуючими подібними бізнесами. На жаль, на сьогоднішній день застосування даного методу є обмеженим, у тому числі і внаслідок специфічності вітчизняних реалій олігархічної економіки.

Витратний підхід головним чином застосовується для оцінки підприємств, що мають різноманітні активи, у тому числі фінансові, а також коли бізнес не приносить сталого доходу. Зібрана інформація залежить від спеціалізації оцінюваного об'єкта і включає дані про оцінювані активи (ціни на

землю, будівельні специфікації та ін.). Іншими словами, витратний підхід можна описати як такий, який потребував би створити аналогічне підприємство знов: купувати чи орендувати землю, придбати устаткування та обладнання, побудувати будівлі та споруди, визначити вартість нематеріальних активів і т. ін. Отже, це як би погляд на підприємство із минулого та оцінка його з позицій того, що вже досягнуто, придбано та які витрати понесені.

Метод дисконтування грошового потоку передбачає, що вимірником прогнозованих доходів, які розглядалися раніше як основа для визначення його ринкової вартості, виступають не прогнозовані доходи, а грошові потоки. Визначення вартості бізнесу методом дисконтування грошового потоку засновано на припущенні про те, що потенційний інвестор не заплатить за даний

бізнес суму, більшу, ніж поточна вартість майбутніх доходів від цього бізнесу.

Власник не продасть свій бізнес за ціною нижче поточної вартості прогнозованих майбутніх доходів. У результаті взаємодії сторони придуть до угоди про ринкову ціну, що дорівнює поточній вартості майбутніх доходів. Даний метод оцінки вважається найбільш прийнятним з точки зору інвестиційних мотивів, оскільки будь-який інвестор, що вкладає гроші в діюче підприємство, в кінцевому рахунку купує не набір активів, що складається з будівель, споруд, машин, устаткування, нематеріальних цінностей і т. д., а потік майбутніх доходів, що дозволяє йому окупити вкладені кошти, отримати прибуток і підвищити свій добробут. З цієї точки зору всі підприємства, до яких би галузей економіки вони не належали, виробляють усього один вид товарної продукції – гроші.

Застосування даного методу найбільш обґрунтовано для оцінки підприємств, що мають певну історію господарської діяльності (бажано прибутковою) і знаходяться на стадії росту або стабільного економічного розвитку. Даний метод в меншій мірі застосований до оцінки підприємств, що зазнають систематичні збитки (хоча і негативна величина вартості бізнесу може бути фактом для прийняття управлінських рішень). Слід дотримуватися розумної обережності при застосуванні цього методу для оцінки нових підприємств, нехай навіть і багатобічючих. Відсутність ретроспективи прибутків ускладнює об'єктивне прогнозування майбутніх грошових потоків бізнесу [8, 11].

Найбільш точним в оцінці вартості з урахуванням майбутніх перспектив підприємства є метод грошових потоків, який передбачає їх відповідне дисконтування. Але, на жаль, цей метод не завжди можна використати у практичній діяльності, оскільки на певному етапі свого розвитку підприємство може не отримувати прибутку, який становить основу грошового потоку. Метод дисконтованих грошових потоків – універсальний метод, що дозволяє визначити справжню вартість майбутніх грошових потоків. Грошові потоки можуть довільно змінюватися, нерівномірно поступати і відрізнятися високим рівнем ризику. Інвестор розглядає об'єкт нерухомості у вигляді набору майбутніх переваг і оцінює його привабливість з позицій того, як грошове вираження цих майбутніх переваг співвідноситься з ціною, за якою об'єкт може бути придбаний [5].

Для підтвердження висновків дослідження була розроблена інформаційна система, що дозволяє виконувати розрахунки з використанням відкритих публічно даних за обраними моделями. Для прикладу пропонуємо результати роботи системи для середнього торговельного підприємства. Фінансовий аналіз діяльності цього підприємства підтверджує можливість розрахувати вартість підприємства у прогнозному періоді не тільки методом чистих активів, а й за більш точним методом дисконтованих грошових потоків. Робота моделей вартісно-орієнтованого управління фінансами підприємства наведена на рисунках 3, 4.

2				
3	Стаття	2018 рік	Прогнозний рік	Відхилення
4	Активи	11 136	8 047	-3 089
5	II. Довгострокові зобов'язання та забезпечення	0	0	0
6	III. Поточні зобов'язання та забезпечення	8 024	4 431	-3 593
7	Розрахункова вартість чистих активів	3 112	3 616	504
8				

Рис. 3. Вартість підприємства у прогнозному періоді методом чистих активів

3	4	Прогнозний рік			
		1	2	3	4
5	Найменування показника / роки				
6	Чистий фінансовий результат	513,30	541,53	571,31	602,73
7	Темп росту	0	1,055	1,055	1,055
8	Амортизація	106,7	101,4	96,3	91,5
9	Грошовий потік	620,00	642,93	667,61	694,23
10	Ставка дисконтування	0,22			
11	Коефіцієнт дисконтування	0,82	0,67	0,55	0,45
12	Теперішня вартість	508,4	430,7631	367,1855	312,4035
13	Термінальна вартість	3621,15			
14	Ринкова вартість підприємства за методом DCF	3 934			
15					

Рис. 4. Розрахунок прогнозної вартості підприємства методом дисконтованих грошових потоків

Отже, як бачимо, незважаючи на зниження загальної вартості активів, що було досягнуто за рахунок скорочення зайвих запасів, та зниження поточної заборгованості, вартість підприємства в цілому за методом чистих активів зростає на 504 тис. грн. У порівнянні з приростом попереднього року (99 тис. грн.) це зростання майже в п'ять разів вище.

Вартість підприємства за методом DCF становить 3 934 тис. грн. та навіть перевищила розрахункову вартість за методом чистих активів. І це зрозуміло, адже, як було доведено, DCF-метод – це погляд з майбутнього, який свідчить про наявний в підприємстві потенціал, а метод чистих активів враховує по суті ліквідаційну вартість підприємства.

Отже, завдяки запропонованим у роботі заходам та спираючись на управління, засноване на вартісному підході, підприємство демонструє суттєве покращення не тільки фінансового стану, а й стабільне зростання вартості у довгостроковій перспективі.

Отримані результати виступають інформаційним обґрунтуванням управлінських рішень стосовно ефективності запропонованих у роботі моделей вартісно-орієнтованого управління фінансами.

Висновки. Отже, спираючись на вищезазначене та з урахуванням специфіки бізнесу й погляду на процедуру оцінки з точки зору часових перспектив, ми можемо сформулювати наступні висновки:

– вибір підходу та методу залежить від мети оцінки та обмежень у використанні, що обумовлюються особливостями підприємства;

– на вибір моделі впливає суб'єктивне уявлення користувача інформації про цінність активу та напрями його використання з урахуванням минулих (понесених) витрат, сьогоденної ситуації та майбутніх перспектив;

– застосування ринкового підходу до оцінки видається можливим лише за наявності підприємств-аналогів, інформація про які у вітчизняній практиці є важкодоступною;

– для підприємств, які певний час не здійснювали повноцінної господарської діяльності або не генерували достатніх позитивних грошових потоків від операційної діяльності, доцільно застосовувати витратну модель до оцінки вартості;

– найбільш точним з точки зору майбутніх перспектив та урахування мінливості та невизначеності фінансово-економічного середовища є метод дисконтованих грошових потоків (дохідний підхід), який дозволяє здійснити моделювання при зміні окремих чинників.

Література

1. Корягін М.В. Бухгалтерський облік у системі управління вартістю підприємства: теоретико-методологічні концепції: монографія. Львів: ЛКА, 2012. 389 с.
2. Бланк І.А. Торговий менеджмент. Trade Management. К.: Вид-во Укр.-Фін. ін-ту менеджменту і бізнесу, 1997. 408 с.

3. Кузьмін О.Є., Георгіаді Н.Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства: монографія. Л.: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2006. 368 с.

4. Мартін Д., Петті В. VBM – управління, що базується на вартості: Корпоративна відповідь революції акціонерів. Пер. з англ.; За наук. ред.. О.Б. Максимової, І.Ю. Шарипової. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2006. 272 с.

5. Мендрул О.Г. Управління вартістю підприємств. Монографія. К.: КНЕУ, 2002. 272 с.

6. Міжнародні стандарти оцінки: принципи, стандарти та правила за ред. О. Драпиковського, І. Іванової. К.: УКРелс, 2007. 105 с.

7. Нусінова О.В. Вартість підприємства як показник результатів діяльності. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2011. Випуск 2(34). С. 132-135.

8. Сотніков А.В. Еволюція концепції вартісно-орієнтованого управління. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: збірник наук. праць*. Львів, 2011. С. 252-257.

9. Evans M.H. Creating Value through Financial Management. *Excellence in Financial Management. Course 8*. December 2008. 27 p.

10. Савчук Л.М., Череп А.В. Теорія та методологія формування інвестиційно-фінансової стратегії розвитку суб'єктів національного господарства: монографія. Дніпро: Журфонд, 2019. 420 с.

11. Старостенко Г., Сурженко А. Вартісно-орієнтоване управління фінансами в сучасних реаліях ведення бізнесу в Україні. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. №3(7). С. 178-186.

References

1. Koriahin, M.V. (2012). Bukhholderskyi oblik u systemi upravlinnia vartistiu pidpriemstva: teoretyko-metodolohichni kontseptsii. Lviv: LKA.

2. Blank, I.A. (1997). *Torhovyi menedzhment. Trade Management*. Kyiv: Vydavnytstvo Ukrainko-Finansovoho instytutu menedzhmentu i biznesu.

3. Kuzmin, O.Ye., & Heorhiadi, N.H. (2006). *Formuvannia i vykorystannia informatsiynoi systemy upravlinnia ekonomichnym rozvytkom pidpriemstva*. Lviv: Vydavnytstvo Natsionalnoho instytutu «Lvivska politekhnikha».

4. Martin, D., & Petti, V. (2006). *VBM – upravlinnia, shcho bazuietsia na vartosti: Korporativna vidpovid revoliutsii aksioneriv*. (Trans). O.B. Maksymova, I.Yu. Sharapova (Eds.). Dnipropetrovsk: Balans Biznes Buks.

5. Mendrul, O.H. (2002). *Upravlinnia vartistiu pidpriemstv*. Kyiv: KNEU.

6. Drapikovskyy, O., & Ivanova, I. (Eds.). (2007). *Mizhnarodni standarty otsinky: pryntsypy, standarty ta pravyla*. Kyiv: UKRels.

7. Nusinova, O.V. (2011). *Vartist pidpriemstva yak pokaznyk rezultativ diialnosti*. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu*, Issue 2(34), 132-135.

8. Sotnikov, A.V. (2011). *Evoliutsiia kontseptsii vartistno-orientovanoho upravlinnia*. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*. (pp. 252-257). *Zbirnyk naukovykh prats*. Lviv.

9. Evans, M.H. (2008). *Creating Value through Financial Management. Excellence in Financial Management. Course 8*. December. 27 p.

10. Savchuk, L.M., & Cherep A.V. (2019). *Teoriia ta metodolohiia formuvannia investytsiynofinansovoi stratehii rozvytku subiektiv natsionalnoho gospodarstva*. Dnipro: Zhurfond.

11. Starostenko, H., Surzhenko A. (2016). *Vartistno-orientovane upravlinnia finansamy v suchasnykh realiiakh vedennia biznesu v Ukraini*. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, 3(7), 178-186.

CHOOSING A MODEL OF VALUE-ORIENTED FINANCIAL MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

L. M. Savchuk, Ph. D (Econ.), Professor, Ukrainian State University of Science and Technologies,

L. M. Bandorina, Ph. D (Econ.), Associate Professor, Ukrainian State University of Science and Technologies,

K. O. Udachyna, Ph. D (Econ.), Associate Professor, Ukrainian State University of Science and Technologies,

R. V. Savchuk, Senior Lecturer, Ukrainian State University of Science and Technologies

Methods. The classical method of scientific abstraction and the historical approach to the formation of the value-oriented method of financial management of the enterprise were used in the study of models of value-oriented financial management of the enterprise; system approach was used in the formation of the main models and methods of estimating the value of the enterprise.

Results. It was found that the choice of approach and method depends on the purpose of the assessment and limitations in use, which are determined by the characteristics of the enterprise; the choice of the model is influenced by the user's subjective perception of information about the value of the asset and directions of its use, taking into account past (incurred) expenses, today's situation and future prospects; the application of the market approach to the assessment seems possible only

in the presence of similar enterprises, information about which in domestic practice is difficult to access; for enterprises that for some time did not carry out full-fledged economic activities or did not generate sufficient positive cash flows from operational activities, it is advisable to apply the cost model to estimate the value; the most accurate from the point of view of future prospects and taking into account the variability and uncertainty of the financial and economic environment is the method of discounted cash flows (income approach), which allows modeling when certain factors change.

Novelty. The historical aspect of the formation of a value-oriented approach to the financial management of an enterprise was analyzed, three main levels of perception of this direction by the financial management of companies, based on those goals that are most relevant for this or that enterprise at this stage were determined by the authors. Based on the results of the research, it was determined that each of the methods of assessing business value can be correlated with the assessment goals, based on the time perspective (present, future and past); a visual author's interpretation of this approach was present.

Practical value. The study of existing methodological approaches, methods and models for estimating the value of an enterprise allows to conclude that it is impossible to use any of them as a basis, and that it is expedient to use several methods when evaluating a business. At the same time, the real value of the company is in the interval between the maximum estimate and the minimum of them.

Keywords: value-oriented management, enterprise value assessment models, factors influencing the choice of model, cash flows, value of enterprise assets.

Надійшла до редакції 02.02.23 р.

FINANCIAL CRISIS PROBABILITY MEASUREMENT MODEL

*T. I. Mshvidobadze, Professor, Gori State University, Georgia,
tinikomshvidobadze@gmail.com, orcid.org/0000-0003-3721-9252*

Methods. The research used the method of analysis and synthesis – to clarify the nature of modern financial crises, the method of grouping – to determine the types of financial crises, general and specific – to differentiate between different types of financial crises, econometric methods – to quantify the level of systemic risk in the financial sector that leads to the financial crisis.

Results. Excessive credit growth, the main cause of financial crises, is reflected in the insufficient capitalization of the financial sector. The paper briefly reviews the theoretical and empirical studies on the developments in these markets around the financial crisis. Market-based measures of systemic risk, such as SRISK, which stands for systemic risk, allow monitoring of how such vulnerabilities emerge and progress in real time.

Novelty. This paper presents a quantitative assessment of the level of systemic risk in the financial sector that leads to a financial crisis. The model builds on the theory that deleveraging will have a price impact and the greater the magnitude of the deleveraging, the more dangerous the adjustment. In its most extreme case, the real economy has restricted access to credit as the financial sector experiences a fire sale, thus endogenously generating a financial crisis.

Practical value. In an econometric framework, the relationship between SRISK and severity of financial crisis for different developed countries is given. The paper focuses on financial crises characterized by disruptions in credit supply, the lower tail of which may be related to various factors. A report on the probability of a financial crisis is provided in real-time from an indication of excessive credit growth. The study shows the important role of the cross-border external effect of financial non-capitalization.

Keywords: financial crisis, measure, method SRISK, macroeconomic, Tobit model, currency.

Statement of problem. The process by which undercapitalization leads to a financial crisis has been widely studied in the theoretical macro finance literature and to some extent in the empirical literature. We build on existing empirical measures and come up with quantitative estimates of how much systemic risk it takes to generate a financial crisis.

Financial crises have common elements, but they come in many forms. A financial crisis is often associated with one or more of the following phenomena: substantial changes in credit volume and asset prices; severe disruptions in financial intermediation and the supply of external financing to various actors in the economy; large-scale balance sheet problems; and large-scale government support. Financial crises are typically multidimensional

events and can be hard to characterize using a single indicator.

A financial crisis can take many shapes and forms, but two broad types can be distinguished. Reinhart and Rogoff describe two types of crises: those that are classified using strictly quantitative definitions and those that rely heavily on qualitative and judgmental analysis [1, p. 466–472]. The first group mainly includes currency and sudden stop crises, while the second group includes debt and banking crises. Nevertheless, definitions are heavily influenced by theories that attempt to explain crises.

The literature has been able to achieve specific definitions of many types of crises. For example, a currency crisis involves a speculative attack on a currency that leads to a devaluation

or forces the government to defend the currency by spending large amounts of international reserves, or by sharply increasing interest rates, or by imposing capital controls. A sudden stop can be defined as a large decline in international capital inflows or a sharp reversal of total capital flows into a country, which is likely to occur along with a sharp increase in its credit spreads. Because these are measurable variables, they refrain from using quantitative methodologies.

Systemic risk market indicators allow monitoring of how such weakness manifests and progresses in real time. This paper shows one indicator – SRISK, which stands for systemic risk and measures the dollar amount of capital that a financial firm must raise to operate normally if we have another financial crisis based on stock market data.

Based on the Romer-Romer crisis severity measures, this model estimates the level of undercapitalization that precipitates a financial crisis. Reported crisis probabilities as a function of total capital shortages and other variables for various advanced economies over time. From this estimate, it is possible to calculate a SRISK power that will keep this probability below 50% as long as SRISK remains below this level [2, p.40-43].

Aim of the paper. The article is aimed at summarizing theoretical and empirical approaches to the analysis of the development of credit markets and asset markets in the conditions of the probability of financial crises.

Materials and methods. *Distribution and Frequency of Crises.* Financial crises often come in bunches. Sovereign defaults tend to come in waves and take place in specific regions. According to Jordà et al, report that there were five major periods when a substantial number of now-advanced countries experienced crises: 1890, 1907, 1921, 1930–1931, and 2007–2008 [3, p. 340-378]. Earlier crises bunched around events such as the Napoleonic Wars (Examples of bunches since the 1980s include the Latin America debt crises in the 1980s; in 1992, the European Exchange Rate Mechanism currency crises; in the late 1990s, the East Asian, Russian, and Brazilian financial crisis; the multiple episodes observed in 2007–2008; and the crises in Europe still ongoing in 2013. Periods of widespread sovereign defaults often coincide

with a sharp rise in the number of countries going through banking crises.

These coincidences point toward common factors driving these episodes as well as spillovers of financial crises across borders. According to the Laven and Valencia report, 147 of the total number of crises are banking crises 217 are currency crises, and 67 are sovereign debt crises during the period 1980–2020 [4, p. 653–700]. However, the various types of crises overlap to some extent. In addition, sudden stop crises, not surprisingly, can overlap with currency and balance of payments crises, and sometimes sovereign crises (Figure 1).

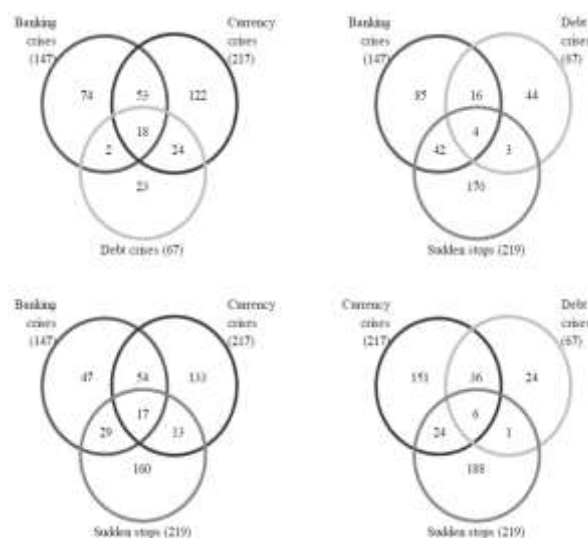


Figure 1. Coincidence of Financial Crises: 1980-2020

Sources: The dates of banking, currency, and debt crises are from Laeven and Valencia and the dates of sudden stops are from Forbes and Warnock (2020).

Note: A financial crisis starting at time T coincides with another financial crisis if the latter starts at any time between T-3 and T+3. A financial crisis starting at time T coincides with two other financial crises if the latter two start at any time between T-3 and T+3. The sample consists of 181 countries.

Of the 431 banking (147), currency (217), and sovereign (67) crises Laeven and Valencia examine they consider 68 to be twin crises, and 8 can be classified as triple crises.

Real and financial consequences of crises. The macroeconomic and financial consequences of crises are usually severe and similar in different types of crises. Despite the obvious differences between crises, variables follow similar patterns.

Large output losses are common, and other macroeconomic variables typically show significant declines. Financial variables such as

asset prices and credit tend to follow qualitatively similar patterns during crises, albeit with variations in duration and severity. Will consider a summary of the literature on the macroeconomic and financial consequences of crises.

Financial crises have large economic costs. According to Claessens et al, many recessions are associated with financial crises (Figure 2) [5, p. 653–700].

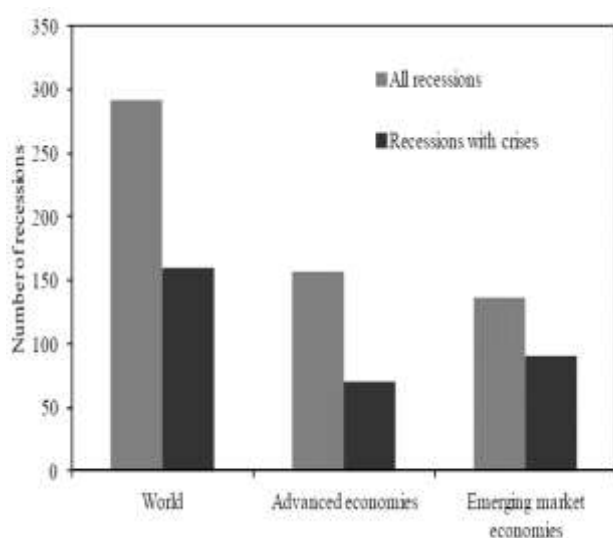


Figure 2. Coincidence of Recessions and Crises

And financial crises often tend to make these recessions worse than a «normal» business cycle recession. The average duration of a recession associated with a financial crisis is some six quarters, two more than a normal recession. And the cumulative loss of a recession associated with a crisis is also much larger than that of a recession without a crisis.

The real impact of a crisis on output can be computed using various approaches. For a large cross-section of countries and a long period, Claessens et al, use the traditional business cycle methodology to identify recessions. They show that recessions associated with credit crunches and housing busts tend to be more costly than those associated with equity price busts.

On this basis, Laeven and Valencia estimate that the cumulative cost of banking crises is, on average, about 23% of GDP during the first four years.⁵ Regardless of the methodology, losses do vary across countries. The median output loss for advanced countries is now about 33%, which exceeds that of emerging markets at 26%. Crises are generally associated

with significant declines in a wide range of macroeconomic aggregates. Recessions following crises exhibit much larger declines in consumption, investment, industrial production, employment, and exports and imports compared with those recessions without crises.

For banking crises, Laeven and Valencia estimate that fiscal costs, net of recoveries, associated with crises are on average about 6.8% of GDP. Debt crises can be costly for the real economy. According to Furceri and Zdzienicka debt crises are more costly than banking and currency crises and are typically associated with output declines of 3–5% after one year and 6–12% after eight years [6, p.726–742].

According to Reinhart and Rogoff crisis episodes are often associated with substantial declines in tax revenues and significant increases in government spending. Using a larger sample, Laeven and Valencia report the median increase in public debt to be about 12% for their sample of 147 systemic banking crises. Although empirical work has not been able to pinpoint the exact reasons, sudden stops are especially costly. Using a panel data set for 1980–2000 and covering 24 emerging markets, Hutchison and Noy finds that while a currency crisis typically reduces output by 2–3%, a sudden stop reduces output by an additional 6–8% in the year of the crisis [7, p. 225–248]. The cumulative output loss of a sudden stop is even larger, about 13–15% over a three-year period (of course, this and other analyses can suffer from reverse causality. That is, private agents see events that lead them to predict future drops in a country's output and, as a result, these agents pull their capital from the country. In this view, anticipated output drops drive sudden stops, rather than the reverse).

The risk of a financial crisis in a country depends on the total capital shortfall of the financial sector in this country. The risk of any one country depends on the aggregate SRISK of the rest of the world. Hence, a country that relaxes its regulation or fails to adequately capitalize its institutions will increase the risk of a financial crisis in other countries. This global externality clearly calls for a coordinated approach for regulation to maintain financial stability.

The widespread impact of the 2007–2009 global financial crisis underlines the importance of having a solid understanding of crises.

Excessive Credit Growth. It is widely believed that financial crises result from excessive credit growth. Normal operation of a financial firm requires that its market capital ratio be above the prudential capital ratio.

Under some mild assumptions, the formula for SRISK for a financial was adapted by the Englea and Ruanb:

$$SRISK_t = kDebt_r - (1-k)Equity_t \exp(\varrho_t \log(1-\theta)).$$

Where ϱ_t is the beta coefficient from the dynamic conditional beta (DCB) model [8, p. 643–667] which augments a standard market model with asynchronous trading, time-varying correlation, and asymmetric volatility. k is set at 8% which corresponds to the typical leverage ratio of well-managed financial firms in tranquil periods. [9, p. 607].

If the crisis were 6 months in the future, the market stress level θ would be 40%, because the MSCI ACWI index declined by ~40% in 6 months during the global financial crisis. For insurance companies, 40% of individual accounts are allowed to calculate SRISK. Aggregate SRISK for each country is the sum of all financial firms with positive values.

Data and Econometric Specifications. Country-level SRISK data, as well as the total market capitalization and total banking assets, are obtained from New York University (NYU) Stern’s Volatility Laboratory (V-Laboratory). SRISK has been available since 2000. GDP data are from the World Bank (New York University (NYU) Stern’s Volatility Laboratory (V-Laboratory) Systemic Risk Analysis, Systemic Risk Analysis (Global Dynamic MES) of World Financials).

A Rommer-Rommer text-based measure of the severity of the financial crisis is used. It is a semi-annual measure of crisis severity derived from the OECD Economic Outlook available for 24 advanced economies. According to its classification criteria, the main characteristic of the financial crisis is the disruption of credit supply.

Based on the specification tests SRISK/(TA*k) is the most important variable. A financial crisis represents a left tail event for the economy. Any measure of financial crisis severity does not distinguish between strong and borderline economic conditions as long as a

crisis has not started yet. The Tobit model which recognizes that the dependent variable is truncated at 0 is the preferred estimator. Thus a natural measure of the size of SRISK which is dangerous is SRISK/(TA*k), where TA stands for the total assets in the financial sector. Consistent with our partial inclusion of separate accounts for calculating SRISK, only 40% of separate accounts are included in total assets.

Consider a domestic model that uses only country-level SRISK variables to explain crisis severity and a global model that expands the set of explanatory variables with world SRISK variables. For each country, the world SRISK variables are calculated using the sum of the respective country-level variables across all other countries. This modification also facilitates the SRISK capacity measure developed later.

The estimation results are reported in Table 1. The SRISK/(TA*k) variable is highly significant in either the domestic model or the global model. Columns 1 and 2 in Table 1 are the specifications with the best Schwarz criterion among many specifications including many not reported here for the domestic and global models, respectively.

Based on the Tobit model, it is possible to quantify the distance from the financial crisis. According to Englea and Ruanb, 2 measures are proposed for this quantitative assessment.

Table 1. Crisis severity and systemic risk measures (Tobit)

	Romer–Romer crisis severity	
	1)	2)
SRISK/(TA*k)	18.325*** (1.213)	13.165*** (1.366)
D.SRISK/(TA*k)	6.592*** (1.931)	
World SRISK/(TA*k)		14.249*** (2.387)
D.World SRISK/(TA*k)		7.987*** (2.759)
Var(e.CRISIS)	11.102*** (1.263)	9.852*** (1.110)
Country fixed effects	Yes	Yes
Pseudo R²	0.261	0.291
Observations	561	561

The first one is a probability of a crisis. The second measure gauges whether there is a level of SRISK that makes the probability of a crisis just 50%. In the domestic model, since both $SRISK/(TA \cdot k)$ and its lag are included in the domestic model is the sum of their coefficients or 24.917. In the global model is the coefficient of country $SRISK/(TA \cdot k)$ or 13.165. These two measures are calculated on a monthly basis.

Results and Discussion. Crisis probabilities and SRISK power are reported from both domestic and global models. The global model captures the important global externality whereby the risk of a crisis in one country is strongly influenced by the rest of the world. The undercapitalization of the financial sector in one country will increase the probability of a crisis in another.

Market-based measures of systemic risk are useful for this analysis because of their forward-looking nature. According to Adrian et al, the conditional value-at-risk (CoVaR) measure is an alternative market-based measure that is closely related to SRISK. The main difference is that SRISK depends also on the firm's volatility whereas CoVaR does not due to differences in conditioning. In addition, SRISK depends on both size and leverage [10, p.19–50].

Besides the Romer–Romer chronology, several other crisis chronologies exist. Almost all of them use a 0 to 1 classification: Either a country experienced a crisis or it did not. The Romer–Romer methodology that compiles a continuous measure of disruptions of credit supply from real-time narrative accounts is suitable for this purpose.

Conclusion. Many theories have been developed about the underlying causes of crises. The paper briefly summarizes the theoretical and empirical literature analyzing developments in credit and asset markets around financial crises. Financial variables like asset prices and credit usually follow qualitatively similar patterns across crises, albeit with variations in duration and severity. The paper summarizes the literature on the macroeconomic and financial implications of crises.

The paper evaluates a model of systemic risk which is designed to show both the probability of a crisis and the distance between current measures of systemic risk and the level which makes the probability of crisis equal to one-half.

This paper quantifies this process with a simple model that incorporates systemic externalities both within countries and between countries.

References

1. Reinhart, C.M., and Rogoff, K.S. (2009). The Aftermath of Financial Crises. *American Economic Review*, Vol. 99, pp. 466-472.
<https://doi.org/10.1257/aer.99.2.466>
2. Romer, C.D., and Romer, D.H. (2017). New evidence on the impact of financial crises in advanced countries. *Am. Econ. Rev.* 107, 3072-3118.
<https://doi.org/10.1257/aer.20150320>
3. Jordà, O., Schularick, M., and Taylor, A.M. (2011). Financial Crises, Credit Booms, and External Imbalances: 140 Years of Lessons. *IMF Economic Review*, Palgrave Macmillan, vol. 59(2), pages 340-378, June.
<https://doi.org/10.1057/imfer.2011.8>
4. Laeven, L., and Valencia, F. (2013). Systemic Banking Crises. S. Claessens, M. A. Kose, L. Laeven, and F. Valencia, eds. *Financial Crises: Causes, Consequences, and Policy Responses*, forthcoming, IMF.
5. Claessens, S., Kose, M.A., and Terrones, M.E. (2009). What Happens during Recessions, Crunches and Busts? *Economic Policy*, Vol. 60, pp. 653-700.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-0327.2009.00231.x>
6. Furceri, D., and Zdzienicka, A. (2012). How Costly Are Debt Crises? *Journal of International Money and Finance*, Vol. 31, No. 4, pp. 726-742.
<https://doi.org/10.1016/j.jimonfin.2012.01.012>
7. Hutchison, M.M., and Noy, I. (2006). Sudden Stops and the Mexican Wave: Currency Crises, Capital Flow Reversals and Output Loss in Emerging Markets. *Journal of Development Economics*, Vol. 79, pp. 225-248.
<https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2004.12.002>
8. Engle, R.F. (2016). Dynamic conditional beta. *J. Financ. Econom.* 14, 643-667.
<https://doi.org/10.1093/jfinec/nbw006>
9. Englea, R., and Ruanb, T. (2019). Stern School of Business, New York University, New York, NY 10012; and bNUS Business School, National University of Singapore, Singapore 119245.
10. Adrian, T., and Brunnermeier, M.K. (2016). CoVaR. *Am. Econ. Rev.* 106, 1705-1741.
<https://doi.org/10.1257/aer.20120555>

МОДЕЛЬ ВИМІРЮВАННЯ ЙМОВІРНОСТІ НАСТАННЯ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ

Т. І. Мивідобадзе, професор Горійського державного університету (Грузія)

Методологія дослідження. При проведенні дослідження було використано метод аналізу й синтезу – при з'ясуванні природи сучасних фінансових криз, метод групування – при визначенні видів фінансових криз, загального й особливого – для проведення диференціації між різними видами фінансових криз, економетричні методи – для кількісної оцінки рівня системного ризику у фінансовому секторі, який призводить до фінансової кризи.

Результати. Надмірне зростання кредитування, що є головною причиною фінансових криз, відображається у недостатній капіталізації фінансового сектора. У статті подано короткий огляд теоретичних та емпіричних досліджень розвитку подій на ринках, що виникають внаслідок фінансових криз. Продемонстровано, що ринкові показники системного ризику, такі як SRISK, дозволяють відстежувати, як виникають і розвиваються системні ризики в режимі реального часу.

Новизна. У цій роботі представлено кількісну оцінку рівня системного ризику в фінансовому секторі, який призводить до фінансової кризи. Модель ґрунтується на теорії, згідно з якою зменшення боргу матиме вплив на ціну, і чим більшою буде величина зменшення боргу, тим небезпечнішим коригування. У крайньому випадку реальна економіка обмежує доступ до кредитів, оскільки у фінансовому секторі відбувається зниження ціни на фінансові активи, і у такий спосіб ендогенно породжує фінансову кризу.

Практична значущість. В економетричній системі існує зв'язок між SRISK і серйозністю настання фінансової кризи для групи розвинених країн. Стаття зосереджена на фінансових кризах, що характеризуються нестабільністю пропозиції кредитів, нижня межа яких може бути пов'язаний з різними факторами. Звіт про ймовірність фінансової кризи надається в режимі реального часу за ознакою надмірного зростання кредитування. Дослідження показує важливу роль транскордонного зовнішнього ефекту фінансової некапіталізації.

Ключові слова: фінансова криза, оцінка, методика SRISK, макроекономіка, модель Тобіна, готівкові гроші.

Надійшла до редакції 20.02.23 р.

ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ «ЗЕЛЕНОГО» БАНКІНГУ В УКРАЇНІ

О. В. Крылова, к. т. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка», krylova.o.v@ntu.one, orcid.org/0000-0003-2091-4320,

О. І. Замковий, ст. викладач, НТУ «Дніпровська політехніка», zamkovyi.o.i@ntu.one, orcid.org/0000-0002-7558-6814,

О. І. Горяча, ст. викладач, НТУ «Дніпровська політехніка», horiacha.o.i@ntu.one, orcid.org/0000-0003-8168-1818,

О. Г. Федорова, асистент, НТУ «Дніпровська політехніка», fedorova.o.h@ntu.one, orcid.org/0000-0003-3030-7778

Методологія дослідження. Основою дослідження стали теоретичні та науково-методичні положення економічної науки, зокрема, теорії фінансів та грошового обігу, сучасні концепції економічного зростання з урахуванням проблем «зеленої» економіки. Метод наукової абстракції був використаний при визначенні сутності категорій «зелена економіка» та «зелене фінансування», які є підґрунтям появи та розвитку «зеленого» банкіngu в Україні та світі. Методи структурної декомпозиції, індукції та дедукції надали можливість обґрунтувати теоретичні засади становлення й розвитку «зеленого» банкіngu та «зелених» банківських інструментів. Метод загального й особливого дозволив виявити специфіку «зеленого» банкіngu в Україні, а структурного аналізу – виокремити проблеми його розвитку та запропонувати шляхи подальшого впровадження в період повоєнного розвитку економіки України.

Результати. Визначено основні риси та проблеми функціонування української «зеленої» банківської системи в сучасний період. Продемонстровано значення ефективного розвитку «зеленого» фінансування у забезпеченні сталого економічного розвитку країни. Виокремлено основні банківські інструменти, які використовуються у світовій практиці «зеленого» банкіngu, а також проаналізовано досвід їхнього використання в банківській системі України. Проведено оцінку перешкод застосування «зеленого» банкіngu та використання «зелених» фінансових інструментів в контексті фінансування проектів сталого розвитку в Україні. Визначено основні шляхи подолання негативного впливу глобальних криз з урахуванням міжнародного досвіду провадження банківської діяльності.

Новизна. На основі дослідження досвіду становлення й розвитку «зеленого» банкіngu в Україні та світі окреслено шляхи використання «зеленого» фінансування для побудови економіки сталого розвитку в період повоєнного відновлення країни.

Практична значущість. Запропоновано шляхи подальшого ефективного впровадження «зеленого» банкіngu в умовах програми сталого розвитку України та побудови сталих банків.

Ключові слова: «зелена» економіка, «зелений» банкінг, «зелене» фінансування, економіка сталого розвитку.

Постановка проблеми. Стан навколишнього середовища є важливим фактором якості життя населення країни та його добробуту. Як свідчить світова практика, збереження навколишнього середовища можливе шляхом впровадженню інноваційних технологій ресурсозбереження та відтворення

природних ресурсів з метою сталого розвитку «зеленої» економіки. Але перехід до «зеленої» економіки потребує значних фінансових інвестицій [1]. У контексті дефіциту фінансових ресурсів, спрямованих на фінансування природозбережувальних заходів, створення «зелених» банків і розвиток

системи «зеленого» банкінгу стає засобом фінансової підтримки реалізації «зелених» проектів. Практика зарубіжних країн свідчить, що створення «зелених» банків є ефективним вкладенням у природоохоронну сферу. «Зелений» банкінг, як складова «зеленого» інвестування вимагає вирішення багатьох проблемних питань як на макроекономічному, так і на мікроекономічному рівнях, з метою підвищення привабливості «зеленої» економіки, що робить тему дослідження актуальною [2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Виділяються дослідження, які описують «зелені» фінансові інструменти з різних позицій, а саме з точки зору «зеленого» кредитування, операцій з «зеленими» цінними паперами. Дослідження Т. Н. Седаш [3], присвячені розвитку «зелених» інвестицій. Розвиток системи «зеленого» банкінгу слід визначити в роботі О. Веклич [4] та дослідженні Л. Ю. Кучер, А. В. Кучер [2], що розкривають характер «зеленої» банківської системи, механізми та інструменти її впровадження, ситуацію її діяльності в українському банківському секторі. В роботах M. D. Miah, S. M. Rahman і M. Mamoон [5] розглядалася проблематика «зеленого» банкінгу в світі.

Оцінюючи значною мірою внесок вчених, слід зазначити тільки початок становлення системи «зеленого» банкінгу в Україні, який був підірваний воєнною агресією росії. Але можливості післявоєнного періоду розбудови економіки України, та майбутнього членства в Європейському Союзі дозволяють стверджувати про важливість наукових досліджень в цій тематиці

Формулювання мети статті. Метою статті є вивчення особливостей діяльності та проблематики «зеленого» банкінгу в Україні з визначенням рекомендацій подальшого розвитку в умовах післявоєнного відновлення економіки сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Глобальна тенденція розвитку сучасної економіки сталого розвитку – це «зелена» економіка з метою оцінки екологічних умов та тенденцій екосистеми країни, глобальні рейтингові організації розробили комплексні критерії, згідно з якими Україна

має дуже низьке значення. Індекс глобальної «зеленої» економіки розраховується за чотирма показниками: зміна клімату та управління ним; ефективність промисловості; ринки та інвестиції в навколишнє середовище та стан навколишнього середовища [6]. Найпопулярнішим у світі в системі «зеленої» економіки є напрям «green finance». «Зелене» фінансування – це напрям фінансових потоків з різних джерел (державного, приватного, і некомерційного) на фінансування проектів сталого розвитку, які окрім прибутковості мають мету покращення навколишнього середовища та відповідні екологічні вигоди. [7] Сприяння «зеленому» фінансуванню у великих масштабах допомагає забезпечити пріоритетну перевагу «зелених» інвестицій над звичайними інвестиціями, які допомагають вирішити екологічні проблеми, включаючи інвестиції в відновлювану енергію, енергоефективність, чисті технології, низьку інфраструктуру вуглецевого транспорту, очищення води і ефективність ресурсів [6].

Вивчення глобального досвіду «зелених» інвестицій дозволяє використовувати і адаптувати ці фінансові інструменти на практиці в українську економіку та інвестиційний ринок. Враховуючи, що сектор «зеленого» фінансового ринку в Україні у довоєнний період лише формувався та зараз залишається на цьому етапі формування, важливо зробити розумний вибір інструментів реалізації «зеленої» банківської системи [1]. За сучасних умов для реалізації екологічного проекту компаніям проблематично отримувати кредит від звичайних комерційних банків. Це пов'язано, перш за все, з високим рівнем кредитних ставок, що утруднення повернення коштів, зі складністю умов погашення таких проектів [1].

«Зелене» фінансування відповідає критеріям сталого розвитку, визначеним ООН [8] та охоплює широкий спектр фінансових продуктів і послуг, найважливішими інструментами в яких є кредити і акції. Для задоволення зростаючого попиту у світі на «зелене» фінансування створені нові фінансові інструменти, такі як «зелені» облігації, а також нові фінансові установи – «зелені» банки і «зелені» фонди [6].

Система «зеленого» банкінгу визначається специфічним, орієнтованим на навколишнє середовище банківським сектором, сприяння поширенню екологічно безпечних технологій для зменшення шкоди довкілля шляхом проведення оперативної діяльності з метою заохочення реалізації екологічних проектів, заснованих на принципах соціального та екологічного фінансування [9].

«Зелений» банкінг здійснюється у двох напрямках:

– банківське управління, з метою зменшення екологічного збитку та витрат у зв'язку з поточною операційною діяльністю

банків відповідно до «зеленої» вітчизняної банківської діяльності;

– надання кредитних ресурсів на фінансування екологічних проектів, розвиток «зелених» технологій, екологічних продуктів і розподіл екологічного банкінгу [10].

«Зелений» банківський механізм вже давно широко використовується, а його застосування позитивно впливає на загальну банківську сферу та економічну ситуацію. Поширенню цього механізму по всьому світу значно сприяють ефективні фінансові інструменти, представлений на рис. 1.

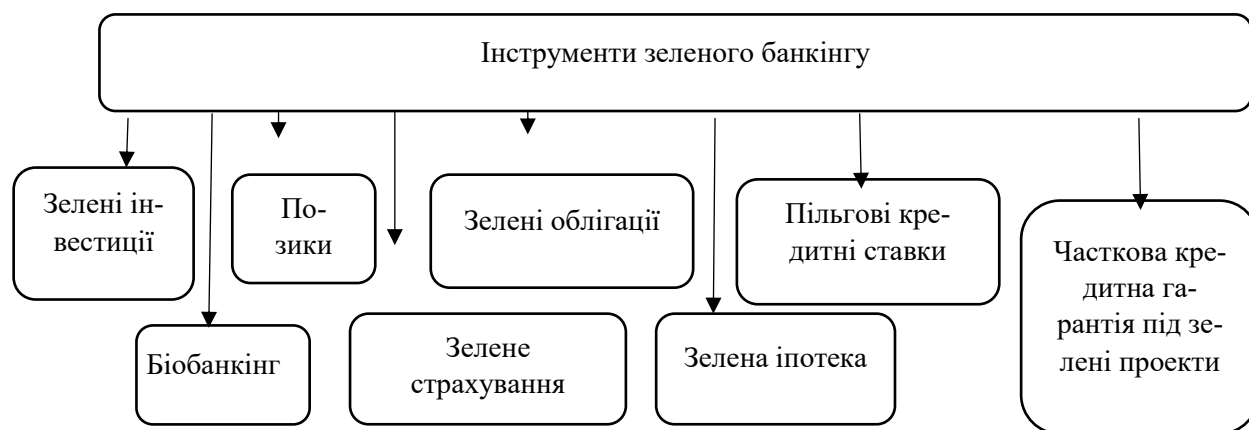


Рис.1. Міжнародні фінансові інструменти «зеленого» банкінгу [11]

«Зелені» банки є спеціалізованими установами, які входять до складу фінансової інфраструктури і зосереджені на підтримці чистих енергетичних проектів за рахунок використання державного та приватного капіталу для збільшення низьковуглецевих інвестицій і збільшення використання чистої енергії на ринку. Банки можуть доповнювати або підвищувати свої можливості, зосередившись на «зелених» проектах, більш глибокому технічному сприянні проектам, розробці портфеля потенційних проектів та інноваційному використанні капіталу [12].

Серед основних функцій «зелених» банків слід виділити:

1) зменшення інвестиційного розриву в проектах з пом'якшення наслідків зміни клімату

2) стимулювання та розширення інвестицій на ринку відновлюваної енергетики

3) збільшення інвестицій приватного сектора в інфраструктуру відновлюваної енергетики

4) забезпечення за доступними цінами енергоефективними технологіями та виробами для кінцевих користувачів

Розглянувши концепцію створення та основні функції «зелених» банків, можна відмітити їх особливості та відмінності від звичайних банківських установ:

– зосереджують свою основну діяльність на комерційно успішних «зелених» технологіях

– банківське фінансування тільки під відповідні «зелені» цілі

– відносини з урядом в рамках державних та місцевих природоохоронних та енергоефективних програм [12].

У зв'язку з тим, що український сектор «зеленого» фінансового ринку тільки розвивається, необхідно провести сумнівний відбір інструментів, найбільш відповідного для України. Виходячи з розглянутих характеристик банківського «зеленого» фінансування в умовах українського банківського сектору стає питання впровадження таких

банківських інструментів, які б мали відповідний попит серед клієнтів та відповідали урядовим програмам «зеленої» економіки

України, серед яких доцільно виділити наступні (рис. 2)



Рис. 2. Банківські фінансові інструменти, які можна впроваджувати в «зеленому» банкінгу України [13]

Окрім зазначених банківських продуктів, «зелені» банки можуть у своїй діяльності широко виписувати пільгові ставки кредитування для програм «зеленого» кредитування; продовження терміну кредитування для фінансування великих програм екологічної інфраструктури; видача цільових кредитів на придбання надбавок на викиди забруднюючих речовин та випуск цінних паперів, для фінансування великих програм екологічної інфраструктури (випуск «зелених» облигацій) [14]

Аналіз практики використання зазначених банківських фінансових інструментів показав, що існує багато перешкод для їх активізації, основними з яких є:

- обмеження внутрішнього банківського кредитування лімітами НБУ на суму кредитного ризику для контрагента,

- високий ризик «зелених» інвестиційних проектів;

- обмежене фінансування українських «зелених» проектів експортними кредитними агентствами, міжнародними фінансовими установами через низькі суверенні рейтинги України у зв'язку нестабільністю політичного та макроекономічного середовища;

- відсутність розвинутого інвестиційного ринку, зокрема фондового ринку;

- низький рівень економічної відповідальності за наслідки своєї діяльності на навколишнє середовище та обмежені правові стимули для зменшення шкідливого впливу на природне середовище [1].

Сьогодні можна виділити шість найбільших банків, що належать до «зелених» та працюють у «зеленому» банківському секторі України: [15]: АТ «Укргазбанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Райффайзен Банк Аваль»,

АТ «ПроКредит банк», АТ «Укресімбанк», АТ Банк «Львів».

АТ «Укргазбанк» займає першу позицію в цій галузі, стратегічна мета якого стати провідним банком із «зеленого» фінансування в Україні та забезпечити до 30% загальних потреб у фінансуванні в енергетичній та альтернативній енергетиці [12]. На сучасному етапі не існує відкритої статистичної інформації щодо обсягу фінансування окремими банками «зелених» проєктів, кожна фінансова установа виконує власні закриті розрахунки за цими статтями, загальної агрегованих статистичних даних немає.

Що стосується створення інституційного середовища для здійснення «зеленого» фінансового посередництва в Україні, то воно було започатковано у 2021 році і передбачало створення інституційних стимулів для функціонування ринку «зелених» облігацій, рекомендації щодо реалізації або фінансування екологічних проєктів шляхом випуску «зелених» облігацій та вироблення політики Національним банком України щодо розвитку сталого фінансування на період до 2025 року. Державна програма з розвитку «зеленого» банкінгу розглядає впровадження наступних заходів:

1) удосконалення корпоративного управління в банках з точки зору впровадження методології врахування факторів навколишнього середовища на всіх рівнях прийняття управлінських рішень;

2) розробка банківських вимог до управління екологічними ризиками;

3) встановлення банками критеріїв оцінки та відбору об'єктів фінансування з урахуванням їх впливу на екологію;

4) забезпечення інформування банків про вплив їх діяльності на навколишнє середовище;

5) інтегрування кліматичних аспектів в систему забезпечення їх фінансової стабільності [16].

Водночас, ефективне виконання завдань, визначених Політикою розвитку сталого фінансування в Україні до 2025 року, потребувало розвитку законодавчого поля; підходів до оцінки соціальних та екологічних ризиків; визначення «зелених» банків, а також посилення підготовки фахівців у галузі

екологічного управління фінансових установ.

Формування «зеленого» банківського сектору, тобто добре розвинутої мережі фінансових посередників, можливо з формування та діяльності глобальних, регіональних та національних «зелених» банків і банків розвитку, а з іншого боку, створеними у межах існуючих комерційних банків відокремлених господарських підрозділів. Розвиток «зеленого» банкінгу є одним з етапів формування стійкої банківської системи в контексті сталого фінансування та економіки сталого розвитку (рис. 3) [17]

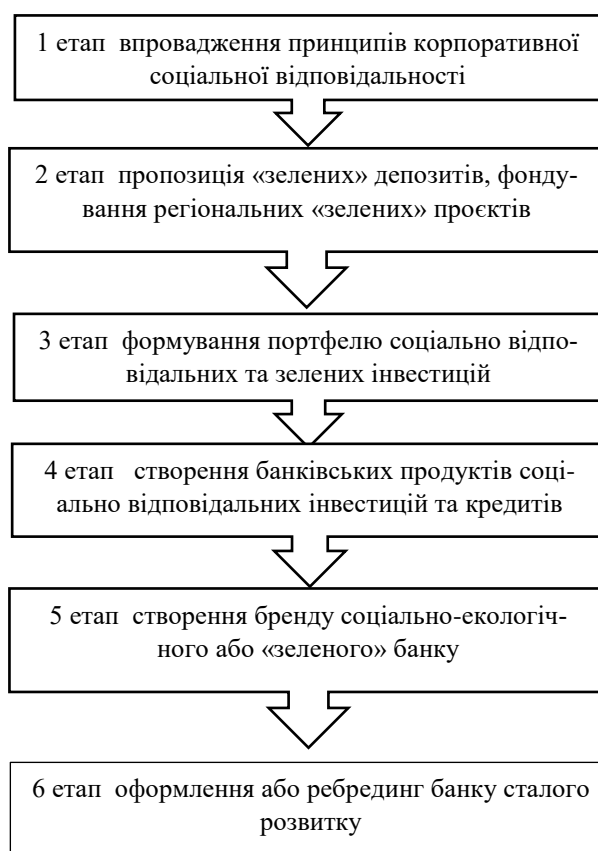


Рис. 3. Еволюція формування сталих банків в економіці сталого розвитку [17]

Завдяки розумній політиці України та плідній співпраці з найважливішими країнами та міжнародними фінансовими організаціями у сфері «зелених» фінансів, «зелена» банківська система в Україні може стати провідним фінансовим інструментом для економіки та навколишнього середовища країни.

Сьогодні вкрай важливо подальше

стимулювання створення в Україні «зеленого» банку для фінансування післявоєнної «зеленої» реконструкції країни. Це сприятиме інвестиціям в низьковуглецеву, кліматично-відмовну економіку. Саме використання досвіду інших країн у створенні «зелених» банків може допомогти Україні створити інструмент для фінансування заходів з відновлення економіки в рамках Плану відновлення України. «Зелені» банки можуть бути створені як банки розвитку та координації для повоєнної реконструкції, підтримки «зелених» об'єктів. Таким координаційним центром «зеленого» банкіingu в Україні може стати АТ «Укргазбанк» з його значним досвідом у цьому питанні

Замість того, щоб відновити свою інфраструктуру радянської епохи, енергетику та сильно пошкоджену промисловість, Україна може створити нову декарбонізовану економіку на основі відновлюваної енергетики, електрифікації, цифрових рішень та промислових інновацій. Післявоєнна реконструкція України – це не просто швидке відновлення зруйнованої інфраструктури, промисловості чи житлових будинків. Післявоєнна реконструкція матиме значний вплив на розвиток країни в середньостроковій та довгостроковій перспективі і визначить напрямки розвитку на багато років Тому планування післявоєнної відбудови має бути «зеленим».

Висновки. Таким чином, «зелена» банківська система є екологічною філософією банківської діяльності та видом нової бізнес-моделі банку у майбутньому. Використання «зеленого» банкіingu формує механізм фінансових стимулів для активізації використання ресурсозберігаючих «зелених» технологій та продуктів для зменшення шкоди навколишнього середовища на основі екологічного та соціально відповідального фінансування. Ця модель реконструкції має на меті побудову економіки майбутнього в Україні, економіки, яка зростає, а її негативний вплив на навколишнє середовище зменшується. Зокрема, вона повинна підтримувати зростання валового внутрішнього продукту без викидів парникових газів, а ядром економічного розвитку має стати охорона природи і якості життя громадян.

Література

1. Рибіна Л.О., Адаменко А.П. Розвиток «зеленого» інвестування в Україні. Інфраструктура ринку. Одеса: Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій, 2020. Вип. 42. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2020/42_2020_ukr/57.pdf.
2. Кучер Л.Ю., Кучер А.В., Тріпілець О.В. «Зелений» банкінг у системі екологічного менеджменту й ефективного фінансування екопроектів. *Вісник ХНАУ. Сер. «Економічні науки»*. 2020. № 2. С. 309-324. <https://doi.org/10.31359/2312-3427-2020-2-309>.
3. Седаш Т.Н. Экономические инструменты стимулирования природоохранной деятельности: анализ зарубежного опыта. *Финансы и кредит*. 2015. № 7(631). С. 54–64
4. Веклич О. «Зелений» банкінг: сутність, механізм та інструменти реалізації. У кн. «Зелені» інвестиції у сталому розвитку: світовий досвід та український контекст. Київ: Центр Разумкова, 2019. С. 236-251.
5. Miah M.D., Rahman S.M., Mamoon M. Green banking: the case of commercial banking sector in Oman. *Environment, Development and Sustainability*. 2021. Vol. 23. Pp. 2681-2697. URL : <https://doi.org/10.1007/s10668-020-00695-0>.
6. Любіч О.О., Свистун А.О. Інноваційні боргові фінансові інструменти державних банків розвитку. *Наукові праці НДФІ*. 2020. № 3. С. 41-62.
7. Defining «green» in the context of green finance: Final report / European Commission. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2017. 110 p. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/0d44530d-d972-11e7-a506-01aa75ed71a1/language-en>.
8. Цілі сталого розвитку 2016–2030 / ООН. URL: <http://www.un.org.ua/ua/tsili-rozvytku-tysiacholitia/tsili-staloho-rozvytku>.
9. Green Investment Banks: Innovative Public Financial Institutions Scaling up Private, Lowcarbon Investment. – OECD, January 2017. URL: http://www.keepeek.com/Digital-AssetManagement/oecd/financeandinvestment/green-investment-banks_9789264245129-en#.WIOS4IWnGCg.
10. Мороз В.В., Шепетько Р.І. Інституційне середовище неоіндустріалізації економіки України в світлі глобальних комплексних індексів. *Економічний часопис XXI*. 2015. № 7-8(2) С. 12-14.
11. The financial system we need: from momentum to transformation. Inquiry Report. 2016. URL: <http://unepinquiry.org/publication/the-financial-system-we-need-from-momentum-to-transformation>.
12. Звіт зі сталого розвитку 2019. Укргазбанк. URL: https://www.ukrgasbank.com/upload/file/ugb_report2019.pdf.
13. Дима В.В. Фінансові інструменти стимулювання розвитку «зеленої» економіки в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 5-6. С. 182-187. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.5-6.182>

14. Добровольська О.В. «Зелені фінанси» як складова парадигми сталого розвитку. *Бізнес Інформ*. 2018. № 5. С. 287-294.

15. Зелені інвестиції у сталому розвитку: світовий досвід та український контекст Офіційний сайт центру Разумкова. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2019_ZELEN_I_NVEST.pdf.

16. Політика Національного банку України щодо розвитку сталого фінансування на період до 2025 року Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/politika-natsionalnogo-banku-ukrayini-schodo-rozvitku-stalogo-finansuvannya-na-period-do-2025-roku>.

17. Хуторна М., Андрейків Т., Висока М., Маруха О. Інституційні засади функціонування зелених банків. 2023. №4(48). С. 59-66. [https://doi.org/10.18371/fp.4\(44\).2022.596667](https://doi.org/10.18371/fp.4(44).2022.596667)

References

1. Rybina, L.O., & Adamenko, A.P. (2020). Rozvytok «zelenoho» investuvannya v Ukraini. Infrastruktura rynku. Market Infrastructure. Odesa: Prychornomorsky naukovo-doslidnyy instytut ekonomiky ta innovatsiy, Issue 42. Retrieved from http://marketinfr.od.ua/journals/2020/42_2020_ukr/57.pdf.

2. Kucher, L.Yu., Kucher, A.V., Tripilets, O.V. (2020). Zelenyi bankinh u systemi ekolohichnoho menedzhmentu i efektyvnoho finansuvannya ekoproiektiv. Visnyk KhNAU. Ser. «Ekonomichni nauky», (2). 309-324. <https://doi.org/10.31359/2312-3427-2020-2-309>.

3. Sedash, T.N. (2015). Ekonomicheskie instrumenty stimulirovaniya prirodohrannoy deyatelnosti: analiz zarubezhnogo opyta. *Finansy i kredit*, 7(631), 54-64.

4. Veklych, O. (2019). «Zelenyy» bankinh: sutnist, mekhanizm ta instrumenty realizatsii. «Zeleni investytsii u stalomu rozvytku: svitovyy dosvid ta ukraïnskyi kontekst. (pp. 236-251). Kyiv: Tsentrazumkova.

5. Miah, M.D., Rahman, S.M., & Mamoona, M. (2021) Green banking: the case of commercial banking sector in Oman. *Environment, Development and Sustainability*. Vol. 23. Pp. 2681-2697. Retrieved from <https://doi.org/10.1007/s10668-020-00695-0>

6. Lyubich, O., & Svistun, A. (2020). Innovatsiyni borhovi finansovi instrumenty derzhavnykh bankiv rozvytku. *Naukovi pratsi NDFI*, (3), 41-62.

7. European Commission. (2017). Defining «green»

in the context of green finance (Final report). Luxembourg: Publications Office of the European Union. Retrieved from <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/0d44530d-d972-11e7-a506-01aa75ed71a1/language-en>.

8. Tsili staloho rozvytku 2016–2030 / OON. (2015). Retrieved from <http://www.un.org.ua/ua/tsili-rozvytku-tysiacholittia/tsili-staloho-rozvytku>

9. Green Investment Banks: Innovative Public Financial Institutions Scaling up Private, Lowcarbon Investment. (2017) OECD, January. Retrieved from http://www.keepeek.com/Digital-AssetManagement/oecd/financeandinvestment/green-investment-banks_9789264245129-en#.WIOS4IWnGCg.

10. Moroz, V.V., & Shepetko, R.I. (2015). Instytutsiine seredovysheche neoindustrializatsii ekonomiky Ukrainy v svitli hlobalnykh kompleksnykh indeksiv. *Ekonomichnyy chasopys XXI*, 7-8(2), 12-14.

11. The financial system we need: from momentum to transformation. (2016). Inquiry Report.. Retrieved from <http://unepinquiry.org/publication/the-financial-system-we-need-from-momentum-to-transformation>.

12. Zvit zi staloho rozvytku 2019. UKRGAZBANK. (2020). Retrieved from https://www.ukrgasbank.com/upload/file/ugb_report2019.pdf

13. Dima, V.V. (2020). Finansovi instrumenty stymuliuвання rozvytku «zelenoi» ekonomiky v Ukraini. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (5-6), 182-187. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.5-6.182>

14. Dobrovolska, O.V. (2018). «Zeleni finansy» yak skladova paradyhmy staloho rozvytku. *Business-Infom*, (5), 287-294.

15. Zeleni investytsii u stalomu rozvytku: svitovyy dosvid ta ukraïnskyi kontekst (2019). The official site of the Razumkov Center 1. Retrieved from https://razumkov.org.ua/uploads/article/2019_ZELEN_I_NVEST.pdf.

16. Polityka Natsionalnogo banku Ukrainy shchodo rozvytku staloho finansuvannya na period do 2025 roku. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/news/all/politika-natsionalnogo-banku-ukrayini-schodo-rozvitku-stalogo-finansuvannya-na-period-do-2025-roku>

17. Khutorna, M., Andreikiv, T., Vysoka, M., & Marukha, O. (2023). Instytutsiini zasady funktsionuvannya zelenykh bankiv. *Financial space*, 4(48), 59-66. [https://doi.org/10.18371/fp.4\(44\).2022.596667](https://doi.org/10.18371/fp.4(44).2022.596667)

PROBLEMS OF THE DEVELOPMENT OF «GREEN» BANKING IN UKRAINE

O. V. Krylova, Ph. D (Tech.), Associate Professor,

O. I. Zamkovyy, Senior Lecturer, O. I. Horiacha, Senior Lecturer, O. H. Fedorova, Assistant Lecturer, Dnipro University of Technology

Methods. General and specific research methods were used during the research. The basis of the study was the theoretical and scientific-methodical provisions of economic sciences, banking theory and the monetary system, as well as modern concepts of economic growth in the country, theoretical achievements of domestic and foreign scientists, dedicated to the problems of the «green» economy and its impact on economic growth. The method of generalization was used in determining the «green» economy and «green» financing, which are the main reasons for the emergence and

development of «green» banking in the world and in Ukraine. The method of scientific abstraction, structural decomposition, indication and deduction was used in substantiating the theoretical foundations of «green» financing and «green» banking. The method of grouping and system analysis made it possible to reveal the features of «green» banking in Ukraine, the problems of its development, and the systematization of ways of further implementation in the period of the post-war formation of the economy of Ukraine.

Results. The main features and problems of the functioning of the Ukrainian «green» banking system in the modern period have been determined. The special role played by the effective development of «green» financing in the sustainable economic development of the country has been established. The main banking instruments used in the global practice of «green» banking, as well as the experience of using them in the banking system of Ukraine, were studied. An assessment of the obstacles to the application of «green» banking and the use of «green» financial instruments in the context of financing sustainable development projects in Ukraine was carried out. The main ways of overcoming the negative impact of global crises have been determined, taking into account the international experience of banking activity.

Novelty. In the study, the experience of the development of «green» banking in Ukraine was studied and possible ways of using «green» financing during the period of building the economy of sustainable development and the post-war recovery of the country were determined.

Practical value. Ways of further effective implementation of «green» banking in terms of the program of sustainable development of Ukraine and the construction of sustainable banks are proposed

Keywords: «green» economy, «green» banking, «green» financing, economy of sustainable development.

Надійшла до редакції 29.01.23 р.

INNOVATIONS IN FOREIGN TRADE MANAGEMENT UNDER PRE-WAR NEO PROTECTIONISM CONDITIONS

*M. V. Boichenko, D.E., Professor, Dnipro University of Technology,
bojchenko.m.v@nmu.one, orcid.org//0000-0002-9874-3085,
M. O. Boiarkin, Post-graduate student, Dnipro University of Technology,
boiarkin.my.o@nmu.one, orcid.org//0009-0006-7491-2784*

Methods. To study the risks of neo protectionism for Ukrainian exporters there has been used the following methods: analysis and synthesis, induction and deduction – to identify prerequisites for the formation of neo protectionism in the conditions of globalization. The statistical methods have been used to develop the model of the dependence of the export of products (goods and services) on the indirect methods of neo protectionism to test the hypothesis about the influence of indirect financial support on the stimulation of exports and the creation of new jobs by exporting enterprises.

Results. This study offers recommendations for overcoming the risks of foreign economic activity, in particular the relocation of jobs, changes in trade and payment balances on the example of individual countries, as well as the use of discriminatory measures against exporting firms from Ukraine. It is demonstrated that before the war, Ukrainian firms that exported their products and services to foreign markets faced fierce competition for both customers and investments. As most of the world prioritizes trade liberalization, many so-called «developed countries» suffer from the social and political consequences of the global distribution of wealth and labor, which include the movement of jobs abroad and rising unemployment. It was revealed that more and more countries are applying neo-protectionism measures to protect local markets and strengthen the competitive positions of national businesses, so the management of Ukrainian firms should take these risks into account when developing their own foreign trade strategies.

Novelty. The article summarizes the arguments and counter-arguments in the framework of the scientific debate on the problem of the revival of neo-protectionism and economic nationalism in the conditions of global economic integration and trade liberalization. Innovative recommendations for minimizing threats to Ukrainian exporting firms from the policy of neo-protectionism in the foreign markets of unfriendly countries in the post-war period are proposed.

Practical value. The recommendations provide for reorientation from the markets of unfriendly countries with high non-commercial risks to the markets of partner countries and insurance of commercial risks under the contract using the mechanisms of Public JSC «Export Credit Agency of Ukraine» in the post-war period. The results of the research can be useful for Ukrainian exporting firms and government bodies that regulate the foreign economic activity of trade agents that export dual-use goods.

Keywords: export activities, free trade, foreign trade management, international trade, neo-protectionism, trade balance, innovations.

Statement of problem. In recent decades, the globalization has traditionally been interpreted by the scientific community as an irreversible process that, while not without its

drawbacks, ultimately benefits humanity by equalizing incomes in developed and developing countries, improving living standards and living conditions through society due to exchange

of information, capital, technologies and other types of resources. This axiom is undergoing a significant test at this time, when trade restrictions and barriers are supposed to disappear completely, and all countries of the world are seeking to join various kinds of free trade agreements. We are witnessing events unique in the historical and economic context: the shift of world centers of power (the transformation of China into the second, and by some estimates the world's first economic power), the weakening of global leadership in countries such as the United States, Britain, and Japan, while Africa and Latin America countries demonstrate intensive economic growth. The main challenge is the return of the world to the times of «multipolar confrontation» between the Western world, Ukraine's ally, and the Eastern bloc of China and Russia. This world is characterized by trade wars escalation, economic protectionism, and growing isolationism in those countries, which have shown high rates of economic growth for several decades. We have written this article at the end of 2021 and tried to show the risks of internationalization for those firms which deals with counterparts from Russia and China. Recent events have confirmed our most pessimistic predictions about the impact of geopolitics on international trade and the adverse effects of a bipolar world.

In this context, the expert community is particularly concerned about the ability of Ukrainian enterprises to adapt traditional supply chains to new conditions of international business, as well as the ability of our country to transform itself from recipient country to investor country and regional leader, considering the mistakes and achievements of our partners from Europe, Asia, and Northern America.

In search of answers to these questions, we will have to consider the impact of trends that will determine in the nearest future the direction of changes in foreign trade policy in the most countries of the world, as well as potential effects of such changes on Ukrainian enterprises' export operations management. The article considers the pre-war period, and although the situation has been changed significantly since the beginning of the full-scale Russian aggression against Ukraine, the traits of

neo protectionism and trade wars seems to become actual as never before.

Materials and methods. A significant number of Ukrainian scholars' publications has been developing the methodology of a competitive national economy, as this problem remains actual throughout the period of our recent history. We may say that recently the dominant mainstream theory has been defending the idea that global liberalization of trade brings profits to all players regardless of their economic and institutional development, helps to redistribute the welfare between nations and improve the life throughout the world. Although traditional views of business internationalization are based on the work of Paul Krugman and Paul Samuelson, in this study we have focused on the paper of Harvard's professor Danny Rodrick, which shows how ill-considered decisions to liberalize foreign trade strengthen the position of populists in politics. His recommendations are useful to the experts in the context of creation of «comprehensive free trade areas» with different countries, including the People's Republic of China. Rodrick's study (Rodrik, 2018) clearly demonstrates that intentions to open national markets may bring the opposite effects that has been expected, as an example we may compare pros and cons of the North American Free Trade Agreement.

Abboushi in his study (Abboushi, 2010) establishes that trade restrictions are harmful to the economies of the trading partners, having substantiated that freer trade policies benefit more than countries with restricted policies. Broner and his colleague (Broner at al., 2016) presented a simple model that shows the dependence the effects of financial globalization on the level of development, productivity and domestic savings; we have considered these effects in our study, because export activity significantly influences on volatility of capital flows and stability of the national financial market.

In the paper (Carluccio at al., 2016) is described the negative effect of offshoring as a result of free trade on signing firm-level wage agreements, that reflects the nature of the disparities between job relocation and increased cost competition between domestic and foreign producers. Drelich-Skulska and Domiter (Drelich-Skulska at al., 2021) examined the

influence of protectionist practices on the pro-export trade policy and emphasized that protectionism facilitates the internal market development and use a set of instruments to satisfy the export growth.

The article (Malte Pehl et al., 2021) analyzes effects of compliance rules in the prevailing world trading system and make it clear that a steady increase in national regulation of business activity influences the domestic industry more intensively than the foreign trade. Lester (Lester et al., 2018) reviews the Australian experience of adaptation of the national economy to the conditions of globalization, in particular through the alliance with Britain and the United States, and the influence of Brexit on Australian export activity.

Moreover, we have recently witnessed some challenges in policy and economics, which may in the nearest future totally change the well-known world of globalization, free trade and liberal values, dividing it by protective barriers. And in this new world, as Rodrick says, trade and economic wars between countries (and led by regional blocs) will flare up with renewed vigor. The signs of such tensions may be seen today as the phenomenon of «Trumpism» demonstrated by the United States of America – the country, which is considered by many to be the bulwark of the modern liberal agenda. Despite their liberal rhetoric, developed countries are increasingly using tools to protect their producers through soft credit rates, insurance, government spending, transfers, exchange rate regulation, and administrative methods to influence on foreign trade participants through technical and phytosanitary standards, quotas, licensing, goods contingent regulation, and even anti-dumping measures. In general, all these tools allow to researchers to determine the transition of foreign economic activity to its new stage – neo-protectionism. Panchenko in his doctoral paper has defined the neo-protectionism as the set of principles, tools and methods of regulatory policy in the field of international trade, international capital movement and foreign investment, international monetary, financial and credit relations, and emphasizes that it is done to strengthen the competitiveness of local producers in domestic and foreign markets.

Vitale (Vitale, A., 2020a), (Vitale, A., 2020b) analyzed in his studies the impact of pandemic and financial crises on international trade and how these crises has recently stimulated economic nationalism and the adoption of the neo protectionist policies. In Ukrainian economics it is a usual practice to consider market protection, and international economic policy as macroeconomic problems, but both of these issues are directly extrapolated to the microeconomic level, as there is an indisputable correlation exists between the importing countries economic policy and risks in foreign economic activity for exporting enterprises.

Aim of the paper. The purpose of this article is to identify trends in neo-protectionist policies of foreign states and to develop recommendations for Ukrainian enterprises to consider this kind of trade changes in their export operations management.

Materials and methods. The main research methods of our article are based on descriptive and comparative techniques of statistical information received from open sources, as well as system method. The system method leads to the enhanced understanding of internal and external risks of foreign trade liberalization under conditions that the country has negative trade and negative payment balances. The descriptive method has been used to classify the external environment threats for Ukrainian exporting firms, as well as recommendations to minimize such kinds of threats.

The authors collected information on the structure of Ukraine's foreign trade with partner countries, analyzed the main export directions for manufacturers of high-tech products, collected and analyzed data on the main macroeconomic indicators in 2020–2021 and their changes depending on the volume of indirect financing and preferential lending of Ukrainian enterprises - exporters.

In order to develop recommendations for Ukrainian enterprises to consider recent trade changes in their export operations management, three hypotheses are established:

H1: It is assumed that in modern conditions, exporting companies should not pay attention to the free trade impact on the incomes in domestic countries and political risks for their business.

H2: It is assumed that exporting companies should not change the situation with unequal income distribution in their domestic companies and try to minimize risks of protectionism by applying risk-hedging mechanisms.

H3: It is assumed that political risks may influence significantly on foreign trade management of export firms because of applying protectionist tools and getting advantages by breaking the rules of international business.

H4: It is assumed that indirect financial support of exporting enterprises has a positive effect on both the creation of new jobs and the increase in the volume of exports of goods and services of Ukrainian origin.

Results. Since the days of Adam Smith, scholars assume the international economic activity, including export and import operations, as one of the main sources of wealth. The modern monetary system based on «floating» currency rates, depending on supply and demand of money, further confirms this belief. That is why striving for the deep integration of the national economy into the global one through its maximum openness has become the axiomatic point of view. This trend is exacerbated by long-term history of isolationism due to the nature of the Soviet-era planned economy and later relative isolation of the Ukrainian national economy from global economic processes in 1991–1997, resulting in technological backwardness and systemic economic crisis. In addition, the policy of «internal market protection» or «protection of the national producer» declared by many Ukrainian governments did not provide the expected results, as the main tools of such protection were cheap labor (in fact – underpayment for employees' efforts) and permanent devaluation of the national currency – initially «Karbovanets» and «hryvnia» some later.

Taken together, this has deprived Ukrainian economic agents of the ability to concentrate capital within the country and develop the domestic market: according to academician Anatolii Halchynsky (Halchynskiy A., 2011) Ukraine's foreign trade turnover in 2007 amounted to more than 60% of national GDP. It meant that national economy had been overly dependent on foreign markets price conditions, which led to extremely adverse consequences during the 2008 crisis. For

comparison, in 2017 the share of exports was already 47.9%, according to the Ministry of Economic Development and Trade (Sereda O., 2018). This may be a sign of a positive trend in the development of the domestic market, but also indicates the danger of a national economy rapid recession in the case of reduced demand for Ukrainian products and services in foreign markets, which may happen as a result of protectionist restrictions. This assumption is confirmed by the well-known Stolper-Samuelson theorem, which describes the impact of the opening of markets for free trade in conditions of perfect competition on the development of economic agents (economic entities). According to this model, which deals with two goods and two factors of production, the owner of the factor that is used more intensively in the imported products, feels a decrease in profitability and is in worse conditions. It is obvious that if one of such factors is labor, then there is a corresponding decrease in the income of employees, as well as a reduction of jobs with their relocation to those countries where production conditions are more favorable. It is interesting to note that, unlike the United Kingdom, the United States has relatively recently become an open economy: for example, the share of imports in the GDP of the United States in 1975 was 7% and increased to 17% just before the 2008 financial crisis (Rodrik, D. 2018). For comparison, the share of import revenues in the structure of Ukraine's GDP in 2005 was 50.6% or UAH 223,555 million, while in 2020 it decreased to 40.1% of nominal GDP (NBU Currency rates, 1998).

As can be seen from the given data in Table 1, Ukraine remains a fairly open country, so long as much of its economy remains focused not on the domestic but on the foreign market.

It is explained by the specific structure of Ukrainian exports, the largest part of which, as we can see in Table 1, is represented by products of plant origin (24% of total exports) and base metals and products thereof (this euphemism describes, first of all, the products of ferrous metallurgy – this category of goods is 18.9% of total exports of our country). Instead, the products of high-tech sectors show very disappointing results: if the category «Machinery, equipment and mechanisms; electrical equipment» occupies a more or less

MANAGEMENT

prominent place with 9.2%, whereas the share of chemical products is already more than twice less (4.1%), and the share of such categories as «Land vehicles, aircraft, floating vehicles» and «Textile materials and textile products» is equal to 1.6%, respectively, for each group. These figures are much less than the volume of timber exports from our country (3%), which is officially inferior in forestry (15.9%) to countries such as Spain (54.8%, 2nd place in Europe), Italy (36.2%, 8 place in Europe), Turkey (27.4%, 4th place in Europe) (SAFRU

Public report, 2019). Combination of such factors as low solvency and low domestic market capacity with high dependence on export revenues make Ukrainian exporters increasingly vulnerable to the risks posed by exchange rate fluctuations, economic and political conflicts. That is why the strategic planning of Ukrainian exporting companies should consider the consequences of the trade liberalization for home-based industries, including the political and economic effects of free trading in European Union and in the US.

Table 1

The structure of Ukrainian products export to foreign markets according to the national goods classifier (UKTZED)

Code and name of goods in UKTZED	Export	
	Thousands USD	% to total volume
Total	39,633,538.3	100.0
I. Live animals; products of animal origin	977,506.5	2.5
II. Products of plant origin	9,501,889.2	24.0
III. Fats and oils of animal or vegetable origin	4,474,145.3	11.3
IV. Ready-made food products	2,648,526.8	6.7
V. Mineral products	4,196,984.3	10.6
VI. Products of the chemical and allied industries	1,639,845.2	4.1
VII. Polymeric materials, plastics and products thereof	565,543.2	1.4
VIII. Untreated skins, tanned skin	103,945.3	0.3
IX. Wood and wood products	1,170,054.5	3.0
X. Mass of wood or other fibrous cellulosic materials	336,629.8	0.8
XI. Textile materials and textile products	641,901.2	1.6
XIII. Products from a stone, plaster, cement	370,539.4	0.9
XIV. Natural or cultured pearls, precious or semi-precious stones	66,165.2	0.2
XV. Base metals and products thereof	7,507,323.2	18.9
XVI. Machines, equipment and mechanisms; electrical equipment	3,648,531.4	9.2
XVII. Land vehicles, aircraft, floating vehicles	633,015.4	1.6
XVIII. Optical and photographic devices and apparatus	138,742.0	0.4

Source: Developed by authors on the basis of State Statistics Service of Ukraine

Hakobyan (Hakobyan, McLaren, 2016) analyzed the benefits of trade liberalization under the North American Free Trade Agreement (NAFTA) which was in force in 1994–2020, noting that liberalization had little effect on much of the American workforce, before Agreements between the United States of America, the United Mexican States and Canada (USMCA) has been ratified by its member states. At the same time, a significant minority experienced a significant drop in income both due to the relocation of jobs from the United States to the US-Mexico border and due to

increased competition with cheaper Mexican products. The problem of job loss is becoming more acute in developed countries, due to the general trend of declining labor intensity as the result of the scientific and technological revolution, as well as the «drain» of capital investment in developing countries with cheaper resources, including labor. And if the impact of technological revolution on labor relations is perceived as an objective force, the benefits of which will eventually cover the losses of economic entities, the situation with increasing trade deficit is perceived quite differently:

governments seek to any possibility to protect their own domestic markets and ensure the redistribution of income, even if such activities threaten to create imbalances between supply and demand. Antra`s, P., de Gortari, A., & Itskhoki (Antra`s et al., 2017) mathematically modeled the result of the influence of state tax policy on the redistribution of revenues from foreign trade, as well as the socio-economic effect of such redistribution. Thus, according to the model they have built, the opening of the economy to foreign trade brings disproportionately large benefits to the most successful market participants, deepening income inequality. Thus, Table 2 presents the calculations of the economic effect of the liberalization of foreign trade made by the American researcher, based on the fact, that the

share of imports in GDP does not exceed 25%, and the elasticity of demand for imported goods is -2 , i.e. demand is inelastic.

The value in column (A) was calculated on the basis of a standard model with two goods and two factors (highly skilled and low-skilled labor), while the share of costs in the most vulnerable sector to competition with imported goods (Rodrik D., 2018) took as 0.80 and 0, 20 respectively. These calculations confirm the Stolper-Samuelson theorem: in the case of the abolition of customs restrictions, the greatest losses are initially borne by workers in industries with higher labor costs, and usually such industries offer lower wages compared to capital-intensive industries, but this level is higher than imported companies.

Table 2

The impact of free trade on the state of income in the US national economy

The initial rate of the canceled customs tariff (%)	Changes in the income of low-paid employees (A, %)	Real income growth in the national economy (B, %)	Absolute value (A)/(B)
40	-19.44	4.00	4.9
30	-15.22	2.25	6.8
20	-10.61	1.00	10.6
10	-5.56	0.25	22.2
5	-2.85	0.06	45.5
3	-1.72	0.02	76.6

Source: (Rodrik D., 2018)

To remedy this situation, the government applies a policy of progressive taxation of income, which, in turn, has a negative impact on labor supply. Antra`s, P., de Gortari, A., & Itskhoki, O (Antra`s et al., 2017) calibrated the developed model based on the data of the US Treasury Department's Internal Revenue Service tax returns, without taking into account the alleged trade disputes that result from trade risk management measures. As a result, it was proved that the increase in inequality in disposable income of the US population caused by foreign trade operations required expenditures of about 20% of sales in this country, while revenues from trade agreements exceeded the same expenditures by 15% (Antra`s et al., 2017). It means that the overall increase in economic efficiency from the removal of barriers to cross-border business transactions remains significant. On the other hand, D. Rodrick notes the opposite trend: in relative comparison, the liberalization of foreign

trade requires an increase in government efforts to redistribute incomes, but government expenditures tend to increase as less and less trade restrictions are overcome. At a moment when the government decides to abandon all foreign economic regulation completely, the benefits of liberalization may be less than the public expenditures that should offset the negative consequences for society (Rodrik D., 2018). The same applies to financial globalization: ideally, it directs savings to those countries where the return on capital is higher, allowing to increase the consumer activity of the population of recipient countries through international loans and borrowings, as well as ensuring international diversification of the investment portfolio. The article by Broner and Ventura notes that the adventurous (risk-taking) behavior of governments, combined with the weakness of public institutions, create risks for foreign economic agents, including importers and investors, and provoke debt crises (Broner et

al., 2016). According to their research, when the government deals with a country's domestic debt, debt obligations are met and defaults occur rarely, due to the government's ability to control the country's balance of payments through money issuance, public regulations, and interest rates (Broner et al., 2016).

Instead, the situation changes when foreign investors enter the market, and when the government is unable to choose whose interests – domestic or foreign investors – should be neglected in a situation where government liabilities exceed its requirements, then internal and external debt crises occur simultaneously, simulating residents to withdraw their savings abroad (in Ukraine, this process has been going on for a long time and is known as «offshorization», when Ukrainian residents first withdraw capital to countries with liberal taxation such as Cyprus, the Bahamas, Seychelles, etc., and only then return it under the guise of «foreign direct investment» to the country of origin). In this way, countries that would normally be importers of capital, due to cheap factors of production and potentially higher opportunities for economic growth, become exporters of capital, which increases the tendency to depopulation and loss of innovation potential (due to immigration and «brain drain»). Thus, developed countries with complex mechanisms of financial markets, in which the probability of default is less, become «safe havens» for savings of non-residents, receiving a surplus of financial resources.

This can be illustrated by the example of Poland: if in 1999 the exchange rate of the Polish zloty to the US dollar was 3.5040 (Kursy walut NBP, 1998), and the exchange rate of the hryvnia to the US dollar in the same year was 4.130, then in 2009 (after another global currency crisis) these rates were 2.85 PLN / USD and 7.9778 UAH / USD, and in 2020 these rates were equal to 3.76 PLN / USD and 27.80 UAH / USD (NBU Currency rates, 1998). Thus, it is possible to conduct an imaginary experiment, assuming zero inflation and considering a Ukrainian exporting company, whose savings in 1999 amounted to UAH 1,000,000 corresponded to 242,130.75 US dollars, and in 2020 this amount of savings would be equivalent to 35,971.22 US dollars, i.e. the company's capital

decreased 6.7 times. Under similar conditions, a Polish exporting company, which in 1999 would have saved 848,426.14 zlotys, which at the exchange rate was equivalent to 242,130.75 US dollars, in 2020 would have a capital of 225,645.25 US dollars, i.e. 1.1 times less. Thus, we can say that the capital of both companies in dollar decreased during the analyzed period, but in the case of the Ukrainian business company this decrease occurred 6 times faster, even without taking into account the decrease in the purchasing power of the currency. This example confirms the mentioned above thesis: the weakness of the national currency and «negative predictability» (negative forecasts for the Ukrainian economy are realized much more often than positive) contributes to the outflow of capital from our country to countries where the loss of currency value will be less, turning Ukraine into a «currency exporter». This trend only intensifies as domestic production shrinks and imports exceed exports, which is typical for our country with its negative foreign trade balance with all major foreign economic partners (Fig. 1). This situation threatens the country with prolonged economic crisis, as exports of raw materials and semi-finished products (with exports, or rather the «flight» of capital) do not create the preconditions for expanded reproduction of economic potential and innovative growth due to lack of resources. While the lag in innovative development and the lack of investment makes Ukrainian export products less attractive in foreign markets, as a result of which it has to compete, sometimes unsuccessfully, with the products of developing countries. As a result of declining export incomes and steady growth in demand for imported products (this includes goods from cosmetics and crop products to mobile gadgets and airplanes) becomes a combination of two negative factors: a negative balance of payments is imposed on the negative foreign trade balance, which makes the national currency consistently «weak». Both of these negative effects have to be offset by borrowing and raising funds from speculative investors, although the latter apparently leaving the country quickly in the event of adverse signs of the economic situation, further devaluing the national currency in the long run.

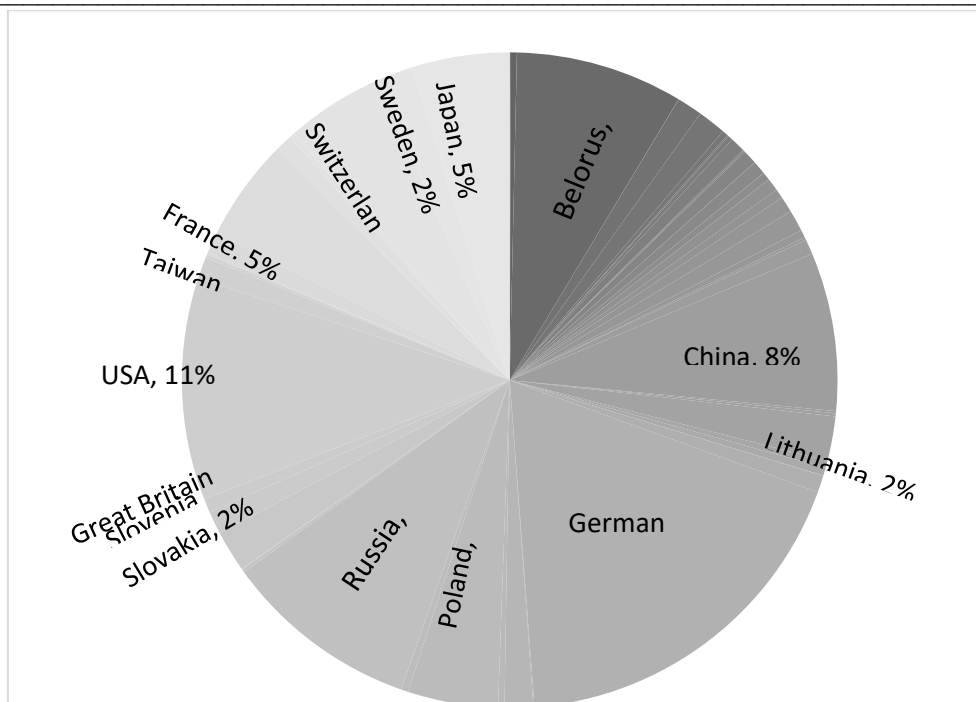


Figure 1. Ukraine's main foreign trade partners and their share in the structure of export-import operations

Source: Developed by authors based on State Statistics Service of Ukraine

From Figure 1 we can see that among the main foreign trade partners of our country are Germany (18%), USA (11%), Russia (10%), China (8%) and Belarus (8%), with a total of more than a quarter of foreign trade turnover. The last three countries have extremely tense relations with Ukraine, that is why the probability of applying discriminatory measures to Ukrainian exporting companies remains consistently high. Such vulnerability is inherent primarily in Ukrainian high-tech enterprises engaged in the production of defense products and weapons: as can be seen from Table 3, Ukraine ranks 12th position in the world in terms of defense industry exports. At the same time, the main customers of Ukrainian arms exporting companies are China, Russia and Thailand, which account for 36%, 20% and 17% of export deliveries, respectively. It is obvious that the

high dependence (one-fifth of all supplies) of Ukrainian producers on the Russian market creates guaranteed risks of export incomes loss due to the application of tariff and non-tariff restrictions in the ongoing military and political conflict between our countries. Similar risks are inherent in exporting operators in the Chinese market after the Ukrainian government canceled the agreement to purchase a controlling stake in public JSC Motor-Sich by a Chinese investor – Beijing Skyrizon Aviation Industry Investment Co Ltd in cooperation with the Ukrainian financial and industrial group DCH. Chinese government announces intentions to use symmetrical solutions in response to «unfriendly actions» of our country. It should be noted that for most of the countries listed in the table, the main consumers of products of the defense industry are allied countries, real or potential.

Table 3

The largest arms exporters in 2016–2020

№	Exporting country	Share in arms exports, %		Change in percentage for the two given periods (2016–2020 vs 2011–2015)	Main recipients (share of total exporter supplies, %)		
		2016–2020	2011–2015		1st place	2d place	3d place
1	USA	37	32	15	Saudi Arabia	Australia	South Korea
2	Russia	20	26	-22	India (23)	China (18)	Algeria (15)
3	France	8.2	5.6	44	India	Egypt	Qatar

4	Germany	5.5	4.5	21	South Korea	Algeria	Egypt
5	China	5.2	5.6	-7.8	Pakistan	Bangladesh	Algeria
6	Great Britain	3.3	4.6	-27	Saudi Arabia	Oman	USA
7	Spain	3.2	3.5	-8.4	Australia	Singapore	Turkey
8	Israel	3.0	1.9	59	India	Azerbaijan	Vietnam
9	South Korea	2.7	0.9	210	Great Britain	Philippines	Thailand
10	Italy	2.2	2.8	-22	Turkey	Egypt	Pakistan
11	Netherlands	1.9	2.0	-6.1	Indonesia	USA	Mexico
12	Ukraine	0.9	2.6	-68	China (36)	Russia (20)	Thailand (17)

Source: (Pieter D. Wezeman et al., 2020)

Thus, we can conclude that Ukrainian exporting companies are threatened by the external environment, which can significantly affect their competitive position in world markets, and classify the threats, namely:

- focus on the Russian market and the markets of Russia's allies, where there is a high probability of discriminatory trade measures (political risks);

- insufficient effectiveness of government policy in Ukraine to protect domestic producers (economic risks);

- slow adaptation of Ukrainian legislation and business entities to the requirements of European legislation (political risks);

- lack of systematic financial and expert support of Ukrainian exporting enterprises by the state (economic risks);

- negative foreign trade balance and negative balance of payments of the country (currency risks);

- weakness of effective mechanisms (commodity and currency exchanges, forward and futures agreements), which should minimize losses from exchange rate volatility and prices for export goods (economic risks).

The above trends are superimposed on the strengthening of neo-protection policies against

Ukrainian products in most importing countries, when restrictions on foreign commodities are not imposed through tariffs and custom fees, which are contrary to international agreements, but through the introduction of additional product safety rules, quality standards, direct or indirect subsidies to national companies, as well as other similar measures, the effectiveness of which remains very high.

One of the most important tools of the neo-protectionist policy for Ukrainian exporting enterprises is indirect financial support, in the form of start-up assistance or preferential lending. Such an example is the state credit program «Affordable loans 5-7-9%», which was introduced with the aim of simplifying the access of micro and small businesses to bank lending, strengthening their competitive positions, creating new jobs and returning migrants. Since the beginning of the program, the government has issued 42,476 loans for a total amount of UAH 117.9 billion, and it was planned to create 90,000 new jobs. Since the start of the program, entrepreneurs have received UAH 58.5 billion. anti-crisis loans, UAH 26.4 billion of loans for refinancing previously received loans, UAH 10.3 billion. for investment purposes, UAH 17 billion for maintaining agricultural production.

Table 4

Macroeconomic indicators for 2020–2021

Month	Export goods and services, million dollars USA	Total funding under the program, million dollars. USA	Newly created jobs	Revenues of local budgets, million dollars. USA	Direct investments, million dollars USA
January, 2020	4,992.43	71.43	856.00	650.00	14.64
February, 2020	4,809.39	128.57	928.00	655.36	19.79
March, 2020	4,870.96	82.14	654.00	661.07	17.32
April, 2020	4,923.43	64.29	3,213.00	673.93	14.14
May, 2020	4,758.14	71.43	2,801.00	677.50	11.50

June,2020	4,760.25	92.86	3,005.00	625.00	10.50
July, 2020	4,926.00	114.29	2,221.00	659.64	13.46
August, 2020	4,987.64	175.00	1,819.00	652.86	10.75
September,2020	4,875.86	192.86	1,754.00	646.79	5.64
October, 2020	4,956.86	185.71	1,332.00	654.64	7.50
November, 2020	4,892.39	135.71	2,598.00	657.14	6.68
December, 2020	5,152.04	128.57	2,665.00	813.21	11.89
January,2021	6,035.79	107.14	2,799.00	812.14	9.21
February, 2021	6,143.00	146.43	3,874.00	696.43	11.61
March,2021	7,019.54	146.43	987.00	687.50	12.71
April,2021	6,691.57	232.14	1,103.00	751.07	10.32
May,2021	6,169.86	207.14	1,199.00	792.14	21.89
June,2021	6,540.46	260.71	1,285.00	683.57	27.00
July, 2021	6,874.54	246.43	1,442.00	826.43	28.57
August, 2021	6,855.96	282.14	2,178.00	709.64	32.93
September,2021	6,734.18	228.57	3,899.00	675.00	16.29
October, 2021	6,245.64	278.57	1,298.00	721.43	18.29
November, 2021	6,952.93	328.57	1,896.00	692.86	17.39
December, 2021	6,763.39	303.57	2,333.00	746.07	17.82

Source: Developed by authors on the basis of State Statistics Service of Ukraine

Most often, loans under the program were received by enterprises working in the field of agriculture (51.8%), trade and production (22.6%), industrial processing (14%). Lviv, Kharkiv, Dnipropetrovsk, Odesa, Kyiv oblasts and the city of Kyiv are among the leading regions in terms of the amount of concluded credit agreements. Table 4 below shows the dynamics of macroeconomic indicators in 2020–2021 after the implementation of financial assistance programs in Ukraine. The data were obtained from the reports of the State Statistical Service of Ukraine

We will build a model of the dependence of export of products (goods and services) on indirect methods of neo-protectionism, where we will define Y – the dependent variable of the

multiple regression model, X1 – general financing under the state support program; X2 – newly created jobs; X3 – revenues of local budgets. The pairwise correlation coefficients' calculation between model factors gives the following results:

$$R(X1;X2) = -0.154342465;$$

$$R(X1;X3) = 0.302601597;$$

$$R(X2;X3) = -0.002029901.$$

The general type of multiple regression model for determining the influence of factors on the dependent variable of export of goods and services is determined using the Excel data analysis package, as it is presented in Table 5.

Table 5

Regression statistics

Multiple R	0.820374096
R-squared	0.673013657
Normalized R-squared	0.623965705
Standard error	547.518418
Observation	24

Source: Developed by authors

Having the coefficient of determination (R-squared) equal to 0.673013657, it can be concluded that the estimated parameters of the model explain the dependence of the variable between the studied parameters by 67.3%, and

such dependence itself can be described by the equation:

$$Y(t) = 1028,938437 + 7,594757614 * X1(t) + 0,065428172 * X2(t) + 4,643406238 * X3(t) \quad (1)$$

Particularly active use of such measures is the intensification of «trade wars» between individual countries or groups of states, however such measures do not always lead to guaranteed foreclosure of competing countries, but force Ukrainian exporters to incur additional costs to overcome the above non-protectionist restrictions. As for the tendencies of neo-protectionist policy, they can be summarized as follows:

- the application of «maximum distress» regimes for exporting enterprises, whose products for political reasons are considered undesirable in the market of the penetration country, which is achieved by implementing a set of bureaucratic control procedures to maximize the complexity of the business.

- initiation of anti-dumping procedures and introduction of «temporary» restrictions in international trade against products of Ukrainian exporting enterprises.

- implementation of technical regulations, quality systems, product safety requirements that are discriminatory for Ukrainian exporting enterprises.

- application of economic sanctions by the penetration country against Ukrainian exporters.

- formation by the penetration country's mass media the negative image of Ukrainian enterprises for distraction of potential clients.

- requirements for the localization of production of commodities by Ukrainian exporting enterprises in the country of penetration.

- requirements for Ukrainian exporting enterprises to provide technical documentation that may contain know-how and trade secrets.

Conclusions. In this paper on the basis of studying the structure of Ukrainian products exports to foreign markets, identifying the country's main foreign trade partners, in particular in the markets of high-tech goods of the defense industry, describing current trends in neo-protectionist policies of states and intergovernmental organizations a list of potential threats to the environment for exporting companies has been identified. Based on the study of hypotheses H1-H4, confirmation of hypotheses H3 and H4 was obtained.

According to them, political risks influence on foreign trade management of export firms, as it can be seen lately, on the basis of applying different discriminatory measures and creating preferential conditions at the expense of indirect support of own manufacturing firms' competitiveness to increase the number of jobs within the country. There is a tendency for the segregation of exporting enterprises in foreign markets due to belonging to friendly or unfriendly countries under the conditions of significant sanctions restrictions, the growth of political, currency, financial and force majeure risks.

In summary, the authors offer innovational recommendations to minimize the threats in foreign trade management under neo protectionism and globalization conditions, which include:

- reorientation from the markets of unfriendly countries, where there are high non-commercial risks, to the markets of partner countries, including the European Union, North America, Japan, Australia and New Zealand, expanding its presence in emerging markets in Southeast Asia, Central and South America, Australia;

- compliance with product quality standards and sustainable development standards for access to foreign markets;

- full implementation of the provisions of the Association Agreement between Ukraine and the EU, especially in the implementation of Annex XI (equivalence determination process), Annex XII (Certification), Article 3 of Annex XVII (regulatory approximation to the acquisition of a full internal market regime in a particular sector);

- assessment of political, economic and exchange rate risks when working with countries «at risk»;

- insurance of commercial risks under the contract with the help of mechanisms of PJSC «Export Credit Agency of Ukraine»;

- expansion of long-term export crediting not only directly for exporting enterprises, but also for foreign buyers for the purchase of goods of Ukrainian origin, as well as for banking institutions of foreign buyers to finance the supply of Ukrainian products;

- application of the mechanism of partial compensation of the interest rate on

export credits within the framework of cooperation with JSC «Export Credit Agency of Ukraine»;

- creation of a guaranteed system for commercial and non-commercial risks of Ukrainian enterprises during export operation;
- provision of preferential financing for the development of entrepreneurial activity within the country and the creation of prerequisites for exporting goods and services abroad.

References

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge/ 7th Edition And The Standard for Project Management. (2021) *Project Management Institute*.
2. Abbasi, A., & Jaafari, A. (2018). Evolution of project management as a scientific discipline. *Data and Information Management*, 2(2), 91-102.
3. Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337-342.
[https://doi.org/10.1016/s0263-7863\(98\)00069-6](https://doi.org/10.1016/s0263-7863(98)00069-6)
4. Zotov, O.V. (2010). Proiekt, upravlinnia proiekto: osnovni poniattia, subiekty derzhavnoho upravlinnia. Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok, (8). Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=171/>
5. Moskvina, S.O., Bezv, S.M., Didyk, V.H., & Verba, V.A. (1998). Proiektnyi analiz. Kyiv: Vydavnytstvo «Libra» /
6. Danchenko, O.B. (2015). Metodolohiya intehrovanoho upravlinnia vidkhyleniamy v proiektakh *Extended abstract of Doctor's thesis*. Kyiv, Kyivskiy natsionalnyi universytet budivnytstva i arkhitektury.
7. Ishchenko, I.S. (2021). Upravlinnya ryzykamy investytsiinykh proiektiv torhovel'nykh pidpryyemstv. *Candidate's thesis*. Poltava: Vyshchy navchalnyy zaklad Ukoospilky «Poltavskyy universytet ekonomiky i torhivli».
8. Hrabyna, K., & Shendryk, V. (2020). Ohliad protsesiv upravlinnia ryzykamy v IT-proiektakh u konteksti standartiv proiektnoho menedzhmentu. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, (43), 26-32. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.43.26-32>
9. Nos, M. (2022). Ohliad suchasnykh metodolohiy upravlinnia vartistiu IT-proiektiv. *Informatsiini tekhnologii ta suspilstvo*, 1(3), 54-60.
<https://doi.org/10.32689/maup.it.2022.1.7>
10. Poremskyi, Yu.V., & Yarovenko, A.O. (2012). Ohliad problem planuvannia rozrobky prohramnykh zasobiv. *Sbornik nauchnykh trudov SWorld*, 7(2), 79-81.
11. Rychkina, L.V. (2015). Tendentsii ta perspektyvy zastosuvannia proiektnoho menedzhmentu dlia rozvytku terytorialnykh hromad. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, 44 (1), 178-184.
12. Kerzner H. (2006). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 9th Edition. Wiley, Hoboken. New Jersey.
13. Van Notten Ph. (2006). *Scenario development: a typology of approaches*. Think Scenario. Rethink Education. OECD. 69-84.
14. Butko, M. P., Murashko, M. I., Oliinychenko, I. M. (2016). *Proiektnyi menedzhment: rehionalnyi zriz*:. Kyiv: Tsentri uchbovoi literatury.
15. IPMA. *International Project Management Association*. [online]. Retrieved from <https://www.ipma.world/>.
16. Gido, J., & Clements, J. (2014). *Successful project management*. Cengage Learning.
17. Soanes, C., & Stevenson, A. (Eds.). (2004). *The Concise Oxford Dictionary* (11th ed.). Oxford: Oxford University Press.
18. Ballard G., Zabelle T. (2000). *Project definition*. White paper #9, Lean Construction Institute, USA
19. Schwalbe, K. (2011). *Information Technology Project Management* (6th ed). UK: Course Technology
20. Jha, K.N., & Iyer, K.C. (2007). Commitment, coordination, competence and the iron triangle. *International Journal of Project Management*, 25(5), 527-540.
21. Kloppenborg, T.J., Opfer, W., & Petrick, J.A. (2003). *Forty Years of Project Management Research: Trends, Interpretations, and Predictions*. *The Frontiers of Project Management Research*, 3-31.
22. Tian, R.B., Kholod, B.I., Tkachenko, V.A. (2003). *Upravlenie proektami*. Kyiv: Tsentri navchalnoi literatury.

Література

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge/ 7th Edition And The Standard for Project Management. (2021) *Project Management Institute*.
2. Abbasi, A., & Jaafari, A. (2018). Evolution of project management as a scientific discipline. *Data and Information Management*, 2(2), 91-102.
3. Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337-342.
4. Зотов О.В. (2010). Проект, управління проєктом: основні поняття, суб'єкти державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, (8). Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=171/>
5. Москвін С.О., Бевз С.М., Дідик В.Г., Верба В.А. (1998). *Проектний аналіз*. Київ: Видавництво «Лібра».
6. Данченко О.Б. (2015). *Методологія інтегрованого управління відхиленнями в проєктах* (Автореф. дис. доктора техн. наук). Київ, Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури.
7. Іщенко І.С. (2021). *Управління ризиками інвестиційних проєктів торговельних підприємств*. (Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04). Вищий

навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі».

8. Грабина К., Шендрик В. (2020). Огляд процесів управління ризиками в іт-проектах у контексті стандартів проектного менеджменту. *Управління розвитком складних систем*, (43), 26-32. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.43.26-32>

9. Нос М. (2022). Огляд сучасних методологій управління вартістю іт-проектів. *Інформаційні технології та суспільство*, 1(3), 54-60.

10. Поремський Ю.В., Яровенко А.О. (2012). Огляд проблем планування розробки програмних засобів. *Сборник научных трудов SWorld*, 7(2), 79-81.

11. Ричкіна Л.В. (2015). Тенденції та перспективи застосування проектного менеджменту для розвитку територіальних громад. *Ефективність державного управління*. 44(1). 178-184.

12. Kerzner H. (2006). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 9th Edition. Wiley, Hoboken. New Jersey.

13. Van Notten Ph. (2006). *Scenario development: a typology of approaches*. Think Scenario. Rethink Education. OECD. 69-84.

14. Бутко М.П., Мурашко М.І., Олійченко І.М. (2016). *Проектний менеджмент: регіональний зріз: навч. пос.* Київ: Центр учбової літератури.

15. IPMA. *International Project Management Association*. [online]. Retrieved from <https://www.ipma.world/>.

16. Gido, J., Clements, J. (2014). *Successful project management*. Cengage Learning.

17. Soanes, C., & Stevenson, A. (Eds.). (2004). *The Concise Oxford Dictionary* (11th ed.). Oxford: Oxford University Press.

18. Ballard G., Zabelle T. (2000). *Project definition*. White paper #9, Lean Construction Institute, USA

19. Schwalbe, K. (2011). *Information Technology Project Management* (6th Ed). UK: Course Technology/

20. Jha, K.N., & Iyer, K.C. (2007). Commitment, coordination, competence and the iron triangle. *International Journal of Project Management*, 25(5), 527-540.

21. Kloppenborg, T.J., Opfer, W., & Petrick, J.A. (2003). Forty Years of Project Management Research: Trends, Interpretations, and Predictions. *The Frontiers of Project Management Research*, 3-31.

22. Тянь Р.Б., Холод, Б.І., Ткаченко В.А. (2003). *Управління проектами*. Київ: Центр навчальної літератури.

ІННОВАЦІЇ У МЕНЕДЖМЕНТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ПЕРЕДВОЄННОГО НЕОПРОТЕКЦІОНІЗМУ

М. В. Бойченко, д. е. н., професор, НТУ «Дніпровська політехніка»,

М. О. Бояркін, аспірант, НТУ «Дніпровська політехніка»

Методологія дослідження. Для дослідження ризиків неопротекціонізму для українських експортерів використано методи: аналізу та синтезу, індукції та дедукції – для виявлення передумов формування неопротекціонізму в умовах глобалізації. За допомогою статистичних методів розроблено модель залежності експорту продукції (товарів і послуг) від непрямих методів неопротекціонізму з метою перевірки гіпотези про вплив непрямой фінансової підтримки на стимулювання експорту та створення нових робочих місць підприємствами-експортерами.

Результати. У цьому дослідженні запропоновано рекомендації щодо подолання ризиків зовнішньоекономічної діяльності, зокрема переміщення робочих місць, зміну торговельного та платіжного балансів на прикладі окремих країн, а також застосування дискримінаційних заходів проти фірм-експортерів з України. Продемонстровано, що до війни українські фірми, що експортували свою продукцію та послуги на зовнішні ринки, стикалися з гострою конкуренцією як за клієнтів, так і за інвестиції. Оскільки більшість країн світу проголошує пріоритет лібералізації торгівлі, багато так званих «розвинених країн» страждають від соціальних і політичних наслідків глобального розподілу багатства та праці, які включають переміщення робочих місць за кордон і підвищення рівня безробіття. Виявлено, що все більше країн застосовують заходи неопротекціонізму для захисту місцевих ринків і зміцнення конкурентних позицій національного бізнесу, тому керівництво українських фірм має враховувати ці ризики при розробці власних стратегій зовнішньої торгівлі.

Новизна. У статті загалом аргументи та контраргументи в рамках наукової дискусії щодо проблеми відродження неопротекціонізму та економічного націоналізму в умовах глобальної економічної інтеграції та лібералізації торгівлі. Запропоновано інноваційні

рекомендації щодо мінімізації загроз для українських фірм-експортерів з боку політики неопротекціонізму на зовнішніх ринках недружніх держав у повоєнний період.

Практична значущість. Рекомендації передбачають переорієнтацію з ринків недружніх країн із високими некомерційними ризиками на ринки країн-партнерів та страхування комерційних ризиків за контрактом за допомогою механізмів ПАТ «Експортно-кредитне агентство України» у післявоєнний період. Результати дослідження можуть бути корисними для українських фірм-експортерів та державних органів, які регулюють зовнішньоекономічну діяльність торговельних агентів, які експортують товари подвійного використання.

Ключові слова: експортна діяльність, вільна торгівля, менеджмент зовнішньоекономічної діяльності, міжнародна торгівля, неопротекціонізм, торговельний баланс, інновації.

Надійшла до редакції 18.02.23 р.

ЛІДЕРСТВО ЯК ЧИННИК ГРУПОВОЇ ДИНАМІКИ ВСЕРЕДИНИ ОРГАНІЗАЦІЇ

А. В. Бардась, д. е. н., професор, НТУ «Дніпровська політехніка», bardas.a.v@nmu.one, orcid.org/0000-0002-8309-3796,

О. Є. Бардась, к. філ. наук, доцент, НТУ «Дніпровська політехніка», bardas.o.e@nmu.one, orcid.org/0000-0002-3176-1641,

К. С. Богач, к. е. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка», bogach.k.s@nmu.one, orcid.org/0000-0002-7359-7747,

А. В. Дудник, к. е. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка», dudnik.a.v@nmu.one, orcid.org/0000-0001-7921-2548

Методологія дослідження. Результати отримані за рахунок застосування методів: теоретизації – при формулюванні гіпотез дослідження та описанні результатів їх практичної відповідності поведінковим та ситуаційним теоріям лідерства, анкетування – при оцінюванні ставлення респондентів як до власної здатності бути лідером, так і до важливих з їхньої точки зору лідерських якостей; аналізу – при визначенні відповідності отриманих результатів анкетування респондентів сформульованій науковій гіпотезі; синтезу – при узагальненні результатів дослідження та оцінці впливу лідерства на групову динаміку всередині організації.

Результати. Отримала підтвердження гіпотеза про готовність людей брати на себе відповідальність та роль лідера. Виявлено, що комунікаційні здібності та ораторське мистецтво лідера є для його послідовників так самі значимими, як і його готовність демонструвати особистою поведінкою відданість практичному досягненню спільних цілей. Не отримала підтвердження гіпотеза про визначальну роль спільних цінностей для визнання лідера з боку його послідовників. Не підтвердилося припущення про те, що найголовнішою характеристикою лідера є бачення майбутнього.

Новизна. У процесі дослідження виявлено, що для більшості респондентів притаманний демократичний стиль лідерства, а саме консультативний. Визначено, що сприйняття лідера переважною мірою визначається за зовнішніми проявами поведінки, зокрема, ораторськими здібностями, умінням слухати людей, впевненим зовнішнім виглядом та іншими поведінковими патернами, що демонструють готовність лідера служити спільним інтересам групи.

Практична значущість. Оскільки лідери найбільшою мірою визначають групову динаміку всередині організацій, впливаючи на формування, розвиток та занепад формальних і неформальних груп, то необхідно брати до уваги ризики втрати послідовниками здатності до критичного мислення та об'єктивного оцінювання їхніх дій.

Ключові слова: лідерство, менеджмент, групово динаміка, мотиваційні теорії, організація, стилі лідерства.

Постановка проблеми. Традиційно менеджмент розглядає організації в якості об'єкту вивчення. Під організаціями розуміють групи людей, які можуть існувати у вигляді трудових колективів, зокрема робочих та міжфункціональних команд, діяльність яких спрямована на задоволення людських потреб. Очевидно, що маючи справу з колективами (групами людей) менеджмент нама-

гається систематизувати підходи та функціональні особливості управління, врахувати вплив чинників середовища на злагодженість груп людей та узгодженість дій, оцінити рівень мотивування учасників процесу праці, а також результативність та ефективність роботи. Лідерство є одним з найважливіших факторів, що впливає на формування групи та її продуктивність, причому у

сучасному менеджменті цей чинник набуває категоріальних ознак:

1) форми впливу, яка полягає у здатності впливати на окремих осіб та групи людей задля спрямування їхніх зусиль у визначеному напрямку;

2) функції управління (leading), що об'єднує у собі мотивування та стимулювання підлеглих, роз'яснення вимог до роботи, постановку робочих завдань, налагодження ефективних каналів зв'язку та розв'язання конфліктів;

3) влади, часом неформальної, що здійснюється однією особою чи групою задля спонукання членів групи до дій;

4) артефактом культури, відображаючи ціннісні уявлення груп людей, зумовлені соціокультурними та економічними умовами середовища.

Маючи комплексну природу лідерство стає своєрідним нематеріальним активом організації, забезпечуючи її конкурентні переваги на ринку та визначаючи тривалість існування. Однак, в силу відмінностей у ціннісних орієнтаціях членів організації, уявлення про оптимальні стилі лідерства та моделі власної поведінки у групі можуть суттєво різнитися, а отже існує потреба у вивченні особливостей поведінкових аспектів лідерства в українському суспільстві та їхнього впливу на групову динаміку всередині організації, зокрема з урахуванням домінування авторитарних та демократичних стилів управління діяльністю людей.

В процесі підготовки до дослідження авторами було сформульовано дві гіпотези:

H1: Більшість людей схильні до проактивної позиції і готові брати на себе відповідальність у ситуаціях, коли обставини вимагають рішучих дій.

H2: Визначальною якістю лідера, що робить його привабливим для послідовників, є його поведінка стосовно них, зокрема здатність розподіляти з послідовниками складність виконання завдань.

H3: Визнання лідера підлеглими залежить від спільних цінностей, що поділяються обома сторонами, зокрема від здатності лідера виконувати роботу разом з послідовниками, демонструючи власним прикладом готовність служити спільним інтересам.

H4: Демонстрування характеристик візіонерського лідерства (здатності бачити майбутнє та змінювати усталені правила) є важливим для послідовників.

H5: При оцінюванні дій підлеглих лідери керуються настановами притаманними стилю, орієнтованому на виконання завдань (мотиваційною теорією Х Дугласа Макгрегора), що пояснюється тяжінням як підлеглих, так і керівників до авторитарних підходів в управлінні.

H6: Люди тяжіють до вирішення проблем із застосуванням авторитарних стилів керівництва відповідно до моделі прийняття рішень керівником Віктора Врума та Філіппа Єттона.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання лідерства належать до числа найбільш популярних напрямків досліджень у світовій науці вже понад 100 років, що пояснюється як комплексністю самого цього феномена, так і трансформацією його форм, наприклад, по мірі зміни характеру трудової взаємодії людей в колективах, що спричинена поширенням дистанційних форм роботи, або в силу відмови від гендерних стереотипів внаслідок зміни співвідношень між чоловіками та жінками в організації, зокрема й на керівних посадах. Як зазначає В. Бенніс [1], лідерство залишається найбільш досліджуваним й одним з найменш зрозумілих феноменів менеджменту.

У роботі української дослідниці Н. Прилепи [2] пропонується розглядається лідерство як процес, що переважно зосереджений на емоційному стані у колективі, духовній взаємодії лідера та послідовників (членів команди), а також визначено характерні риси сучасного лідерства. Зокрема, авторкою до таких рис віднесено компетентність, рішучість, комунікабельність, гнучкість, відповідальність, здатність до співпраці та самоврядування.

Т. Девенпорт [3] зазначав, що класичні теорії лідерства розроблялися для описання роботи людей у зовсім інших обставинах та організаційних умовах, що робить закономірним питання про їхню відповідність сучасному робочому середовищу, хоча водночас відзначає відсутність повноцінних альтернативних теорій. Зазначена точка зору знаходить підтримку у роботі Р. Осборна,

Дж. Ханта, Л. Джоуча [4], в якій відзначається радикальна зміна перспективи лідерства та необхідність виходу за рамки сформованих концепцій. Дослідники пояснюють це тим, що докорінно змінився ситуаційний контекст, в якому працюють лідери, а саме середовище стало більш різноманітним, у порівнянні з 1940-1960 роками, коли виникала значна частина теорій лідерства. Окремо серед сучасних теорій виокремлено лідерство служіння, інклюзивне та комплексне лідерство.

У статті С. Бенміра та М. Агбули автори розглядають еволюцію теорій лідерства, від описання особистих рис лідерів до транзакційного лідерства та трансформаційного лідерства, пояснюючи причину виникнення останніх необхідністю реагувати на стрімкі зміни та проривні технологічні інновації, що відбуваються одночасно з процесами глобалізації [5]. Підкреслюється значна різниця між двома стилями: транзакційним та трансформаційним лідерством. Простіше кажучи, транзакційний – це «промовистий» стиль керівництва, а трансформаційний – «продаючий». Перший з них передбачає позитивне та негативне підкріплення, звертаючись до власних інтересів окремих осіб, трансформаційний стиль наголошує на мотивації та натхненні, надаючи пріоритет груповому прогресу. Лідери транзакцій реактивні; трансформаційні лідери проактивні.

У науковій розвідці А. Чорного [6] розглянуто основні положення класичних та сучасних теорій лідерства, зокрема виокремлено ті з них, що орієнтовані на персону лідера, на відносини між лідером та послідовниками, орієнтовані на послідовників. Серед критичних зауважень до даного підходу можна відзначити те, що до першої групи (орієнтовані на персону лідера) потрапляють і особистісні, і поведінкові, і ситуаційні теорії, які традиційно розглядалися як альтернативні. Водночас, заслуговує на увагу визначений автором зв'язок між теоріями лідерства та запропоновані ним варіанти можливої еволюції цих теорій у майбутньому.

Більш детально комплексне лідерство описане у статті Мері Уль-Бьєн, Русса Меріона, Біла Макелві [7], в якій описано природу комплексної динамічної взаємодії всередині організацій, діяльність яких пов'язана зі

створенням (генерацією) нових знань: так званих «комплексних адаптивних систем». Тут лідерство розглядається не лише як позиція людини в організації та повноваження, а й як інтерактивна динаміка – складна взаємодія, коли неоднорідні агенти (учасники) здійснюють мережеву взаємодію таким чином, що створюють нові моделі поведінки або нові способи дій, спричиняючи колективний поштовх до змін. Власне, вже згадані вище комплексні адаптивні системи виникають природним чином у соціальних системах та нагадують нейронні мережі, що складаються із взаємодіючих та взаємозалежних учасників, мають ієрархії, що накладаються одна на одну, змінюються у часі, а основою для об'єднання спільні цілі, їхніх учасників є спільні цілі, погляди та потреби. Мері Уль-Бьєн, Русса Меріона, Біла Макелві, описуючи теорію комплексного лідерства зазначають, що вона зосереджена на виявленні та вивченні стратегій та поведінки, які сприяють креативності організацій і підрозділів, навчанню та адаптивності.

Комплексне лідерство розглядає три загальні типи лідерства: 1) адміністративне – засноване на традиційних, бюрократичних поняттях ієрархії, упорядкування та контролю, 2) активаційне – таке, що структурує та створює оптимальні умови для комплексних адаптивних систем, сприяючи CAS можуть творчому вирішенню проблем, адаптивністю та навчанням, 3) адаптивне – лідерство як продуктивна динаміка, яка лежить в основі раптових змін. Такий підхід кардинально відрізняється від популярного розуміння лідерства як виконання формалізованих, зокрема управлінських, ролей або обрання визначених стилів поведінки. Натомість, автори з позицій трансформаційного лідерства розглядають лідерів як осіб, здатних визначати динаміку змін в організації та на результати таких змін.

Шнайдер [8] зазначає, що традиційне тлумачення лідерства (рольове, поведінкове чи навіть ситуаційне) не відображає повною мірою лідерство в межах усієї організації, внаслідок чого пропонується застосування терміну «адміністративного лідерства» для описання зазначеного феномену: формальних дій, які спрямовані на координування та структурування організаційної діяльності

(бюрократична функція). Що ж стосується лідерства, що має вигляд раптових, неформальних та адаптивних динамічних змін на усіх рівнях організації, то тут пропонується застосування терміну «адаптивне лідерство».

Оригінальним є дослідження І. Грам-Хансена [9], в якому розглядається феномен «місцевого лідерства» на прикладі вивчення реалізації спільнот тубільних народів Аляски до умов сталого розвитку, що досягається вивченням чотирьох взаємопов'язаних аспектів: індивідуального лідерства, лідерства на основі культури, процесного лідерства та інтеграційного лідерства. Дослідник звертає увагу на те, що лідерство у спільноті проявляється у характері взаємодії між індивідуальним та колективним, між лідером та його послідовниками.

У праці Джеремі Чуа та Олуремі Б. Айоко [10] обговорюються теоретичні та практичні зв'язки між трансформаційним лідерством та залученістю до роботи. Виходячи з положень мотиваційної теорії самовизначення (згідно з нею людина мотивується до особистого зростання та змін універсальними потребами в автономності, компетентності та приналежності) автори провели дослідження та виявили її зв'язок зі сприйняттям працівниками трансформаційного лідерства (стиля лідерства, який надихає послідовників на позитивні зміни) та залученості працівників до роботи.

Руно Тоднем Бай аналізує у статті [11] роль наявності мети у спрямуванні зусиль послідовників та впливі їхню поведінку. Автор пропонує модель Лінз лідерських цілей, яка складається з таких принципів: 1) лідерство є відповідальністю багатьох, а не привілеєм обраних; 2) лідерство є колективним прагненням досягти мети; 3) мета лідерства повинна визначатися внутрішнім прагненням приносити користь.

Концепцію духовного лідерства досліджено у роботі польської науковиці Джоанни Самул [12], в якій авторка пропонує модель такого лідерства в контексті сталості робочого місця, акцентуючи на важливості формування лідером моральних орієнтирів та етики поведінки у колективі, сприяння виникненню позитивних емоцій у працівників,

визначення візії та цінностей всередині організації, збільшення рівня довіри та почуття приналежності серед послідовників.

У статті Стенлі Й. Б. Хуанга, Мінг-Вей Лі та Тай-Вей Ченга [13] розглядають концептуальні положення теорії залученості працівника Кана, використовуючи теорії трансформаційного лідерства, етичного лідерства та партисипативного лідерства як попередні умови, що дозволяють передбачити деструктивну робочу поведінку на підставі застосування моделі прихованого зростання. Теорія залученості у роботу описує умови, за яких працівник отримує шанс максимально розкрити свій потенціал у професійній діяльності, зокрема шляхом оцінювання того, як саме людина визначає зв'язки і розставляє пріоритети між власними інтересами та інтересами роботи, як підвищує ефективність своєї функціональної ролі завдяки когнітивним, емоційним та фізичним інвестиціям.

Праця М. Назмул Іслама, Фумітаки Фуруоки, Аїди Ідріс [14] досліджує роль довіри як посередницького інструменту між трансформаційним лідерством та захисною поведінкою найманих працівників у контексті організаційних змін на основі співставлення теорії соціальних зобов'язань та психологічної теорії контракту.

Українські науковці [15] дослідили окремі аспекти впливу влади та лідерства на управління персоналом підприємства, представивши процес лідерства як коло правил, яке містить поєднання функцій менеджменту та управлінських процедур, хоча дискусійним залишається ототожнення згаданих вище правил з тайм-менеджментом, оскільки подібне трактування надто спрощує розглянутий феномен.

Карен Гендрікз, Амон С. Енгельбрехт [16] запропонували застосовувати шкалу принципів лідерства на основі поєднання заснованої на цінностях поведінки, властивих трансформаційному, служіння, автентичному та етичному лідерству.

Александр Фрайз, Надін Камерляндер, Макс Ляйтершторф [17] здійснивши системний аналітичний огляд наукових публікацій, присвячених лідерству у сімейних фірмах, виокремили окремі його стилі (автократичний, експертний, ліберальний, партисипа-

тивний, референтний, трансакційний, трансформаційний) та специфічні форми поведінки (підприємницьку, кумівську, патерналістську, стюардну, підтримуючу), оцінивши взаємозв'язок між ними.

Еко Нурхаджи Пурномо, Ахмад Супріянто, Мустінінгсіх, Зуммі Ансельмус Дамі [18] дослідили типи стилів лідерства керівників з точки зору управління закладами освіти, відзначивши, що трансформаційне лідерство має сильний та позитивний вплив на кризовий менеджмент, харизматичне та трансакційне лідерство мають позитивний, але слабкий вплив, а натомість підприємницьке лідерство спричиняє негативний і водночас слабкий вплив на кризовий менеджмент.

На окрему увагу заслуговує стаття У. Єліз Есеріел, Кевіна Кроустона, Роберта Хекмена [19], де лідерство описується як процес, метою якого є створення, зміцнення та еволюція спільних ментальних моделей і норм, що впливає на поведінку члена команди, спрямовуючи її на успішне досягнення спільних цілей. Автори розрізняють два типи лідерства: 1) функціональне (працює в межах усталених правил та норм, зміцнюючи їх задля впливу на поведінку групи), 2) «візіонарне» (змінює чинні моделі та норми), доводячи, що успішні самокеровані віртуальні команди потребують обох типів лідерства, демонструючи парадоксальну комбінацію спільного, розподіленого функціонального лідерства з одного боку та сильного, концентрованого та централізованого візіонарного лідерства – з іншого.

Формулювання мети статті. Метою даної статті є дослідження прикладного ас-

пекту лідерства як чинника групової динаміки всередині організації з урахуванням положень поведінкової та ситуаційної концепцій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зміст поняття лідерства, що розкритий вище, має окрім суто теоретичного ще й прикладний аспект, коли мова заходить про практичне втілення людиною принципів та демонстрацію якостей лідерської поведінки. Розуміння того, як саме люди схильні поводити себе у колективах, як відбувається делегування відповідальності, що саме приваблює послідовників у лідері, як лідери сприймають своїх підлеглих дозволяє краще зрозуміти особливості групової динаміки всередині організацій – як неформальних, так і формалізованих, до яких зокрема належать підприємства та їх підрозділи.

Для перевірки гіпотез, описаних у постановці наукової проблеми, авторами було виконано пілотне дослідження, що передбачало опитування 38 респондентів різного віку, що працюють у комерційних та неприбуткових організаціях. Питання були згруповані відповідно до шести основних гіпотез даного дослідження, результати якого наведено у цій статті.

H1: Більшість людей схильні до проактивної позиції і готові брати на себе відповідальність у ситуаціях, коли обставини вимагають рішучих дій.

Для перевірки даної гіпотези було сформульовано запитання щодо того, як людина поводить себе у незрозумілій ситуації. Відповіді респондентів на ці питання представлені на рис. 1.



Рис. 1. Стиль поведінки людини в умовах групової взаємодії всередині організації
Джерело: власні дослідження авторів

Відповіді, подані на рис. 1, розподілилися наступним чином:

1) гуртую навколо себе інших людей та разом з ними обговорюю ситуацію, аби зробити її більш зрозумілою та роз'яснити оточуючим 12 осіб;

2) вважаю за краще нічого не робити, якщо відсутні чіткі вказівки – 0 осіб;

3) закликаю інших людей до обговорення ситуації, але сам не беру активної участі в обговоренні, доки ситуація роз'яснюється спільними зусиллями – 0 осіб;

4) ніколи не беру ініціативу на себе, покладаючись на поведінку оточення та повторюючи їхні дії – 0 осіб;

5) чекаю на пояснення від інших, а якщо їх немає, то беруся самостійно розбиратися у ситуації, а згодом пояснюю її іншим – 16 осіб;

6) беру на себе ініціативу самостійно розібратися у ситуації та пояснюю іншим, що треба робити – 10 осіб.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що переважна більшість респондентів (22 відповіді) займають проактивну позицію

та готові брати на себе відповідальність, виступаючи у ролі лідера. Ще частина респондентів (16 відповідей) готові взяти на себе лідерські обов'язки лише за умови, якщо в їхньому оточенні не проявив себе лідер, а отже існує потреба в організації соціальної взаємодії людей та спрямуванні їхніх зусиль на пошук рішень та розв'язання проблеми.

Можна відзначити, що в цілому гіпотеза про готовність брати на себе відповідальність та роль лідера підтвердилася на прикладі відповідей більшості респондентів, причому жодний з опитаних не обрав варіанти, що передбачали відмову особи від проявів лідерської поведінки.

H2: Визначальною якістю лідера, що робить його привабливим для послідовників, є його поведінка стосовно них, зокрема здатність розподіляти з послідовниками складність виконання завдань.

Для підтвердження чи спростування висунутої гіпотези було сформульоване питання щодо очікуваних лідерських якостей, якими повинна володіти людина, аби вести людей за собою. В результаті було отримано відповіді, наведені на рис. 2.

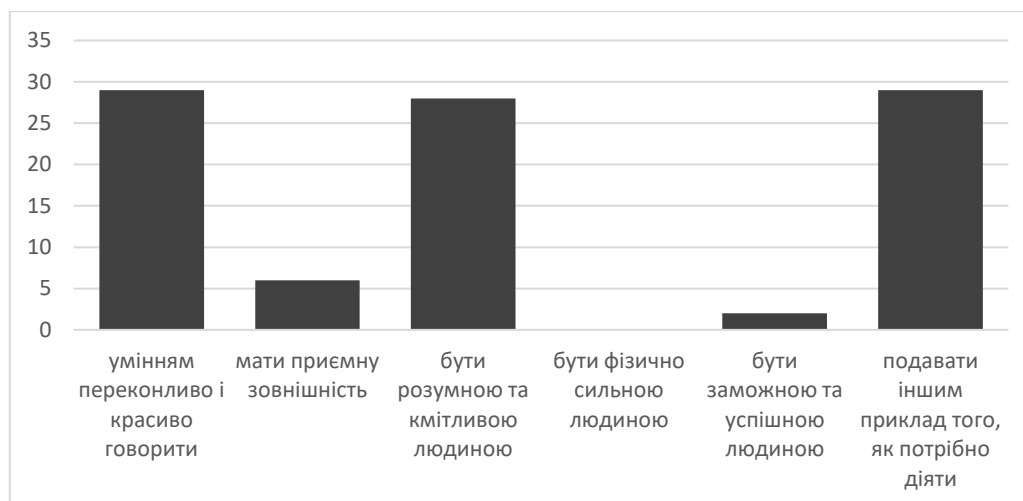


Рис. 2. Найбільш привабливі лідерські якості для послідовників

Джерело: власні дослідження авторів

Результати досліджень, подані на рис. 2, свідчать, що за кількістю респонденти розподілилися таким чином:

1) лідер повинен мати уміння переконливо і красиво говорити – 29;

2) лідер повинен мати приємну зовнішність – 6;

3) лідер повинен бути розумною та кмітливою людиною – 28;

4) лідер повинен бути фізично сильною людиною – 0;

5) лідер повинен бути заможною та успішною людиною – 2;

6) лідер повинен подавати іншим приклад того, як потрібно діяти – 29.

За підсумками дослідження гіпотези можна зробити висновок, що отримано її часткове підтвердження, оскільки відповіді респондентів рівним чином розподілилися між варіантами 1 (лідер повинен мати вміння переконливо і красиво говорити) та 6 (лідер повинен подавати іншим приклад того, як потрібно діяти). Таким чином, комунікаційні здібності та ораторське мистецтво лідера є для його послідовників такими саме значимими, як і його готовність демонструвати особистою поведінкою відданість практичному досягненню спільних цілей, але водночас навіть більш значимим, аніж розум та кмітливість лідера (28 відповідей). Це можна пояснити тим, що розум та кмітливість людини важко оцінити до моменту початку нею практичної діяльності, а при здійсненні такої оцінки люди підсвідомо беруть до уваги манеру людини триматися та вміння передавати власну точку зору. Останнє питання потребує додаткового дослідження у подальших роботах, оскільки оцінка лідерів за їх здатністю красиво та переконливо говорити підтверджує ризики потрапляння підлеглих

під маніпулятивний вплив в результаті застосування лідерами технологій нейролінгвістичного програмування. Варто відзначити, що роль комунікативних здібностей лідера підтверджується також відповідями респондентів на запитання 5 даного дослідження.

НЗ: Визнання лідера підлеглими залежить від спільних цінностей, що поділяються обома сторонами, зокрема від здатності лідера виконувати роботу разом з послідовниками, демонструючи власним прикладом готовність служити спільним інтересам.

Для з'ясування ставлення респондентів до якостей та дій лідера, що зумовлюють його визнання послідовниками, авторами статті було сформульовано два запитання:

- 1) назвіть найважливіші якості лідера з точки зору послідовників;
- 2) назвіть дії лідера, спрямовані на спонукання підлеглих до виконання завдань, що забезпечують його визнання.

Розподіл відповідей на перше запитання представлено на рис. 3.



Рис. 3. Найважливіші якості лідера з точки зору послідовників

Джерело: власні дослідження авторів.

Як свідчить рис. 3, більшість (29 респондентів) вважають, що найважливішою якістю лідера є те, що той має впевнено виглядає та знати, що потрібно робити. Дана відповідь може свідчити, що більшість послідовників суб'єктивно оцінюють якості лідера, встановлюючи зв'язок між зовнішніми формами його поведінки та рівнем компе-

тентності. Такий підхід несе ймовірність помилок та розчарувань у лідерах. Друга за кількістю група респондентів (5 осіб) вважає, що важливою якістю лідера є красномовність і вміння переконливо говорити. Таким чином абсолютна більшість респондентів вважають, що ораторські здібності лідера є визначальними при оцінці якостей лідера.

Лише 4 респонденти обрали варіант відповіді, який зазначає, що лідер повинен мати такі ж саме цінності, як і його послідовники. Дана умова є визначальною для трансформаційних лідерів, які спрямовують своїх послідовників до змін та трансформацій організацій, в яких лідер та послідовники працюють. Жодний з респондентів очікувано не обрав відповіді, що важливою якістю лідера є ставлення себе вище за інших, а також здатність впливати на підлеглих примусом та погрозами. Це є свідченням егалітарного характеру лідерства (лідера є першими серед

рівних) та підкреслює значення людських відносин між лідером та послідовниками (обидві сторони пов'язані зобов'язання, що за своєю природою ближче до психологічного контракту, аніж до формальних ієрархій).

На рис. 4 наведено відповіді респондентів, які оцінювали ефективність тих або інших дій лідера з точки зору впливу на їхню продуктивну поведінку, а можливість впливу лідера на поведінку підлеглих можлива лише за умови його визнання з боку останніх.



Рис. 4. Дії лідера, спрямовані на спонукання підлеглих до виконання завдань
Джерело: власні дослідження авторів.

Як видно з рис. 4, переважна більшість респондентів (20 осіб) обрала варіант, згідно з яким прохання лідера про допомогу та демонстрація ним на власному прикладі того, як потрібно виконувати роботу. Дана відповідь підтверджує висновки авторів щодо егалітарного характеру лідерства, про що зазначалося вище.

Порівну розподілилися відповіді за варіантами:

А) обіцяєте їм велику винагороду навіть якщо не впевнені, що зможете її дати;

Б) скаржитися на підлеглих керівництву та вимагаєте вжити дисциплінарних заходів.

Обидва варіанти не є формами прояву лідерської поведінки, незважаючи на те, що відповідь А містить ознаки транзакційного лідерства. Водночас, даний варіант дій свідчить про переслідування короткострокових

інтересів, оскільки за відсутності впевненості лідера у можливості винагородити підлеглих подібна обіцянка призведе до розчарування у ньому послідовників, а отже призведе до відмови визнання ними за особою права вести їх за собою.

Варіант Б свідчить про те, що керівник обирає формальні важелі, а саме організаційно-адміністративні методи менеджменту, що являють собою примусовий вплив на підлеглих та підтримання дисципліни у колективі за допомогою покарань. У цій частині відповідь Б має дещо спільне з відповіддю, яка опинилася на другому місці за кількістю респондентів, що її обрали (10 осіб): обіцяною підлеглим покарання та звільнення за відмову працювати. Проте остання відповідь, порівняно з варіантом Б, містить вже ознаки лідерської поведінки, оскільки тут керівник бере на себе відповідальність за ухвалення

рішень щодо оцінки трудової поведінки підлеглого, а також за застосування організаційно-адміністративні методів, не перекладаючи цю частину роботи на вищі ланки управління та більш абстрактне «вище керівництво».

Н4: Демонстрування характеристик візіонерського лідерства (здатності бачити майбутнє та змінювати усталені правила) є важливим для послідовників.

Для вивчення того, наскільки значимим для підлеглих є здатність лідера бачити майбутнє та змінювати усталені в організації правила, респондентам було запропоновано обрати один з шести можливих варіантів відповіді. У підсумку респонденти розподілилися таким чином, як це можна побачити на рис.5.

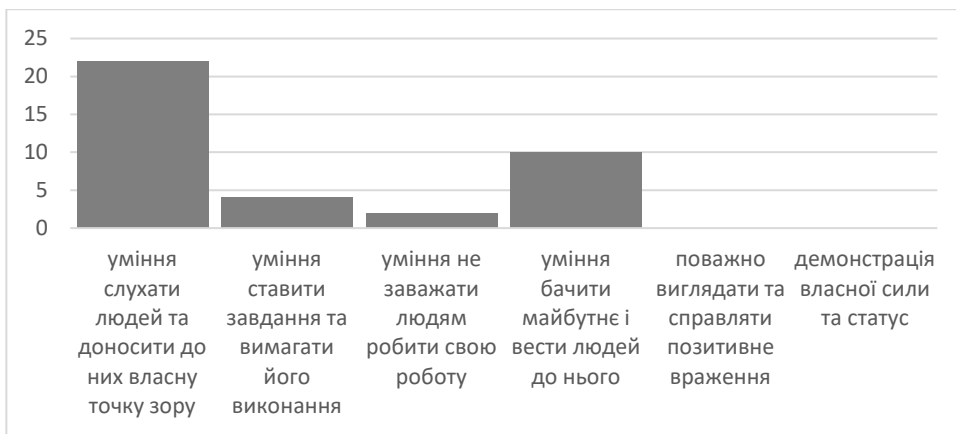


Рис. 5. Найважливіші навички лідера у соціальній взаємодії з точки зору послідовників
Джерело: власні дослідження авторів

Як свідчить рис.5., більшість (22 респонденти) погодилися з тим, що для лідера найважливішою характеристикою є уміння слухати людей та доносити до них власну точку зору.

Друга за чисельністю група респондентів обрала варіант, згідно з яким найважливішою характеристикою лідера є уміння бачити майбутнє і вести людей до нього. Ще 4 респонденти обрала варіант, що описує лідера, зосередженого на виконанні завдань: найважливішим є уміння ставити завдання та

вимагати його виконання. Варіант ліберального стилю лідерства (уміння не заважати людям робити свою роботу) обрало 2 респонденти або 5% опитаних. Зрештою, жоден з опитаних не обрав варіанти, де передбачалося, що лідер повинен демонструвати силу та статус, поважно виглядати та справляти позитивне враження. Остання відповідь, а точніше її відсутність, заслуговує на окрему увагу: зростання ризиків маніпулятивного впливу лідера на послідовників відбувається переважно завдяки поєднанню навичок вербального та невербального спілкування.

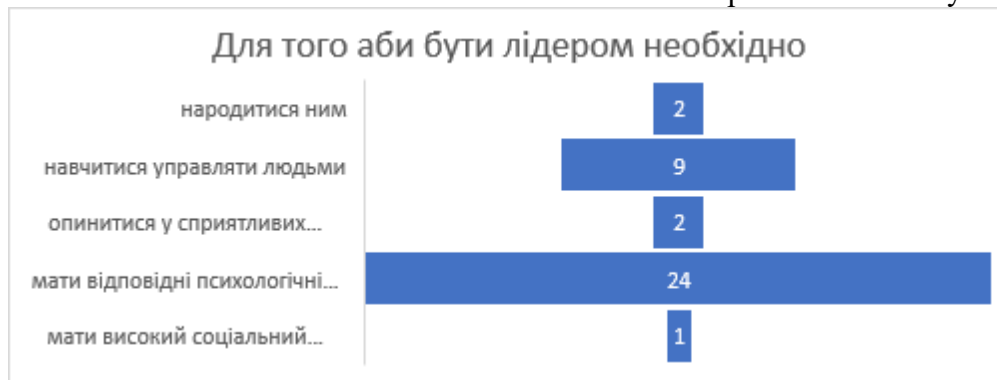


Рис.6. Умови, що зумовлюють формування особистості як лідера
Джерело: власні дослідження авторів

На рис. 6 можна побачити розподіл відповідей стосовно умов, які забезпечують формування особистості як лідера.

Аналізуючи рис. 6 можна дійти висновку: більшість респондентів вважають, що для лідера найважливішими є відповідні психологічні навички, причому окремо варто виділити 2 відповіді респондентів про те, що лідером варто народитися. Таким чином, абсолютна більшість респондентів віддала перевагу теорії великих людей, відповідно до якої розвиток лідерських навичок є неможливим, оскільки вони мають бути успадкованими.

H5: При оцінюванні дій підлеглих лідери керуються настановами притаманними стилю, орієнтованому на виконання завдань (мотиваційною теорією X Дугласа Макгрегора), що пояснюється тяжінням як підлеглих, так і керівників до авторитарних підходів в управлінні.

Для перевірки даної гіпотези учасникам дослідження було запропоновано оцінити за шкалою, представленою на рис. 7, твердження, що представлені у таблиці 1.

Таблиця 1

Розподіл відповідей респондентів щодо тверджень теорії Дугласа Макгрегора (%)

№	Твердження	Згодний	Частково згодний	Частково незгодний	Незгодний
1	Люди ледачі і не люблять працювати	10,6	60,5	18,4	10,5
2	Людям подобається, коли їм кажуть, що робити	2,6	42,1	39,5	15,8
3	Люди не люблять відповідальності за власні дії	15,7	63,2	13,2	7,9
4	Люди не люблять змін	2,5	71,1	21,1	5,3
5	Примус та страх добре спонукають людей до праці	5,3	36,8	31,6	26,3
6	Праця – природний стан людини	57,9	28,9	13,2	0
7	За сприятливих обставин люди готові брати відповідальність на себе	42,1	52,6	5,3	0
8	Люди успішно застосовують самоврядування та самоконтроль	13,1	63,2	21,1	2,6
9	Люди здатні творчо вирішувати завдання	50	36,8	13,2	0
10	Задоволення від роботи є формою винагородження	68,4	26,3	5,3	0

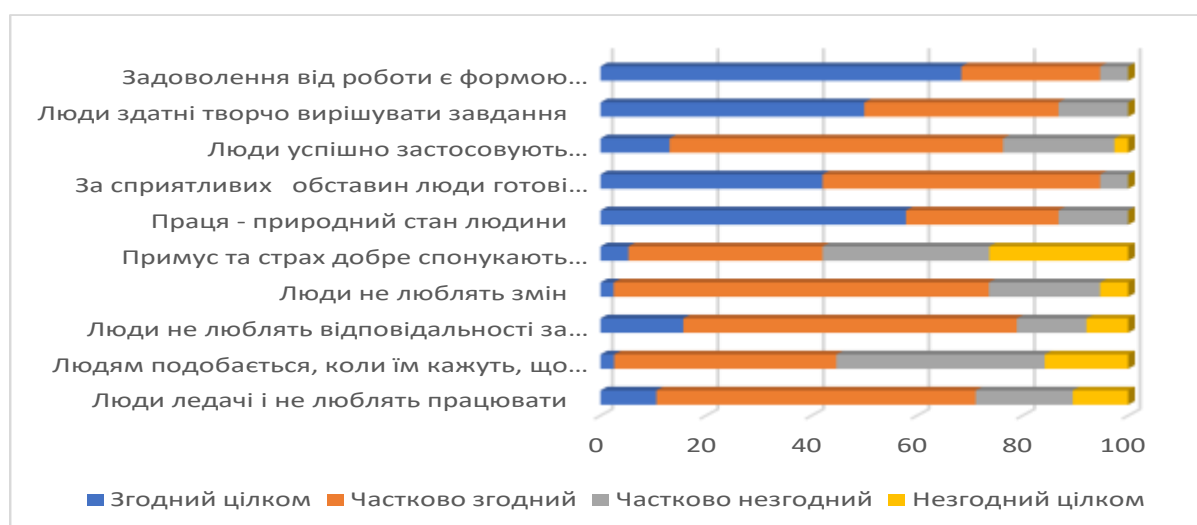


Рис. 7. Ставлення до постулатів мотиваційної теорії Дугласа Макгрегора з точки зору управління діяльністю груп людей

Джерело: власні дослідження авторів

Як видно з рис.7 та таблиці 1 більшість респондентів однозначно обрала твердження 6, 9, 10, які відповідають теорії Y, що не підтверджує гіпотезу про те, що лідери керуються настановами притаманними стилю, орієнтованому на виконання завдань (теорією X). Утім ситуація виглядає менш однозначною, бо з твердженнями 1–5, які описують уявлення про причини мотивації підлеглих в організаціях з точки зору керівників-автократів, погодилася відносна більшість опитаних (від 36,8% до 71,1%). Це вимагає додаткового вивчення даного питання під час перевірки гіпотези Нб.

Нб: Люди тяжіють до вирішення проблем із застосуванням авторитарних стилів керівництва відповідно до моделі прийняття рішень керівником Віктора Врума та Філіппа Єттона.

Для оцінювання найбільш притаманного респондентам стилю лідерства було сформульовано 6 варіантів дій на підставі описання поведінки керівника згідно з моделлю прийняття рішень Віктора Врума та Філіппа Єттона (рис. 8).



Рис. 8. Обрання респондентами стилів керівництва відповідно до теорії Врума-Єттона
Джерело: власні дослідження авторів

Зокрема:

- 1) вирішив би проблему самостійно, не звертаючись до підлеглих;
- 2) отримав би інформацію від підлеглих та вирішив проблему самостійно;
- 3) виклав би зміст проблеми тим підлеглим, кого вона стосується, вислухав думки кожного окремо, а потім самостійно ухвалив би рішення;
- 4) повідомив би колектив про проблему, обговоривши разом з ним усі можливі варіанти розв'язання проблеми, а потім одноосібно ухвалив би рішення;
- 5) пояснив би сутність проблеми колективу, спільно з ним обговорив усі можливі варіанти розв'язання проблеми, а потім, а потім погодився би на рішення, ухвалене більшістю;
- 6) пояснив сутність проблеми колективу, спільно з ним обговорив усі можливі

варіанти розв'язання проблеми, а потім, а потім погодився би на рішення, ухвалене більшістю.

Серед відповідей на запитання (див. рис. 8), сформульоване дослідниками, перше місце посів варіант 5, який відповідає консультативному стилю лідерства, який загалом підтверджує схильність більшості респондентів до демократичного стилю взаємодії з підлеглими (послідовниками) в організації. Таким чином, сформульована гіпотеза не знайшла практичного підтвердження у ході даного дослідження.

Висновки. Таким чином, у результаті виконання дослідження було вивчено прикладні аспекти лідерства як чинника групової динаміки всередині організації з урахуванням положень класичних теорій. У результаті перевірки сформульованих гіпотез було отримано такі результати:

1) Гіпотеза Н1 про готовність брати на себе відповідальність та роль лідера підтвердилася на прикладі відповідей більшості респондентів, причому жодний з опитаних не обрав варіанти, що передбачали відмову особи від проявів лідерської поведінки.

2) Гіпотеза Н2 підтвердилася частково: виявлено, що комунікаційні здібності та ораторське мистецтво лідера є для його послідовників такими саме значимими, як і його готовність демонструвати особистою поведінкою відданість практичному досягненню спільних цілей, але водночас навіть більш значимим, аніж розум та кмітливність лідера.

3) Гіпотеза Н3 підтвердилася частково, зокрема не знайшло підтвердження припущення про визначальну роль спільних цінностей для визнання лідера з боку його послідовників. Визначено, що найважливішими якостями лідера є впевнений вигляд та знання того, що потрібно робити. Дана відповідь може свідчити, що більшість послідовників суб'єктивно оцінюють якості лідера, встановлюючи зв'язок між зовнішніми формами його поведінки та рівнем компетентності.

4) Гіпотеза Н4 не підтвердилася, оскільки більшість респондентів вважає найголовнішою рисою не уміння лідера бачити майбутнє, але уміння слухати людей та доносити до них власну точку зору. Водночас найбільшість респондентів відзначила значення психологічних характеристик та ще частина – впевненість у тому, що лідером необхідно народитися. Отже, більшість респондентів віддала перевагу теорії видатних людей у лідерстві, яка наголошує на значенні успадкованих особистісних рис у формуванні лідера.

5) Гіпотеза Н5 була спростована при перевірці, оскільки більшість респондентів обрали настанови, притаманні стилю лідера, орієнтованому на вплив на співробітників відповідно до стилю Y мотиваційної теорії Д. Макгрегора. Це є свідченням того, що більшість учасників дослідження дотримуються демократичного стилю управління у взаємодії з послідовниками в організації.

6) Гіпотеза Н6 не знайшла підтвердження в результаті даного дослідження, оскільки більшість респондентів віддала перевагу консультативному стилю управління, який є різновидом демократичного.

Узагальнюючи наукові результати дослідження можна зазначити, що для більшості респондентів притаманний демократичний стиль лідерства, найважливішими якостями визначено комунікаційні та навички невербального спілкування. Фактично, за сукупністю отриманих відповідей можна стверджувати, що саме лідери найбільшою мірою визначають групову динаміку всередині організацій, впливаючи на формування, розвиток та занепад формальних і неформальних груп. Учасники дослідження переважно схилилися до думки, що більшість лідерів мають вроджені психологічні характеристики, які допомагають стати на чолі груп людей в організаціях. Потребує додаткового вивчення те, наскільки послідовники лідера зберігають здатність до критичного мислення та неупередженого оцінювання його дій. Зазначені питання стануть предметом подальшого вивчення, що потребуватиме збільшення вибірки респондентів.

Література

1. Bennis W.G. (2009). *On becoming a leader*. New York, NY: Basic Books.
2. Прилепа, Н.В. (2019). Лідерство в системі управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. №5, 184-187.
3. Davenport, T.H. (2001). Knowledge work and the future of management. In W.G. Bennis G.M. Spreitzer & T.G. Cummings (Eds.), *The future of leadership: Today's top leadership thinkers speak to tomorrow's leaders* (pp. 41-58). 2001 San Francisco: Jossey-Bass.
4. Osborn, R.N., Hunt, J.G., & Jauch, L.R. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *The leadership quarterly*, 13(6), 797-837.
5. Benmira S, Agboola M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5, 3-5.
6. Чорний А.В. (2018). Сучасні теорії лідерства: загальний огляд і структурна модель. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. № 9(37), 78-84.
7. Mary Uhl-Bien, Russ Marion, & Bill McKelvey. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18, 298-318
8. Schneider, M. (2002). A stakeholder model of organizational leadership. *Organization Science*, 13(2), 209-220.
9. Gram-Hanssen I. (2021). Individual and collective leadership for deliberate transformations: Insights from Indigenous leadership. *Leadership*, Vol. 17(5), 519-541.

10. Chua, J., & Ayoko, O. B. (2021). Employees' self-determined motivation, transformational leadership and work engagement. *Journal of Management & Organization*, 27(3), 523-543.
11. Rune Todnem By (2021). Leadership: In Pursuit of Purpose, *Journal of Change. Management*, 21:1, 30-44.
12. Samul, J. (2020). Spiritual leadership: Meaning in the sustainable workplace. *Sustainability*, 12(1), 267.
13. Huang, S.Y., Li M.W., & Chang, T.W. (2021). Transformational leadership, ethical leadership, and participative leadership in predicting counterproductive work behaviors: evidence from financial technology firms. *Frontiers in psychology*, 12.
14. Islam, M.N., Furuoka, F., & Idris, A. (2021). Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change. *Asia Pacific Management Review*, 26(2), 95-102..
15. Єфіменко М.О., Ізюмцева Н.В. (2018). Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. *Інфраструктура ринку*, 24, 157-162.
16. Hendrikz, K., & Engelbrecht, A. S. (2019). The principled leadership scale: An integration of value-based leadership. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45(1), 1-10.
17. Fries, A., Kammerlander, N., & Leitterstorf, M. (2021). Leadership styles and leadership behaviors in family firms: A systematic literature review. *Journal of Family Business Strategy*, 12(1), 100374.
18. Purnomo, E. N., Supriyanto, A., & Dami, Z. A. (2021). The effectiveness of principal leadership styles in crisis management. *Pedagogika*, 141(1), 5-25.
19. Eseryel, U. Y., Crowston, K., & Heckman, R. (2021). Functional and visionary leadership in self-managing virtual teams. *Group & Organization Management*, 46(2), 424-460.
10. Chua, J., & Ayoko, O. B. (2021). Employees' self-determined motivation, transformational leadership and work engagement. *Journal of Management & Organization*, 27(3), 523-543.
DOI: 10.25264/2311-5149-2018-9(37)-78-84
7. Mary Uhl-Bien, Russ Marion, & Bill McKelvey. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18, 298-318
doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002
8. Schneider, M. (2002). A stakeholder model of organizational leadership. *Organization Science*, 13(2), 209-220.
doi.org/10.1287/orsc.13.2.209.531
9. Gram-Hanssen I. (2021). Individual and collective leadership for deliberate transformations: Insights from Indigenous leadership. *Leadership*, Vol. 17(5), 519-541.
doi.org/10.1177/1742715021996486
10. Chua, J., & Ayoko, O.B. (2021). Employees' self-determined motivation, transformational leadership and work engagement. *Journal of Management & Organization*, 27(3), 523-543.
11. Rune Todnem By (2021). Leadership: In Pursuit of Purpose, *Journal of Change. Management*, 21:1, 30-44.
doi.org/10.1080/14697017.2021.1861698
12. Samul, J. (2020). Spiritual leadership: Meaning in the sustainable workplace. *Sustainability*, 12(1), 267.
doi.org/10.3390/su12010267
13. Huang, S.Y., Li, M.W., & Chang, T.W. (2021). Transformational leadership, ethical leadership, and participative leadership in predicting counterproductive work behaviors: evidence from financial technology firms. *Frontiers in psychology*, 12.
14. Islam, M.N., Furuoka, F., & Idris, A. (2021). Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change. *Asia Pacific Management Review*, 26(2), 95-102..
doi.org/10.1016/j.apmr.2020.09.002
15. Yefymenko, M.O., & Iziumtseva, N.V. (2018). Rol liderstva v systemi upravlinnia personalom na pidpriemstvi. *Infrastruktura rynku*, (24), 157-162.
16. Hendrikz, K., & Engelbrecht, A.S. (2019). The principled leadership scale: An integration of value-based leadership. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45(1), 1-10.
17. Fries, A., Kammerlander, N., & Leitterstorf, M. (2021). Leadership styles and leadership behaviors in family firms: A systematic literature review. *Journal of Family Business Strategy*, 12(1), 100374.
doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100374
18. Purnomo, E.N., Supriyanto, A., & Dami, Z.A. (2021). The effectiveness of principal leadership styles in crisis management. *Pedagogika*, 141(1), 5-25.
doi.org/10.15823/p.2021.141.1
19. Eseryel, U.Y., Crowston, K., & Heckman, R. (2021). Functional and visionary leadership in self-managing virtual teams. *Group & Organization Management*, 46(2), 424-460.
doi.org/10.1177/1059601120955034

References

1. Bennis, W.G. (2009). *On becoming a leader*. New York, NY: Basic Books.
doi.org/10.1080/00131729009335565
2. Prylepa, N.V. (2019). Liderstvo v systemi upravlinnia pidpriemstvom. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, Ekonomichni nauky*, (5), 184-187.
DOI: 10.31891/2307-5740-2019-274-5-186-189
3. Davenport, T.H. (2001). Knowledge work and the future of management. In W.G. Bennis G.M. Spreitzer & T.G. Cummings (Eds.). *The future of leadership: Today's top leadership thinkers speak to tomorrow's leaders* (pp. 41-58). 2001 San Francisco: Jossey-Bass.
4. Osborn, R.N., Hunt, J.G., & Jauch, L.R. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *The leadership quarterly*, 13(6), 797-837.
5. Benmira, S, Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5, 3-5.
doi.org/10.1136/leader-2020-000296
6. Chorny, A.V. (2018). Suchasni teorii liderstva: zagalnyi oghlad i strukturna model. *Naukovi*

LEADERSHIP AS A FACTOR OF GROUP DYNAMICS WITHIN THE ORGANIZATION

A. V. Bardas, D.E., Professor, O. Ye. Bardas, Ph. D (Philology), Associate Professor,
K. S. Bogach, Ph. D (Econ.), Associate Professor, A. V. Dudnyk, Ph. D (Econ.),
Associate Professor, Dnipro University of Technology

Methods. The results were obtained through the use of the following methods: theorization - when formulating research hypotheses and describing the results of their practical compliance with behavioral and situational theories of leadership, questionnaires – when assessing the attitude of respondents both to their own ability to be a leader and to important leadership qualities from their point of view; analysis – when determining the correspondence of the obtained results of the questionnaire of respondents to the formulated scientific hypothesis; synthesis – when summarizing research results and evaluating the impact of leadership on group dynamics within the organization.

Results. The hypothesis about the readiness of people to take on responsibility and the role of a leader was confirmed. It was found that the leader's communication skills and public speaking skills are just as important for his followers as his willingness to demonstrate their personal behavior of commitment to the practical achievement of common goals. The hypothesis about the determining role of common values for the recognition of the leader by his followers was not confirmed. The assumption that the most important characteristic of a leader is the vision of the future was not confirmed.

Novelty. In the course of study, it was found that the majority of respondents have a democratic style of leadership, namely a consultative one. It was determined that the leader's perception is largely determined by external manifestations of behavior, in particular, oratory skills, the ability to listen to people, a confident appearance and other behavioral patterns that demonstrate the leader's willingness to serve the common interests of the group.

Practical value. Since leaders to the greatest extent determine group dynamics within organizations, influencing the formation, development and decline of formal and informal groups, it is necessary to take into account the risks of followers' losing the ability to think critically and objectively evaluate leaders' actions.

Keywords: leadership, management, group dynamics, motivational theories, organization, leadership styles.

Надійшла до редакції 12.02.23 р.

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРИ СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ФОРС-МАЖОРНИХ ОБСТАВИН

А. В. Бардась, д. е. н., професор, НТУ «Дніпровська політехніка», bardas.a.v@nmu.one, orcid.org/0000-0002-8309-3796,

О. О. Авраменко, аспірант, НТУ «Дніпровська політехніка», avramenko.o.o@nmu.one, orcid.org/0000-0001-5318-0533

Методологія дослідження. Методологічною основою дослідження послуговували методи: логічний – при описанні причинно-наслідкових зв'язків між господарською діяльністю банківських установ та рівнем ризикованості їхніх операцій, загального та особливого – при оцінюванні впливу динаміки макроекономічних характеристик розвитку національної економіки на функціонування банківських організацій; аналізу та синтезу – при дослідженні основних джерел ризику для фінансово-кредитних організацій та розробленні рекомендацій щодо застосування інструментів ринку банківських послуг, спрямованих на збільшення привабливості заощаджень у коротко- та середньостроковій перспективі.

Результати. Розглянуто вплив воєнної економіки на стан організацій банківського сектору, проаналізовано динаміку обсягів активів та кількості банківських організацій, а також обсягів та структури кредитів, наданих юридичним особам з урахуванням типів підприємств. Виокремлено специфіку управлінського механізму врахування можливостей системи рефінансування, а також продажу «воєнних облігацій» задля допомоги банківським організаціям у залученні коштів клієнтів.

Новизна. Запропоновано напрямки коригування стратегічних планів розвитку банківських організацій, які дозволять мінімізувати ризики від здійснення господарських операцій в умовах форс-мажорних обставин. Запропоновано перелік інструментів (іпотечне фінансування, збільшення відсоткової ставки, можливості інвестування власних заощаджень у цінні папери), які повинні сприяти збільшенню бази вкладів фізичних та юридичних осіб.

Практична значущість. Розроблено рекомендації для топ-менеджерів, що стосуються використання інструментів банківського ринку для стабілізації фінансового стану банківських організацій та мінімізації ризиків під час господарської діяльності.

Ключові слова: ризик-менеджмент, стратегічний менеджмент, управління, банківські організації, планування.

Постановка проблеми. Актуальність даної статті пояснюється тим значенням, яке відіграє ризик-менеджмент для формування стратегій діяльності банківських організацій, необхідністю вивчення досвіду функціонування таких організацій в умовах обставин непереборної сили (форс-мажору), зокрема способів адаптації до нових, несприятливих умов діяльності. Це набуває особливого значення з урахуванням того, що розвиток суспільства та національної економіки неможливий без наявності стабільної фінансової системи. Саме фінансова система, яка скла-

дається з великої кількості комерційних організацій, забезпечує нагромадження ресурсів та їх подальше спрямування на задоволення суспільних потреб, які можуть стосуватися як створення нових благ, так і виконання основних функцій держави, наприклад, забезпечення завдань оборони країни.

Важливим складником національної фінансової системи є банківська підсистема, декомпозиція якої дозволяє представити її як сукупність організацій, що надають банківські послуги. Останні передбачають залучення коштів фізичних осіб на депозити,

розміщення таких коштів від власного імені, на власних умовах та на власний ризик (в першу чергу – надання їх у користування на умовах зворотності, платності та строковості). Очевидно, що ефективність діяльності таких організацій знаходиться у прямій залежності від кваліфікації менеджменту та адекватності оцінювання ним стратегічних перспектив розвитку банківської установи, зокрема й в контексті загроз середовища діяльності – як внутрішнього, так і зовнішнього. В умовах воєнного стану, в яких організації банківського сектору функціонують вже понад рік, значно зростають кредитно-фінансові та валютні ризики, що має відображатися у коригуванні стратегічних планів діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічного планування та ризик-менеджменту розглядалися у численних публікаціях українських та іноземних науковців. Так, зокрема, в дослідженні В. Коваленко [14] розглядаються підходи до управління фінансовою стабільністю та стратегічним розвитком банківської організації через управління її кредитним портфелем. Автори пропонують змінити підходи і зробити більш лояльними підходи Національного Банку України до стрес-тестування, оскільки в умовах сьогоdnішніх реалій вони є досить жорсткими. Також автори звертають увагу на те, що Національному Банку України необхідно полегшити резервні вимоги (для цього доречно було би доповнити перелік прийнятого забезпечення або дозволити банкам включати при оцінці класу фізичних осіб та фізичних осіб-підприємців доходи чоловіка/дружини тощо.).

О. Сосновська [15] зазначає, що система ризик-менеджменту є невід'ємною складовою частиною підсистеми менеджменту організації та являє собою систему управління ризиками на основі процесу їх ідентифікації, оцінки та аналізу, а також вибору і використання методів нейтралізації їх наслідків, що спрямована на досягнення необхідного балансу між стратегічними можливостями підприємства та рівнем ризику. У статті доведено, що сьогоdnення вимагає постійного моніторингу ризикоутворюючих факторів для створення ефективної та гнучкої системи господарювання підприємства в

умовах ринкової кон'юнктури. Також у статті Чайкіної А. [17] пояснюється, що ефективний ризик-менеджмент може існувати лише за умови взаємодії менеджменту на різних рівнях управління та своєчасному наданні інформації усім службам та підрозділам із швидким реагуванням на різного роду події.

У роботі Безаванда Брахмаян (Bezawada Brahmaiah) [16] представлено, що державні банки є більш підготовленими до настання форс-мажорних умов, ніж банки приватного сектору, саме через те, що державні банки краще звітують і представляють свою практику управління ризиками у своїх річних звітах. При тому, що, як державні так і приватні банки використовують одні й ті самі методи і підходи для ідентифікації та керування ризиками.

Формулювання мети статті. Метою даної статті є дослідження проблем управління ризиками при стратегічному плануванні діяльності банківських організацій в умовах форс-мажорних обставин.

Виклад основного матеріалу дослідження. Традиційне уявлення про менеджмент як мистецтво управління організаціями задля забезпечення їхньої конкурентоздатності певною мірою трансформувалося після початку широкомасштабної агресії росії проти нашої країни. Як будь-яка велика війна, ця агресія призвела до людських жертв, знищення частини економічного потенціалу держави, захоплення ворогом виробничих, людських і природних ресурсів, руйнування логістичних ланцюгів постачання сировини та готової продукції, девальвації валюти та зменшення обсягу експортних надходжень, стрімкого скорочення обсягу валового внутрішнього продукту, високої інфляції та зменшення купівельної спроможності гривні, браку інвестицій в оновлення основних засобів та створення нових виробничих потужностей невоєнного призначення. Локальні зміни товарних та фінансових ринків позначаються на стані глобальної економіки, а несприятливі зміни світової кон'юнктури ринку позначаються на фінансовому стані окремих організацій як всередині нашої країни, так і за кордоном.

Дана криза не минула й банківського сектору України, оскільки банки втратили

можливість здійснювати свої основні операції. Певний вплив на ситуацію спричинив той факт, що значна частка банків мають іноземний капітал. Згідно зі статистичними даними Національного банку України [2] станом на 01.12.2022 р. в Україні здійснював свою діяльність 71 банк, причому 30 з них були банками з іноземним капіталом, а у 22 банках частка іноземного капіталу дорівнювала

100%. Протягом 2022 року кількість діючих банків скоротилась незначним чином, з 71 до 67 банків, тобто на 5%. Причиною такого незначного скорочення, можна вважати проведені у передвоєнний період реформи, завдяки яким зміцнилася стійкість банківської системи, а також потужну макроекономічну підтримку, яку Україна отримує від союзників протягом усього аналізованого періоду.

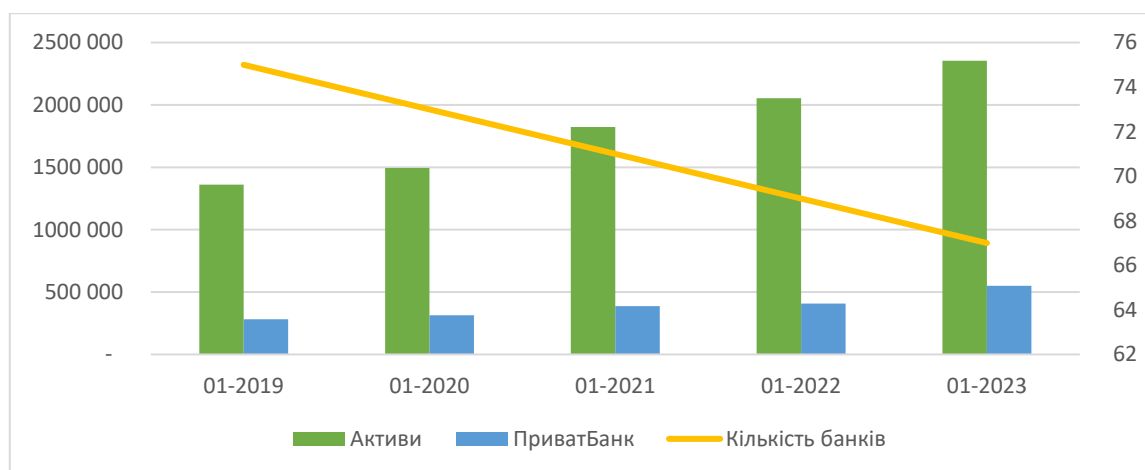


Рис. 1. Загальні активи та кількість банків в Україні [8]

Варто зазначити, що банки з іноземним капіталом, контролюючи половину ресурсів на ринку, сконцентрували менше третини активів та зобов'язань. Однак, хоча така присутність іноземних банків у банківській системі України передбачає певний рівень залежності від інших країн (країн походження капіталу), проте сам цей факт створює не лише додаткові загрози для національної банківської системи, але й додаткові можливості. Загрози пояснюються наявністю групи банків, які є дочірніми структурами відповідних російських або пов'язаних з цією країною фінансово-промислових груп, їх помітною активністю на ринку та залученістю до підривної діяльності проти нашої держави станом на кінець лютого минулого року. Інша група ризиків пов'язана з можливістю «втечі капіталу» під час криз, як економічних, так і воєнних. Слід зазначити, що політика Міністерства фінансів і Національного банку України стосовно зменшення частки російського капіталу в банківській системі за наявних обставин допомагає банківському сектору краще проходити зумовлену війною економічну кризу, оскільки зведено до нуля залежність від капіталу, який надходить з

країни-агресора, а активи її банківських установ націоналізовано. До того ж, банки з російським капіталом з 2014 року знаходились під дією репутаційних ризиків і на сьогоднішній день ситуація лише погіршилась.

Управління ризиками в умовах невизначеності стає основною частиною стратегічного планування розвитку фінансових установ при тісній взаємодії з топменеджментом. При цьому враховуючи передовий досвід в галузі аналітики та неупередженого прийняття рішень. Репутаційний ризик має стійкі причинно-наслідкові зв'язки з діяльністю банківської установи, її мотивами та орієнтирами поведінки у навколишньому світі, зокрема в економічній сфері. Джерелом репутаційного ризику, як зазначається у праці [11], є не стільки конкретні факти та події, пов'язані з організацією, скільки характер інформації, що отримана окремими суб'єктами з точки зору впливу на формування суб'єктивних уявлень щодо організації. Тому фінансовим організаціям необхідно критично ставитись до інформації, яка береться до уваги при ухваленні управлінських рішень, та джерелами якої є засоби масової

інформації та інших інформаційних ресурсах, оскільки погіршення ділової репутації, спричинене негативним сприйняттям клієнтів, контрагентів, веде до погіршення

умов діяльності і виникнення інших видів ризиків (операційного, ринкового, ліквідності) [10].

Таблиця 1

Основні українські банки з іноземним капіталом

Банки, що функціонують в Україні	Власники	Активи	Країна походження
АГРОПРОСПЕРІС БАНК	Джордж Пор(США)	2 млрд. грн	США, Австрія
	Моріс Табасінік(Австрія)		
КРЕДОБАНК	АКЦІОНЕРНИЙ БАНК «ЗА-ГАЛЬНА ОЩАДНА КАСА»	33,9 млрд. грн	Польща
ПРАВЕКС БАНК	INTESA SANPAOLO	8,8 млрд. грн	Італія
КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК	CREDIT AGRICOLE S.A.	64,2 млрд. грн	Франція
УКРСИББАНК	BNP Paribas S.A.	91,4 млрд. грн	Франція
АТ «ПРЕУС БАНК МКБ»	Piraeus Financial Holdings S.A	5,1 млрд. грн	Греція
АТ «Райффайзен Банк Аваль»	Raiffeisen Group (88%)	148,2 млрд. грн	Австрія
ПАТ «ІНГ Банк Україна»	ING Group	12,5 млрд. грн	Нідерланди
ПАТ «СітіБанк»	Citigroup	38 млрд. грн	США
АТ «Прокредит Банк»	ProCredit Group	33,7 млрд. грн	Німеччина
ПАТ «Дойче Банк ДБУ»	Deutsche Bank Group	4,7 млрд. грн	Німеччина
ПАТ «СЕБ Корпоративний Банк».	SEB Group	2,7 млрд. грн	Швеція
ПАТ «Кредит Європа Банк»	Fiba Group	0,8 млрд. грн	Туреччина
ПАТ «Марфін Банк»	Cyprus Popular Bank ¹	11,4 млрд. грн	Кіпр
ПАТ «Сенс-БАНК»	Alfa Group	104 млрд. грн	Люксембург
АТ «ОТП Банк»	OTP Group	80,4 млрд. грн	Угорщина

Джерело: [5]

Одним з основних джерел, що дозволяє виявляти ризики на початковому етапі є використання методу експертних оцінювань. Починаючи з травня 2018 року, двічі на рік, Національний банк проводить опитування серед управлінців найбільших банків та небанківських фінансових установ щодо ризиків, які загрожують фінансовому сектору. Метою таких опитувань є визначення превентивних дій, що можуть бути здійснені Національним банком з метою недопущення реалізації системних ризиків фінансового сектору. У звіті Національного банку України [8] представлено оцінки респондентами стану фінансового сектору України за минулі шість місяців та очікувань на наступне півріччя. Останнє таке опитування проводилося у листопаді 2022 року, а до участі у ньому запросили керівників 22 банків, 12 страхових

та однієї інвестиційної компанії. Абсолютна більшість респондентів при оцінюванні ризику у діяльності організацій фінансового сектору визначили його як «високий» та «дуже високий». Щодо основних джерел ризику, то їхня градація суттєво не змінилася за час від останнього моніторингу. Основними є війна з росією, рівень поточної та очікуваної інфляції, динаміка та волатильність обмінного курсу, якість застави та вартість активів, динаміка припливу іноземного капіталу в Україну. Більшість із перелічених експертами ризиків вже спричинили свій негативний вплив на динаміку макроекономічних характеристик розвитку національної економіки, причому у середньостроковій перспективі така тенденція буде лише посилюватися. З початком воєнних дій основний напрям ро-

боти банківських організацій, а саме кредитування, було призупинене, а державою було ухвалено зміни до бюджетного законодавства, спрямовані на оперативне фінансування територіальної оборони, ЗСУ, захисту населення, підтримки бюджетної сфери та забезпечення функціонування економіки країни. Водночас, банківські організації стали основними набувачами військових облігацій – різновиду облігацій внутрішньої державної позики (ОВДП), тобто цінних паперів, емітентом яких є держава в особі Міністерства фінансів. Особливістю військових облігацій є їхнє цільове призначення – отримані від їхньої емісії кошти спрямовуються на фінансування потреб держави у воєнний час, а також позичальником виступає уряд і гарантує виконання своїх зобов'язань державними активами. Для банків ОВДП являє собою інструмент, який допомагає покрити обов'язкові резерви. Згідно постанови НБУ банкам дозволили покривати до 50% обов'язкових резервів за рахунок ОВДП. Тобто цим інструментом НБУ допоміг фінансовим організаціям отримати прибуток і сприяння у резервуванні коштів за рахунок купівлі ОВДП, а водночас надав змогу фінансово допомогти державі. З точки зору ризику для банківських установ і для стратегічного планування майбутнього цей механізм є безризиковим.

За таких обставин, топменеджмент банківської організації має брати до уваги ключові показники ризиків та загроз для фінансової стабільності банків державного сектору, що виникають при операційній діяльності у стратегічній перспективі. Зокрема, це передбачає постійний моніторинг дотримання банком нормативів ліквідності та капіталу, у тому числі значення високоліквідних активів банку; якість кредитного портфеля банку (оцінювання платоспроможності клієнтів, ліквідність заставного майна та активів); збереження даних, захист від кібератак (проти дія пошкодження/недоступності/заволодіння інформацією, необхідної для здійснення діяльності банком); відсутність можливості безперебійного надання послуг у зв'язку із втратою інфраструктури або її недоступністю, забезпечення можливості персоналу виконувати свої функціональні обов'язки.

Враховуючи можливість існування значених ризиків, банківська організація має виконувати стратегічні завдання, серед яких [13]:

1. забезпечення фінансової підтримки пріоритетних галузей економіки та підприємств (об'єктів) критичної інфраструктури;

2. доступність надання банківських послуг для забезпечення захисту прав споживачів, зокрема в рамках соціального захисту населення за умови відсутності фізичної загрози працівникам банку;

3. створення умов для швидкого відновлення надання банківських послуг у повному обсязі та забезпечення функціональності й безперервності роботи банків державного сектору;

4. створення, налагодження та підтримання функціонування ефективної системи фізичної безпеки (центрального апарату та відокремлених підрозділів такого банку, в тому числі безпеки працівників банку), безпеки операційних систем, зокрема з використанням хмарних рішень, та кібербезпеки;

5. впровадження заходів, спрямованих на зниження ризиків, у тому числі реалізації можливих загроз, здійснення заходів з безпеки банку, зокрема контроль за ризиками безпеки (у тому числі фізичної, фінансової, кібербезпеки та безпеки операційних систем), ліквідації та/або мінімізації наслідків реалізованих загроз та кризових ситуацій.

6. безперебійна ефективна робота керівників банку для забезпечення прийняття необхідних управлінських рішень;

7. збереження фінансової стійкості банку, виявлення можливих загроз та оперативне реагування на загрози фінансової стійкості задля їх уникнення.

Ще однією проблемою для банківських організацій, на які змушені оперативно реагувати представники менеджменту, стало запровадження обмежень на валютному ринку. Наслідком такого регулювання стало фіксування офіційного валютного курсу, запровадження низки тимчасових валютних обмежень, зокрема заборони уповноваженим організаціям здійснювати торгівлю валютними цінностями. Виключенням стали операції з купівлі іноземної валюти для прид-

бання товарів критичного імпорту за переліком, затвердженим Кабінетом Міністрів України, а також валютних операцій для проведення мобілізаційних та інших заходів у сферах забезпечення національної безпеки та оборони.[12]

Після майже року війни, обсяг міжнародних резервів перевищує 29 мільярдів доларів (Рис.2). Формування резервів є обов'язковим елементом функціонування банківських організацій. Резервування несе на меті:

1. Регулювання грошової маси в обігу;
2. Забезпечення своєчасності здійснення платежів за вимогами клієнтів;
3. Підтримка ліквідності банківської організації.

Тим самими обсяг резервів вказує на стабільність в роботі фінансових організацій і достатній рівень їхньої ліквідності.

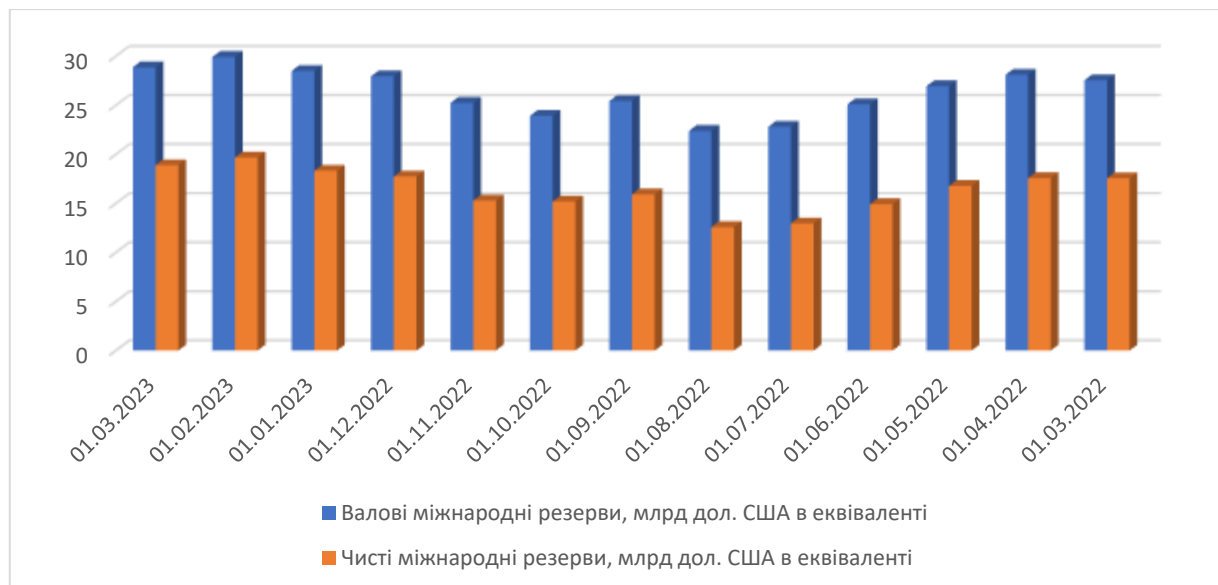


Рис. 2. Обсяг міжнародних резервів України [7]

Завдяки отриманню Україною макро-економічної допомоги від міжнародних фінансових організацій до внутрішнього ринку надійшла сума, еквівалентна близько 30 мільярдів доларів у різних валютах. Надходження цих грошей дозволило підтримати резерви Національного банку та надати підтримку банківським організаціям первинного рівня. Можна припустити, що для країн-союзників України ціна підтримки дорівнює десяткам мільярдів доларів, а попередні озвучені розрахунки фінансових потреб для відновлення України після війни обчислюються сотнями мільярдів. Це дозволяє забезпечувати стабільність фінансових організацій та системи в цілому, проте збільшує її пряму залежність від міжнародної фінансової допомоги. Брак міжнародної підтримки матиме наслідком не тільки скорочення обсягів кредитування організацій виробничої та невиробничої сфери, але й може призвести

до негативних наслідків для фінансово-економічної системи у короткостроковому періоді.

Застосовуючи рекомендації, які були надані Національним Банком України та Кабінетом Міністрів, менеджмент банківських організацій отримав інструменти управління ліквідністю в умовах існування кредитних ризиків та необхідності якісної оцінки кредитного портфелю. Кредитний ризик надалі залишатиметься домінуючим для банківських організацій. Щоб з'ясувати коректність відображення якості кредитного портфеля, достатність формування резервів та оцінити реальний розмір регулятивного капіталу, НБУ проводить оцінку стійкості банківських організацій, За її результатами визначаються строки для відновлення банками капіталу та графік скасування тимчасових регуляторних послаблень. Більшість організацій та їх підрозділів забезпечує віднов-

лення капіталу завдяки майбутнім прибуткам, в окремих випадках – за рахунок залучення коштів акціонерів. З урахуванням висновків оцінки стійкості визначається стратегія роботи банківської організації з непрацюючими активами.

Результати моніторингу свідчать про те, що більшість банківських організацій зберігають високий рівень ліквідності, що значною мірою забезпечується тенденцією надходження на депозити коштів юридичних та фізичних осіб, проте особливістю теперішньої ситуації є скорочення строку укладання депозитних угод, наслідком чого стає підвищення резервних вимог Національним банком для коштів на поточних рахунках та на вимогу, а також формування вимог щодо процентної політики задля залучення коштів [8]. Також НБУ запровадило банківське рефінансування для банківських організацій із додатковими залученими коштами терміном на один рік. Цією пропозицією на другий квартал 2022 року скористались 29 банків, а обсяг витрат сумарно сягнув близько 20 млрд грн. Починаючи з травня в зв'язку з високими показниками стабільності банківської системи та запуском механізмів покращення ліквідності, Національний Банк України проводить рефінансування лише за умови відпливу коштів фізичних осіб із 23 лютого 2022 року у розмірі 5% і більше.

Продаж ОВДП і система рефінансування допомогли банківським організаціям отримати нові способи залучення коштів клієнтів і змогу нівелювати втрати викликані припиненням кредитування. 2022 рік став для банків роком подолання операційних викликів та роком оптимізації витрат і пере-

гляду стратегій на найближчій термін. Банківський сектор успішно пройшов даний етап та пристосувався до змін: 90% банків, як з іноземним так і з українським капіталом пережили цей важкий період, що особливо помітно у співставленні з 2014 роком, найважчим для банківської системи, коли кількість банків скоротилася зі 180 до 126, або приблизно на 30%. Цього разу банківські організації, їхні менеджери та регулятор були більш підготовлені до кризових явищ, завдяки коригуванню помилок 2014 року щодо питань забезпечення ліквідності.

Протягом 2022 року банки намагалися оптимізувати структуру власних витрат, скорочуючи відділення (закрито кожне п'яте відділення) та розвиваючи послуги електронного банкінгу. У першу чергу скорочувалися відділення та персонал у регіонах, де тривали активні бойові дії або до яких наближалася лінія фронту, а отже, попит на банківські послуги був нижчим. Найбільша кількість скорочених відділень припадала на Харківську і Донецьку області, Київ та Херсонську область. Хоча не у всіх населених пунктах сьогодні забезпечується надання банківських послуг, проте державні банки можуть забезпечити доступ до своїх послуг в цих населених пунктах за допомогою мобільних відділень.[8].

Також банками було пропрацьовано кредитну політику стосовно платіжних карток, а саме перегляд строку їх дії та можливостей отримання банківської карти знаходяться за кордоном або не маючи доступу до відділення. За рахунок цього вдалося зберегти існуючу базу клієнтів і залучити нових, тобто отримати додатковий прибуток від трансакційної активності.



Рис. 3. Кількість активних платіжних карток за групами банків, млн. одиниць [8]

Також, менеджмент банків змінив пріоритет з кредитування фізичних осіб на кредитування юридичних осіб – промислових підприємств. На Рис.3 промітне суттєве зростання кредитування юридичних осіб завдяки

кредитуванню корпорацій. Отже, у найближчій перспективі банківські організації зможуть отримати прибуток від кредитування і збільшення кредитних портфелів корпорацій та інших суб'єктів господарювання.

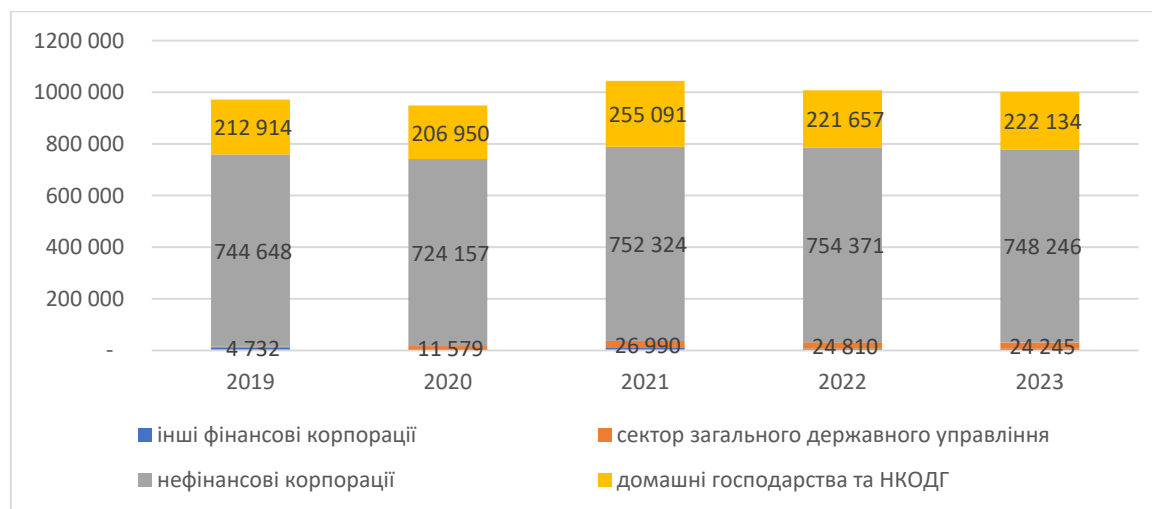


Рис. 4. Гривневі кредити по видам підприємств [8]

Висновки. Виходячи з усього описаного вище, можна зробити висновок, що навіть у форс-мажорних обставинах економіка країни працює, а банківські організації продовжують виконувати свої основні функції, відкоригувавши власні стратегічні плани. Банківські організації успішно пройшли найважчий період війни і змогли пристосуватися до змін. На підставі результатів дослідження доцільно запропонувати топменеджменту банківських організацій для управління ризиками діяльності під час стратегічного планування зосередитися на відновленні кредитування та підтримці своїх бізнес-моделей в умовах тривалої війни. Оскільки період відтоку капіталу, спричинений початком воєнних дій та невизначеністю стану фінансового ринку, минув, то клієнти будуть повертати свої активи до банківських установ. Таким чином перед топменеджментом банківських організацій постає завдання розробити інструменти, за рахунок яких вони зможуть залучати гроші клієнтів з можливістю отримання прибутку, як організацією так і самим клієнтом. До таких інструментів варто віднести розробку лінійки депозитів, як короткострокових так і довгострокових, за рахунок яких банківські установи зможуть акумулювати кошти клієнтів для їх подальшого вкладення. Наприклад перегляд строків

депозиту та відсотків за ними. Також слід звернути увагу на державні програми з відновлення майна населення. Держава буде виплачувати постраждалим громадянам кошти на відбудову та ремонт майна і кожна банківська установа має розробити продукт з особливими умовами, щоб гроші з програми «Відновлення» були зараховані клієнту саме в цій банківській установі. Як приклад, банки можуть ввести бонуси такі, як виплата винагороди для клієнтів, які відкриють такий рахунок або надавати кешбек на розрахунки з цього рахунку. Дуже перспективним виглядає розробка інструментів для вкладення грошей за допомогою банківських установ в криптовалюту та акції компаній. В цьому випадку банки можуть виступати посередниками та заробити за рахунок комісій та залучення нових клієнтів. Також перспективним варіантом може слугувати іпотечне кредитування за умови державних гарантій, оскільки будівництво буде швидко розвиватися у повоєнний період і людям необхідно буде вкладати гроші, то банківські організації в кооперації з забудовниками зможуть залучити кошти за рахунок першого внеску, який мають зробити клієнти

Література

1. Миненко Л.М. (2017). Діяльність іноземних банківських груп в Україні: ключові тенденції та

ризиків. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. №13 (2). С.26-30.

2. Моршавка О. Обміняти чи інвестувати? Що робити з грошима під час війни. 2022. Режим доступу:

<https://economics.segodnya.ua/ua/economics/finance/obmenyat-ili-investirovat-chto-delat-s-dengami-vovremya-voyny-1613547.html>

3. Гаврилюк М. Що таке військові облігації та як їх придбати. *Liga.Zakon*. 2022. Режим доступу: https://jurliga.ligazakon.net/news/210357_shcho-take-vyskov-oblgats-ta-yak-kh-pridbati.

4. Chaliuk, Julia. (2022). Global socio-economic implications of the Russia-Ukraine war. *Economy and Society*. 2022. №37. С. 10.

5. Рейтинги банків України за фінансовими показниками. (2022). Режим доступу: https://bankchart.com.ua/spravochniki/rejtingi_bankov

6. Кількість банків в Україні. (2023). Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/banks/stat/count/>

7. Золотовалютні резерви України. (2022). Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/assets/>

8. Опитування про системні ризики фінансового сектору. (2022). Режим доступу: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2023-02.pdf?v=4

9. Неплатоспроможні банки. (2023). Режим доступу: <https://minfin.com.ua/banks/problem/>

10. Bardas, A., Dudnyk, A., Avramenko, O., and Kazymyrenko, O. (2022). Management of financial institutions and risks under uncertainty. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2 (20), 68-77.

11. Тростяньська К.М. (2014). Когнітивна структуризація предметної області і «репутаційний ризик організації». *Економічний аналіз*. 2014. №15 (3), С. 197-205.

12. Щодо купівлі валюти та здійснення транскордонних переказів з метою оплати товарів критичного імпорту. (2023). Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/schodo-kupivli-valyuti-ta-zdiysnennya-transkordonnih-perekaziv-z-metoyu-oplati-tovariv-kritichnogo-importu>

13. Основні (стратегічні) напрями діяльності банків державного сектору на період дії воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки. (2023). Режим доступу: <https://mof.gov.ua/storage/files>

14. Kovalenko, V., Kochorba, V., & Koval, N. (2021). Study of the current state of the credit portfolio of Ukrainian banks and the efficiency of its management. *Financial and Credit Systems: Prospects for Development*, №1(1), 7-16.

15. Сосновська О., Деденко Л. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2019. №1. С. 70-79.

16. Bezawada Brahmaiah. (2022). Market Risk Management Practices of the Indian Banking Sector: An Empirical Study. *International Journal of Economics and Financial Issues, Econjournals*, 12 (3), 68-72.

17. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-

менеджменту в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. №39. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5>

References

1. Mynenko, L.M. (2017). Diialnist inozemnykh bankivskykh hrup v Ukraini: kliuchovi tendentsii ta ryzky. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, 13(2), 26-30.

2. Morshchavka, O. (2022). Obminiaty chy investuvat? Shcho robyty z hroshyma pid chas viyny. Retrieved from <https://economics.segodnya.ua/ua/economics/finance/obmenyat-ili-investirovat-chto-delat-s-dengami-vovremya-voyny-1613547.html>

3. Havryliuk, M. (2022). Shcho take viyskovi zoboviazannia ta yak yikh otrymaty. *Liga.Zakon*. Retrieved from https://jurliga.ligazakon.net/news/210357_shcho-take-vyskov-oblgats-ta-yak-kh-pridbati.

4. Chaliuk, Julia. (2022). Global socio-economic implications of the Russia-Ukraine war. *Economy and Society*, (37), 10.

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-54>

5. Reitynhy bankiv Ukrayiny za finansovymy pokaznykamy. (2022). Retrieved from: https://bankchart.com.ua/spravochniki/rejtingi_bankov

6. Kilist bankiv v Ukraini. (2023). Retrieved from <https://index.minfin.com.ua/banks/stat/count/>

7. Zolotovaliutni rezervy Ukrainy. (2022). Retrieved from <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/assets/>

8. Opytuvannia pro systemni ryzky finansovoho sektora. (2022). Retrieved from https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2023-02.pdf?v=4

9. Neplatospromozhni banky. (2023). Retrieved from <https://minfin.com.ua/banks/problem/>

10. Bardas, A., Dudnyk, A., Avramenko, O., & Kazymyrenko, O. (2022). Management of financial institutions and risks under uncertainty. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(20), 68-77.

<https://doi.org/10.26661/2522-1566/2022-2/20-06>

11. Trostianska, K.M. (2014). Kohnityvna strukturyzatsiia predmetnoi oblasti i «reputatsiynyi ryzky orhanizatsii». *Ekonomichniy analiz*, 15 (3), 197-205.

12. Shchodo kupivli valiuty ta zdiisnennia transkordonnnykh perekaziv z oplaty tovariv krytychnoho importu. (2023). Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/news/all/schodo-kupivli-valyuti-ta-zdiysnennya-transkordonnih-perekaziv-z-metoyu-oplati-tovariv-kritichnogo-importu>

13. Osnovni (stratichni) napriamy diialnosti bankiv derzhavnogo sektoru na period diii voiennoho stanu ta pislivoiennoho vidnovlennia ekonomiky. (2023). Retrieved from <https://mof.gov.ua/storage/files>

14. Kovalenko, V., Kochorba, V., & Koval, N. (2021). Study of the current state of the credit portfolio of Ukrainian banks and the efficiency of its management. *Financial and Credit Systems: Prospects for Development*, 1(1), 7-16.

doi.org/10.26565/2786-4995-2021-1-01

15. Sosnovska, O., & Dedenko, L. (2019). Ryzhik-menedzhment iak instrument zabezpechennia stiikoho funktsionuvannia pidpriemstva v umovakh nevyznachenosti. *Yevropeiskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii*, 1, 70-79. <http://dx.doi.org/10.32750/2019-0106>
16. Bezawada Brahmaiah. (2022). Market Risk Management Practices of the Indian Banking Sector: An Empirical Study. *International Journal of Economics and Financial Issues, Econjournals*, 12 (3), 68-72. <https://doi.org/10.32479/ijefi.13160>
17. Chaikina, A. (2022). Osoblyvosti intehratsii ryzhik-menedzhmentu v systemu upravlinnia pidpriemstvom. *Ekonomika ta suspilstvo*, (39). Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5>

RISK MANAGEMENT IN THE STRATEGIC PLANNING OF THE BANKING ORGANIZATIONS ACTIVITIES UNDER FORCE MAJEURE CONDITIONS

A. V. Bardas, D.E., Professor, Dnipro University of Technology,

O. O. Avramenko, Post-graduate student, Dnipro University of Technology

Methods. The methods used as the methodological basis of the study were: logical – when describing the cause-and-effect relationships between the economic activity of banking institutions and the level of riskiness of their operations, general and specific – when assessing the influence of the dynamics of macroeconomic characteristics of the development of the national economy on the functioning of banking organizations; analysis and synthesis – in the study of the main sources of risk for financial and credit organizations and the development of recommendations for the use of banking services market tools aimed at increasing the attractiveness of savings in the short- and medium-term perspective.

Results. The influence of the military economy on the state of banking sector organizations is considered. The dynamics of the volume of banking assets and the number of banking organizations, as well as the volume and structure of loans granted to legal entities have been analyzed taking into account the types of enterprises. A description of the management mechanism to apply the possibilities of the refinancing system is given, as well as the sale of so-called «war bonds» to help banking organizations attract client funds.

Novelty. Directions for adjusting the strategic development plans of banking organizations are proposed, which will allow to minimize the risks of conducting business operations under conditions of force majeure. A list of tools (mortgage financing, interest rate increase, opportunities to invest one's own savings in securities) is proposed, which should help to increase the deposit base of individuals and legal entities.

Practical value. Recommendations for top managers have been developed, which relate to the use of banking market tools to stabilize the financial condition of banking organizations and minimize risks from their business activities.

Keywords: risk management, strategic management, management, banking organizations, planning

Надійшла до редакції 10.02.23 р.

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ У КОНТЕКСТІ ІНТЕГРАЛЬНОЇ ОЦІНКИ РИЗИКУ ПІДПРИЄМСТВ ЕЛЕКТРОЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

*М. В. Савченко, д. е. н., професор, Донецький національний університет
імені Василя Стуса, m_savchenko@donnu.edu.ua, orcid.org/0000-0002-9063-3551,
В. Ю. Вишневський, заступник директора технічного з розподілу електроенергії
АТ «Хмельницькобленерго», vyshnevskiy.vy@hoe.com.ua*

Методологія дослідження. Теоретико-методологічною базою проведеного дослідження є напрацювання вітчизняних та закордонних вчених. Результати отримані за рахунок застосування системи методів: метод логічного аналізу дозволив вибудувати логіку дослідження; дедукції – використано для виокремлення окремих чинників, що впливають на рівень ризику підприємства; узагальнення та синтезу – для формування наукового підходу щодо інтегральної оцінки ризику підприємств електроенергетики. Графічний метод дозволив візуалізувати отримані результати дослідження.

Результати. Вітчизняні підприємства потребують формування підходів щодо ризик-менеджменту, які дозволять забезпечити їм належний розвиток та конкурентоспроможність. У статті обґрунтовано різні підходи щодо групування ризиків для підприємств електроенергетики. Визначені найважливіші ризики електроенергетичного сектору, серед яких основними є регуляторні, операційні ризики та ринкові. Авторами доведено, що ринкові ризики в електроенергетичній галузі мають специфічний характер і притаманні лише національним ринкам, де існують конкурентні торги електроенергією.

Розроблено підхід до інтегральної оцінки ризику підприємства електроенергетики, що ґрунтується на розрахунку фінансово-економічних показників діяльності підприємства; порівнянні їх з нормативними значеннями та присвоєнні бальних значень розрахованим коефіцієнтам; розрахунку внутрішньогрупових бальних значень коефіцієнтів фінансово-економічного стану та розрахунку інтегрального показника ризику діяльності підприємства. Апробовано науково-методичний підхід для підприємства електроенергетики Хмельниччини та ідентифіковано його за рівнем ризику.

Новизна. Обґрунтовано науково-методичний підхід до інтегральної оцінки ризику підприємств як інструмент підвищення ефективності ризик-менеджменту підприємств електроенергетичної галузі.

Практична значущість полягає у можливості застосування розробленого науково-методичного підходу до інтегральної оцінки ризику підприємствами різних галузей. Отримані результати дозволяють включитися вітчизняним підприємствам у процеси ризик-менеджменту і при цьому забезпечити собі конкурентні переваги на відповідних ринках.

Ключові слова: ризик, оцінка, інтегральна оцінка, ризик-менеджмент, науково-методичний підхід, підприємства електроенергетики, ефективність.

Постановка проблеми. При переході до ринкових механізмів господарювання докорінним чином змінюється роль і місце ризику як економічного явища в системі управління підприємством. За ринкових відносин держава не несе відповідальності за зобов'язаннями підприємств, а першочерговими елементами ризику стають непередбачуваність кон'юнктури ринку, попиту, цін та інших факторів, що диференціюють різноманітні впливи зовнішнього середовища на результати діяльності підприємства.

боб'язаннями підприємств, а першочерговими елементами ризику стають непередбачуваність кон'юнктури ринку, попиту, цін та інших факторів, що диференціюють різноманітні впливи зовнішнього середовища на результати діяльності підприємства.

При цьому поле діяльності комерційних структур різних типів і рівнів принципово розширюється, збільшуються їх можливості і ступінь свободи в процесі прийняття управлінських рішень, а, отже, кардинально зростає невизначеність, з'являється необхідність врахування, аналізу і оцінки ризику у системі управління підприємством.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблематики ризик-менеджменту вітчизняних підприємств присвячено багато праць вчених: І. Балабанова [1], В. Вітлінського [2; 4], І. Лагунової [3], І. Наконечного [4], О. Романченко [5], О. Ястремського [6] та інших.

Однак, з огляду на появу нових ризиків щодо нестабільності національного і глобального середовища, виникає необхідність у пере-

осмисленні існуючих підходів до ризик-менеджменту підприємств електроенергетичної галузі.

Формулювання мети статті. Мета статті полягає у розвитку теоретичних підходів і методичних основ управління ризиками в господарській діяльності підприємств електроенергетики, що сприятиме їх адаптації до функціонування у нестабільному ринковому середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. У галузі електроенергетики України не завжди можна заздалегідь дати точну кількісну оцінку ризиків, і методи визначення його ступеня ще не були розроблені. Зростання цього виникає в галузі мінімізації ризиків та витрат на науку про науку. Ризики енергетичних підприємств можуть бути розділені на зовнішні та внутрішні (табл. 1).

Таблиця 1

Внутрішні та зовнішні ризики енергетичних підприємств

ВНУТРІШНІ РИЗИКИ	ЗОВНІШНІ РИЗИКИ
СТРАТЕГІЧНІ РИЗИКИ: розробка та втілення неправильних бізнес-рішень, неможливість приймати правильні рішення з урахуванням зміни зовнішніх факторів	ПОЛІТИЧНІ РИЗИКИ: політична нестабільність, зміна митної політики, ризик географічної нестабільності та державного недотримання зобов'язанням
ОПЕРАТИВНІ РИЗИКИ: виникнення вілхилень в інформаційних системах внутрішнього контролю; ризики пов'язані з помилками людей, наявністю недостатніх систем контролю	РЕГУЛЬОВАНІ РИЗИКИ: ризики тарифу та екологічного регулювання; регулювання в галузі безпеки; специфічні податкові ризики; ризики антимонопольного регулювання.
ТЕХНОЛОГІЧНІ ТА ТЕХНІЧНІ РИЗИКИ: непередбачувані збої в роботі, неправильний вибір технологічного обладнання, порушення технологічних процесів, неправильна профілактика та ремонт обладнання, втрати внаслідок несправностей	РИНКОВІ РИЗИКИ: ризик недоотримання прибутку, ризик зміни вартості капіталу, фінансові та економічні ризики, зміна кон'юнктури ринку, зміни цін на паливо тощо

Джерело: побудовано авторами

Усю сукупність ризиків, пов'язаних із діяльністю підприємств електроенергетики, можна поділити на дві великі категорії – фінансові та нефінансові ризики. До складу фінансових ризиків зазвичай включають ринкові ризики, кредитні та ризики ліквідності. У свою чергу ринкові ризики поділяються на цінові, валютні та відсоткові. До нефінансових ризиків відносять правові та регуляторні, репута-

ційні, технологічні та екологічні, а також ризики, пов'язані з промисловою безпекою (рис. 1).

Такі види ризиків, як стратегічні, що включають зміну макроекономічної ситуації, а також бізнес-ризики (ризики неправильного вибору операційної моделі діяльності підприємства), мають «приграничний» характер.



Рис. 1. Основні групи ризиків, властивих діяльності підприємств електроенергетики
Джерело: складено авторами

Інакше висловлюючись, можуть бути пов'язані як із фінансовою діяльністю підприємств електроенергетики, так і з ринковими чинниками нефінансової природи. Наприклад, відмова від використання вугілля в електроенергетиці – сам по собі цей ризик не пов'язаний із фінансовою сферою, проте наслідки його реалізації для вугледобувних компаній проявлятимуться у суттєвому зниженні виручки та капіталізації.

Далі звернемося до результатів досліджень, які регулярно проводять найбільші міжнародні консалтингові та інформаційно-аналітичні компанії. Аудиторсько-консалтинговою компанією Ernst & Young було проведено дослідження щодо виявлення ТОП-10 ризиків, з якими найчастіше зіштовхуються компанії світового електроенергетичного сектору. На підставі бесід з експертами електроенергетичного сектору та глобального багатогалузевого дослідження (за участю понад 110 керівників компаній електроенергетичної галузі у 15 країнах) був складений список основних видів ризику (рис. 2).

Одна з найбільших у світі аудиторських

та консалтингових компаній Deloitte у своєму дослідженні Risk intelligence in the energy and resource industry (ERM benchmark survey), що охоплює практику впровадження ERM в енергетичній сфері, проводить класифікацію ризиків у кожному із секторів ринку: нафту та газ, вугілля та електроенергетика [7].

На рис. 3 наведений перелік найважливіших ризиків, виділених представниками електроенергетичного сектору.

Як видно з рис. 3, в електроенергетиці серед основних ризиків виділяються регуляторні та операційні ризики. Ринкові ризики в електроенергетичній галузі мають специфічний характер і притаманні лише національним ринкам, де існують конкурентні торги електроенергією. У той самий час чимала частина ринку у багатьох країнах перебуває під впливом тарифного регулювання. Враховуючи те, що значну частку споживачів електроенергії становлять домогосподарства, платіжна дисципліна в електроенергетиці виходить на перший план, що зумовлює важливість системи управління кредитними ризиками для даного сектору.

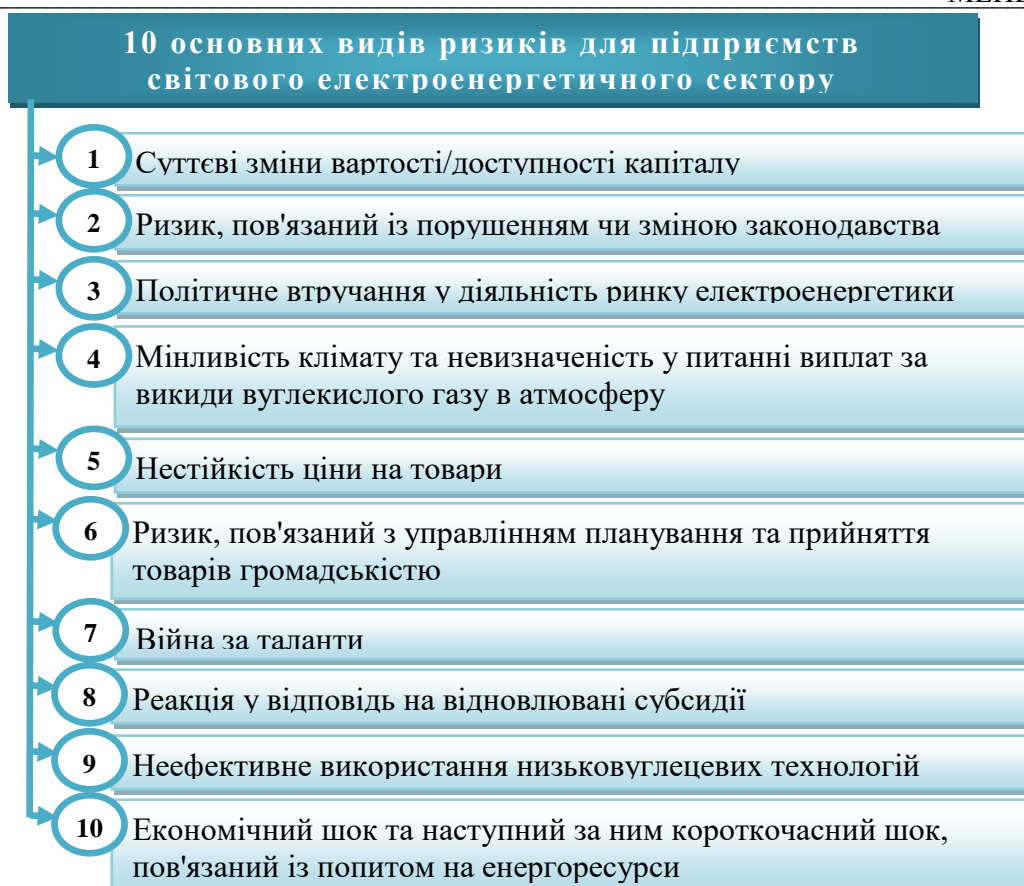


Рис. 2. Топ основних ризиків для підприємств електроенергетичного сектору за дослідженням Ernst & Young

Джерело: побудовано авторами на основі [8]

Специфічним ризиком, що виникає у процесі будівництва енергетичних об'єктів, є ризик невиконання підрядником робіт, передбачених договором. Також наголошується, що

особливістю інвестиційної діяльності в енергетичному будівництві є наявність великої кількості ризиків, що змушують інвесторів нести значні додаткові витрати [9].

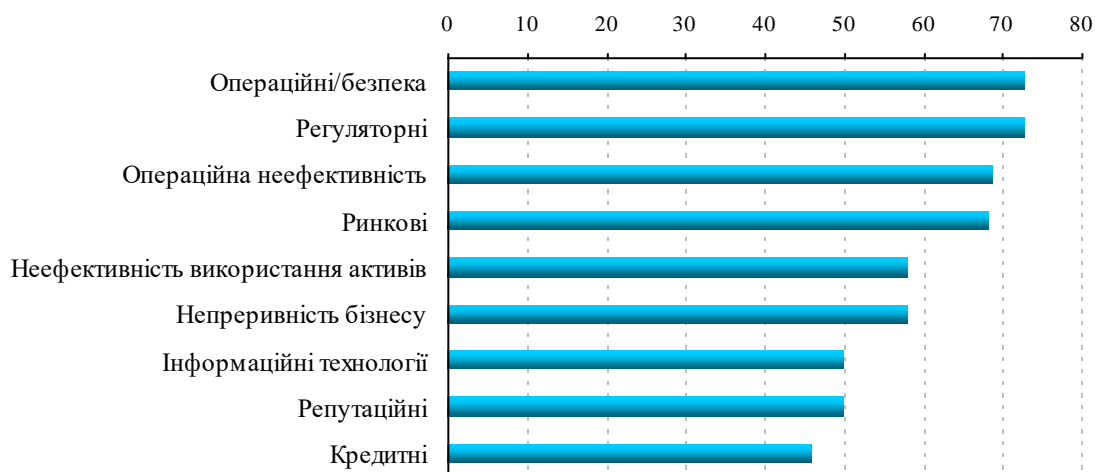


Рис. 3. Ключові ризики компаній електроенергетики, % опитаних респондентів

Джерело: складено авторами на основі [9]

Примітно, що в цій галузі вітчизняні компанії зацікавлені відповідно до світових стандартів у розробці власних систем управління

ризиками на їх основі, а тому здебільшого не є відстаючими.

Такий стан речей спонукає підприємства

до пошуків оптимальних методів оцінки ризику діяльності серед безлічі представлених у науково-економічній літературі (статистичні методи, теорія ігор тощо). Основне завдання методики оцінки ризику діяльності підприємства, що пропонується у [10], за умов використання фінансово-економічного стану як критерію оцінки ризику, – одержати інтегральний показник ризику діяльності підприємства з розподілом його за зонами ризику.

Авторами апробовано інтегральний метод оцінки ризику діяльності підприємства для суб'єкта господарювання електроенергетичної галузі – АТ «Хмельницькобленерго» за 2018–2021 рр. на основі фінансової звітності товариства задля визначення його фінансово-економічного стану й виробітки пропозицій щодо покращення існуючого становища.

Сутність запропонованої методики полягає у розрахунку фінансово-економічних показників діяльності підприємства: показників майнового стану, ліквідності, фінансової стійкості (платоспроможності), ділової активності, рентабельності; порівнянні їх з нормативними значеннями, запропонованими у науково-економічній літературі, присвоєння бальних значень розрахованим коефіцієнтам; розрахунку внутрішньогрупових бальних значень коефіцієнтів фінансово-економічного стану (табл. 2); розрахунку інтегрального показника ризику діяльності АТ «Хмельницькобленерго» (рис. 4).

Розрахункові значення коефіцієнтів самі по собі практично неінформативні. Певні висновки можна зробити лише за умови проведення їх просторово-часового аналізу шляхом

зіставлення розрахункових величин з еталонними (нормативними) значеннями.

Присвоєння бала отриманому номінальному значенню коефіцієнта здійснюється, виходячи з відповідності (або невідповідності) отриманого значення коефіцієнта нормативному та його зміни в динаміці:

0 балів – значення коефіцієнта у звітному періоді не є нормативним, а в порівнянні з попереднім періодом стало ще гірше;

1 балів – значення коефіцієнта у звітному періоді не є нормативним (або є резерв до його поліпшення, або тенденція на погіршення діяльності підприємства не є закріпленою в динаміці);

2 бали – значення коефіцієнта у звітному періоді є нормативне (або є резерв до його поліпшення, або тенденція на погіршення діяльності підприємства не є закріпленою в динаміці);

3 бали – значення коефіцієнта у звітному періоді нормативне та в порівнянні з попереднім періодом зросло в кращій бік.

Внутрішньогруповий бал за кожною з груп показників визначається за формулою:

$$CB_{ГБ} = \frac{\sum_{i=1}^n BZ_i}{n}, \quad (1)$$

де $CB_{ГБ}$ – середній внутрішньогруповий бал групи показників; BZ_i – бальне значення i -того коефіцієнта в межах групи; n – кількість коефіцієнтів у групі.

Розрахунки внутрішньогрупового бала для АТ «Хмельницькобленерго» представлені у табл. 2.

Таблиця 2

Бальні значення коефіцієнтів фінансово-економічного стану АТ «Хмельницькобленерго» за 2019–2021 рр.

Показники	2019	2020	2021
Показники майнового стану	0,0	0,5	0,5
Показники ліквідності	2,00	1,33	0,67
Показники фінансової стійкості	1,25	0,75	0,75
Показники ділової активності	2,80	2,60	2,80
Показники рентабельності	3	2,75	3

Джерело: розраховано авторами

Для обчислення величини інтегрального показника необхідно здійснити підсумовування отриманих середніх внутрішньогрупових бальних значень кожної з груп за такою формулою (2):

$$IIP = \frac{\sum_{j=1}^k CB_{ГБ_j}}{k}, \quad (2)$$

де IIP – інтегральний показник ризику

діяльності підприємства; $СВГБ_j$ – значення середнього внутрішньогрупового балу j -ї групи показників; k – кількість груп показників.

Динаміка інтегрального показника ризику АТ «Хмельницькобленерго» наведена на рис. 4.

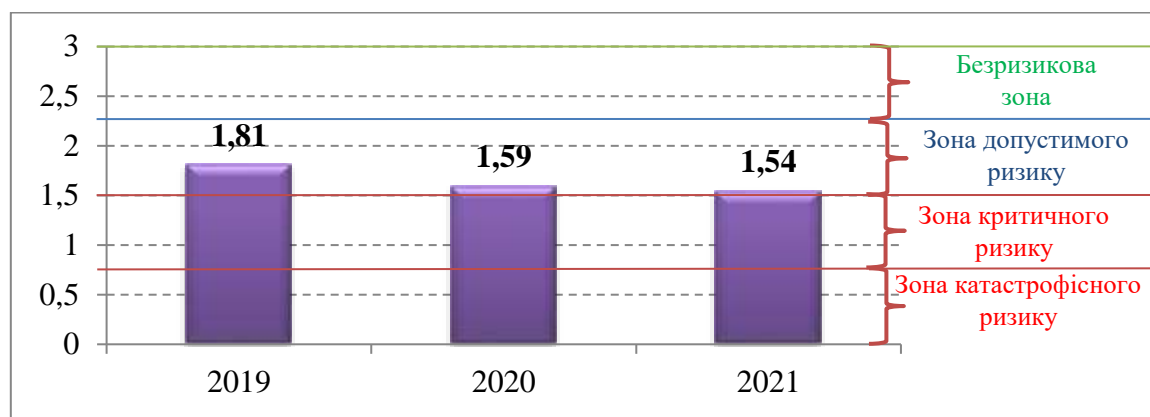


Рис. 4. Динаміка інтегрального показника ризику АТ «Хмельницькобленерго» в 2019–2021 рр.

Джерело: побудовано авторами

Для того, щоб визначити рівень ризику діяльності АТ «Хмельницькобленерго» за допомогою інтегрального показника, необхідно визначити межі зон ризику. У науково-

економічній літературі [6] виділяються чотири зони ризику (рис. 5).

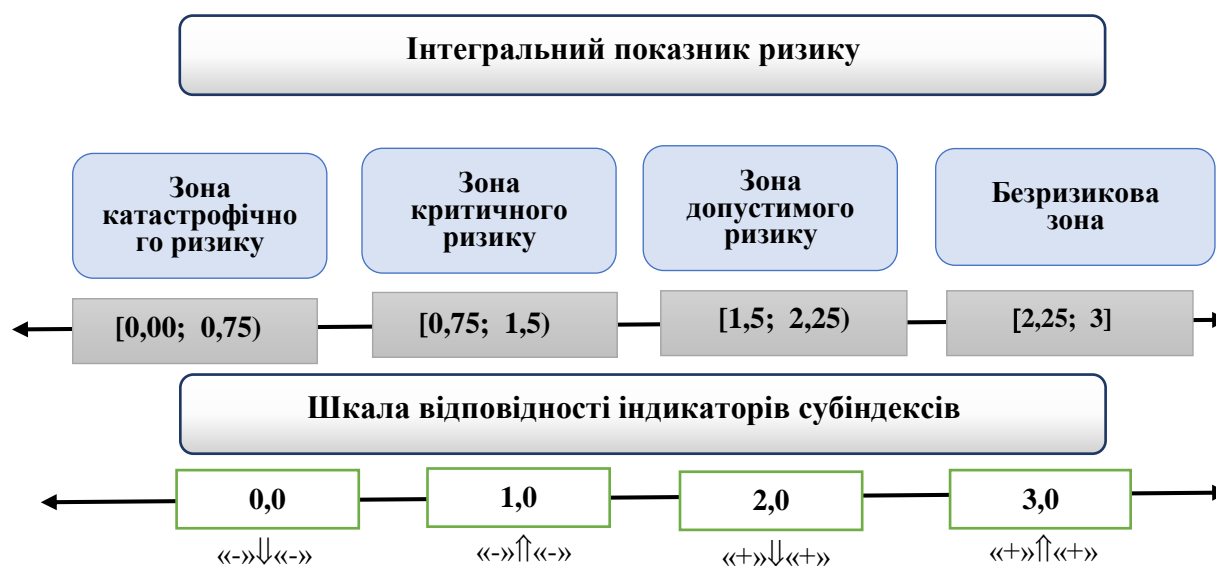


Рис. 5. Схема визначення зон ризику відповідно до граничних значень

Джерело: побудовано авторами

Таким чином, отримані дані свідчать про те, що протягом дослідженого періоду інтегральний показник ризику діяльності АТ «Хмельницькобленерго» впродовж 2019–2021 р. знаходився в межах зони допустимого ризику. Однак намітилася негативна тенденція до зменшення величини інтегрального показника і в 2021 р. він впритул наблизився до нижньої межі зони.

Отже, впродовж чотирьох років товариство перебуває на відносно стабільному рівні в допустимій зоні ризику, для якої притаманне наступне:

- 1) товариство зберігає свою економічну доцільність;
- 2) має прийнятний рівень рентабельності;

3) основні засоби товариства мають тенденцію до фізичного й морального старіння;

4) розрахунок за своїми зобов'язаннями відбувається з деякими затримками, а контрагенти товариства у свою чергу так само з деякими затримками погашають свою заборгованість;

5) товариство має низький рівень ліквідності та ділової активності, з погіршенням останньої.

Висновки. Отже, вітчизняні підприємства потребують формування підходів щодо ризик-менеджменту, що дозволить забезпечити їм належний розвиток та конкурентоспроможність.

Розроблений науково-методичний підхід до інтегральної оцінки ризику підприємства електроенергетики ґрунтується на: розрахунку фінансово-економічних показників діяльності підприємства; порівнянні їх з нормативними значеннями, ідентифікації їх за більшими значеннями розрахованим коефіцієнтам; розрахунку внутрішньогрупових більших значень коефіцієнтів фінансово-економічного стану та розрахунку інтегрального показника ризику діяльності підприємства.

Авторами здійснено апробацію науково-методичного підходу для підприємства електроенергетики Хмельниччини та ідентифіковано його за рівнем ризику.

Література

1. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. М.: Финансы и статистика, 1996. 192 с.
2. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія; Київськ. нац. екон. ун-т. К.: КНЕУ, 2004. 480 с.
3. Лагунова І.А. Сутність та принципи концепції ризик-менеджменту. *Актуальні проблеми державного управління*. 2018. № 1 (53). С. 44-52.

4. Вітлінський В.В., Наконечний С.І. Ризик у менеджменті. Київ: ТОВ «Борисфен-М», 1996, 325 с.

5. Романченко О.В. До питання теорії економічного ризику. *Фінанси України*. 1997. № 7. С. 113-117.

6. Ястремський О. Основи теорії економічного ризику: навч. пос. К.: АРТЕК, 1997. 248 с.

7. Risk Intelligence в Energy and Resource Industry (ERM Benchmark Survey, Deloitte) URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Energy-and-Resources/gx-er-erm-survey.pdf>.

8. Risk Management in the Energy Sector Thomson. URL: www.tr.com/energypractice.

9. Stulz R., Nocco B. Enterprise Risk Management: Theory and Practice. *Journal of Applied Corporate Finance*. 2016. № 4. P. 8-20.

10. Матвійчук А.В. Аналіз та прогнозування розвитку фінансово-економічних систем із використанням теорії нечіткої логіки: монографія. К.: Центр навчальної літератури, 2015. 206 с.

References

1. Balabanov, I.T. (1996). Risk-menedzhment. Moskva: Finansy i statistika.
2. Vitlinskyi, V.V., Velykoivanenko, H.I. (2004). Ryzkolohiia v ekonomitsi ta pidpriemnytstvi. Kyivskiy natsionalnyi ekonomichnyi universytet. Kyiv: KNEU.
3. Lahunova, I.A. (2018). Sutnist ta pryntsyipy kon-tseptsii ryzyk-menedzhmentu. Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia, 1(53), 44-52.
4. Vitlinskyi, V.V., & Nakonechnyi, S.I. (1996). Ryzyk u menedzhmenti. Kyiv: TOV «Borysfen-M».
5. Romanchenko, O. (1997). Do pytannia teorii ekonomichnoho ryzyku. Finansy Ukrainy, (7), 113-117.
6. Yastremskyi, O. (1997). Osnovy teorii ekonomichnoho ryzyku. Kyiv: ARTEK.
7. Risk Intelligence v Energy and Resource Industry (ERM Benchmark Survey, Deloitte) Retrieved from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Energy-and-Resources/gx-er-erm-survey.pdf>.
8. Risk Management in the Energy Sector Thomson. Retrieved from www.tr.com/energypractice.
9. Stulz, R., & Nocco, B. (2016). Enterprise Risk Management: Theory and Practice. *Journal of Applied Corporate Finance*, (4), pp. 8-20.
10. Matviichuk, A.V. (2015). Analiz ta prohnozuvannia rozvytku finansovo-ekonomichnykh system iz vykorystanniam teorii nechitkoi lohiky. Kyiv: Tsentri navchalnoi literatury.

WAYS OF IMPROVING THE EFFICIENCY OF RISK MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF INTEGRATED RISK ASSESSMENT OF ELECTRICITY INDUSTRY ENTERPRISES

M. V. Savchenko, D.E., Professor, Vasyl Stus Donetsk National University,

V. Yu. Vyshnevskiy, deputy director of technical power distribution JSC «Khmelnyskobleno»

Methods. The theoretical and methodological basis of the research is the work of domestic and foreign scientists. The results were obtained due to the application of a system of methods: the method of logical analysis made it possible to develop the logic of the research; deductions – to identify individual factors affecting the risk level of the enterprise; generalization and synthesis – for

the formation of a scientific approach to the integral risk assessment of electric power enterprises. The graphic method made it possible to visualize the obtained research results.

Results. Domestic enterprises need the formation of approaches to risk management, which will allow them to ensure proper development and competitiveness. The article substantiates various approaches to risk grouping for electric power enterprises. The most important risks, according to the representatives of the electric power sector, are defined, among which the main ones are regulatory, operational and market risks. The authors prove that market risks in the electric power industry have a specific nature and are inherent only to national markets where there are competitive electricity trades.

An approach to the integrated risk assessment of an electric power company has been developed, which is based on: calculation of financial and economic indicators of the company's activity; comparing them with normative values, assigning point values to the calculated coefficients; calculation of intra-group point values of coefficients of the financial and economic condition and calculation of the integral risk indicator of the enterprise's activity. Approbation of the scientific and methodical approach was carried out for the Khmelnytskyi electric power company and it was identified by the level of risk.

Novelty. There is substantiated the scientific and methodological approach to the integrated risk assessment of enterprises as a tool for increasing the efficiency of risk management of enterprises in the electric power industry.

Practical value consists in the possibility of applying the developed scientific and methodical approach to the integrated assessment of risk by enterprises of various industries. The obtained results allow domestic enterprises to participate in risk management processes and at the same time ensure competitive advantages in the relevant markets.

Keywords: risk, assessment, integral assessment, risk management, scientific methodical approach, electric power enterprises, efficiency.

Надійшла до редакції 21.02.23 р.

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ЯК НЕОБХІДНИЙ ЕЛЕМЕНТ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

*В. А. Рябцев, аспірант, Український державний університет науки і технологій, ryabtsevVA@gmail.com, orcid.org/0009-0009-7137-1072,
Д. Є. Козенков, к. е. н., професор, Український державний університет науки і технологій, Izmanagua@gmail.com, orcid.org/0000-0001-5432-0155,
Т. В. Альошина, к. е. н., доцент, Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, tatiana.aloshyna@gmail.com, orcid.org/0000-0002-2729-4454*

Методологія дослідження. Результати отримані за рахунок застосування методів: абстракції – при висвітленні сутності управління змінами; структурно-логічний та семантичний аналіз – для уточнення й упорядкування термінології; порівняння – для систематизації видів контенту та визначення відмінностей різних моделей систем управління змінами; системний аналіз – для розроблення завдань моделей та процесів управління змінами; логічного узагальнення – для розроблення рекомендацій та висновків.

Результати. Розглянуто підходи до визначення управління змінами, встановлено сутність поняття «управління змінами», визначено сфери його застосування та місце в управлінні розвитком підприємств. Проаналізовано особливості застосування управління змінами у діяльності промислових підприємств. Виявлено основні розбіжності в поняттях управління змінами та визначено етапи, на яких підприємствам необхідно зосередитися для успішного впровадження змін. Розглянуто найбільш популярні моделі управління змінами, зокрема, моделі, що базуються на технологічному або соціальному підходах, моделі, які використовують комунікацію та залучення співробітників для досягнення мети. Надано характеристики моделей, визначено їх особливості, а також проаналізовано їх переваги та недоліки. Надана характеристика найбільш розповсюджених інструментів управління змінами, а також методик аналізу та формування результатів змін. На основі триетапного підходу Левіна проаналізовано етапи найбільш розповсюджених моделей управління змінами. Охарактеризовано основні виклики та перешкоди впровадження змін на підприємстві. Окреслено основні напрями удосконалення застосування управління змінами для сучасних українських підприємств.

Новизна. Розроблено комплексний підхід до аналізу моделей управління змінами, який містить концептуальні положення щодо етапів управління змінами, завдання та цілі кожного з етапів як інструментарій вдосконалення діяльності із забезпечення розвитку промислових підприємств.

Практична значущість. Дослідження дозволило проаналізувати різні підходи до управління змінами та виявити їхні основні принципи та розбіжності. Результати дослідження дозволяють вибрати оптимальний підхід до управління змінами та сформулювати етапи їх впровадження, розкрити дії, які можуть бути використані для зменшення впливу додаткових перешкод на впровадження змін. Результати дослідження корисні для підприємств, які прагнуть до ефективного управління змінами та досягнення успіху в умовах швидкої зміни бізнес-середовища

Ключові слова: розвиток, зміни, управління змінами, моделі управління змінами, інструменти управління змінами, виклики управління змінами.

Постановка проблеми. У сучасному світі, де технології постійно розвиваються, а ринки швидко змінюються, промислові підприємства повинні бути готові до змін, які стають все більш важливим для досягнення сталого розвитку. Управління змінами допомагає пристосуватися до змін, зберігаючи при цьому ефективність та конкурентоспроможність. Зіштовхуючись зі зростаючою кількістю викликів та проблем підприємства мають впроваджувати управління змінами, які є необхідним елементом їх розвитку. Управління змінами є комплексною системою методів та інструментів, яка дозволяє ефективно впроваджувати їх у діяльність підприємства, забезпечуючи його конкурентоспроможність на ринку.

В умовах невизначеності сучасного бізнес-середовища проблема відсутності систематичного управління змінами набуває важливого значення. Тому важливо розглянути сутність управління змінами, його вплив на сталий розвиток підприємств, а також визначити інструменти та виклики управління змінами, аби зрозуміти, як промислові підприємства можуть успішно впроваджувати зміни та досягати своїх стратегічних цілей. Крім того, ставиться проблема відсутності в українському діловому середовищі культури управління змінами, яка може бути причиною невдалого впровадження нововведень на підприємствах та зменшення їх ефективності. Також можна відзначити, що відсутність ефективного керівництва управління змінами визначається як один із ключових факторів, що викликають невдачі програм змін. Це підкреслює роль виконавців та менеджерів середньої ланки, які несуть відповідальність за реалізацію ініціатив щодо зміни, маючи основним завданням керівництво організаційними змінами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Незважаючи на те, що управління змінами привертає дедалі більше уваги з боку як для вчених, так і для практиків це не якась нова революційна концепція. З часу ранніх робіт Левіна [1] у літературі з менеджменту пропонувалося кілька різних моделей, структур та стратегій для реалізації зміни [2–4]. Авторами виділено фактори, що призводять до провалу зусиль зі зміни та критичні фак-

тори успіху змін. Аналізуючи науково-практичні роботи у напрямі управління змінами, можна зрозуміти, що більшість авторів наполягають на необхідності впровадження змін для забезпечення конкурентоспроможності підприємств та організацій. Так, Тідд та Бессан вважають, що управління змінами повинне бути базовою стратегією для підприємств у всіх галузях, оскільки без них не можна досягти стійкого успіху [5]. В свою чергу, Хайатт наполягає на тому, що для ефективного управління змінами необхідно мати чітку методологію, яка дозволяє оцінити готовність та підготувати персонал до змін. Розглядаючи модель, яка включає в себе п'ять етапів: усвідомлення, бажання, знання, здатність та підтримку, автор підкреслює, що успішне управління змінами передбачає наявність методології та психологічної готовності персоналу до змін [6].

Проаналізував сутність, принципи та інструменти управління змінами, Адізес дає зрозуміти що ефективно управління змінами є ключовим фактором успіху сучасного підприємства, оскільки дозволяє адаптуватися до змін у конкурентному середовищі та забезпечити сталий розвиток [7]. А, наприклад, Петрова та ін. зазначають, що успіх в управлінні змінами залежить від уміння керівництва організації мобілізувати співробітників та створити зручні умови для впровадження змін [8]. Поради щодо вибору підходу до управління змінами в залежності від типу організації та рівня складності змін були розглянуті Воронковим [9]. Автор проаналізував різні моделі управління змінами та навів приклади успішного впровадження змін на підприємствах та в організаціях.

Дослідження управління змінами вказують на те, що підприємства, як правило, використовують різні методи управління змінами, але концентруються частіше на етапах підготовки та планування змін, але ж не на етапі реалізації. Практика реалізації може бути навіть втрачена як менеджерами, так і виконавцями. Таким чином, дослідження того, як успішні лідери діють і поведуться на етапі фактичної реалізації програми змін не стверджувалося, що існуючі теорії є недостатніми та не дають чіткого розуміння їх дій. Крім того, деякі автори, як наприклад [10,11], стверджують, що в останніх роботах

з управління змінами не розроблено нічого абсолютно нового, а швидше є спроба надання інформації про те, як прийняти старі моделі та теорії змін у сьогоdnішньому контексті. Академічна література є більш концептуальною, в той час як практики віддають перевагу тематичним дослідженням і аналізу. Існуючих розрив підтверджує актуальність представленого дослідження.

Формулювання мети статті. Метою статті є аналіз та систематизація теоретичної та практичної інформації щодо тенденцій розвитку управління змінами, дослідження ролі менеджерів середньої ланки в управлінні змінами у процесі розвитку промислового підприємства та інструментів для успішного впровадження змін, визначення впливу управління змінами на розвиток підприємства, інструментів управління змінами, викликів та перешкод управління змінами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління змінами – це складний процес, який включає в себе ряд етапів та завдань. Його сутність полягає у забезпеченні певної результативності та ефективності змін. Загалом управління змінами пропонує системний підхід як для вчених, так і практиків, щоб допомогти їм зрозуміти як керувати змінами, на які впливають різні фактори.

Управління змінами розвивається з поточного стану підприємства у бажаний стан

та має справу з усіма елементами процесу змін.

Галлі розділяє управління змінами на три рівні: організації, люди, та проекти [12]. Людський аспект та роль людей, залучених до зміни відзначені та іншими авторами. Згідно з Коттером [13], зміни вимагають створення нових систем, які, потребують лідерства. Також, управління змінами розглядають як управління людьми, відзначаючи лідерство як важливу частину процесу управління [14]. Але деякі автори, як наприклад [15], розглядають лідерство та управління як дії, що доповнюють одна іншу та необхідні для успішного проведення змін.

Незважаючи на те, що дослідження в галузі управління змінами ведуться десятиліттями, вони не є загальноприйнятими, також у них широко використовуються одні й ті ж терміни та поняття з різними значеннями. Наприклад, Янссон [16] визначав управління змінами як загальний термін для різних концепцій, що робить визначення управління змінами ще складнішим.

У таблиці 1 представлено найбільш поширені визначення управління змінами з наукової літератури останніх двох десятиліття. Потрібно відзначити, що автори схильні визначати управління змінами виключно з власних поглядів, що викликає деякі розбіжності щодо ключових підходів до управління змінами.

Таблиця 1

Визначення поняття управління змінами

Автори	Визначення
Ротвелл [17]	Управління змінами – це процес, який забезпечує реалізацію втручань у діяльність підприємства відповідно до бажаних результатами та допомога окремим особам та групам у досягненні результатів.
Моран та Брайтман [18]	Управління змінами – це процес постійного оновлення напрямки, структури та можливостей організації для задоволення постійно мінливих зовнішніх потреб і внутрішніх клієнтів.
Бендор-Самуель [19]	Управління змінами – це процес реконфігурації компонентів та внесення змін до структури та культури, людей та/або технології всередині організації для підвищення ефективності та результативності
Варкі [20]	Управління змінами – це будь-які дії, які охоплюють окремого працівника або групу, та можуть бути вжиті для переходу бізнес-процесів, з поточного стану до бажаний майбутнього стану
Ван Тім, Дессінджер та Мозлі [21]	Управління змінами – це процес, за допомогою якого організації та окремі особи активно планують зміни та адаптуються до них.
Консультаційна фірма Prosci [22]	Управління змінами – це процес, інструменти та методи управління, пов'язаними з людьми, для досягнення потрібних бізнес-результатів.

*Джерело: систематизовано авторами на основі [17–22]

Визначення, які наведено у таблиці 1, відрізняються одне від іншого залежно від сформованої мети управління змінами. Наприклад, Бендор-Самуель формував основну мету процесів змін як підвищення ефективності, як у той час, як Моран та ін. визначали у якості мети задоволення потреб внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів тощо. Але, незважаючи на відмінності, серед визначень також є певний консенсус. Більшість авторів описують управління змінами як процес, що означає, що після реалізації програми змін, її можна повторити; також виділяється циклічний характер процесів змін; визначаються різні етапи впровадження змін, які повинна пройти управлінська команда та ін.

Розглядають чотири етапи управління змінами. Перший етап – аналіз потреб підприємства та оцінка можливих наслідків змін. На цьому етапі визначається, які зміни потрібні, для чого вони потрібні та як вони можуть вплинути на діяльність підприємства. Другий етап – розробка плану змін. На цьому етапі визначається стратегія впровадження змін, визначаються необхідні ресурси та технології, які будуть використовуватися для реалізації змін. Третій етап – це впровадження змін. На цьому етапі зміни реалізуються в діяльності підприємства. У цей час важливо забезпечити відповідну комунікацію та співпрацю між всіма зацікавленими сторонами, а також використовувати ефективні методики контролю та моніторингу змін. Четвертий етап – це оцінка результатів. На цьому етапі відбувається оцінка ефективності впроваджених змін. Оцінка результатів є важливим елементом управління змінами, оскільки вона допомагає визначити, чи були досягнуті поставлені цілі та мета, та які наслідки має реалізація змін.

Зміни завжди проявляються у різних формах. Тобто, не усі програми змін є однаковими. Зміни можуть бути пов'язані з декількома різними факторами, а їх охарактеризувати можна відповідно до тих аспектів, які впливають на характер цих змін. Загалом, програми змін можуть відрізнятися одна від іншої на чотирьох рівнях, які можна позначити як: *чому?*, *що?*, *як?*, *які результати?*

Відповідаючи на питання *чому?*, можна визначити сили та джерела, які викликають

зміни. По-друге, такі змінні, як порядок, масштаб, спрямованість, час та ступінь зміни визначають у чому полягає зміни з позиції питання *що?* Для забезпечення обраного підходу реалізації та розуміння різниці між процесами змін необхідно визначити відповідь на питання *як?* *Результати* залежать від поставлених завдань змін та їх вирішення

Визначення того, як насправді відбуваються зміни, є одним з основних способів характеристики організаційних змін. Витоки підходу до запланованих організаційних змін описаний у ранніх публікаціях Левіна і з того часу цей підхід домінує як у теорії, так і в практиці управління змінами. Ключем до поняття організаційних змін є всебічне розуміння складних поточних ситуацій. Такій підхід підкреслює здатність підприємства відповідати за можливість використання власних ресурсів відповідно до потреб динамічного зовнішнього середовища. Таким чином, зміни досягаються за рахунок множини дрібних поступових змін, які з часом приводять до трансформації організації. [23]. Можна відзначити, що більшість організаційних змін здійснюються за допомогою швидких та уривчастих процесів, а не накопичення дрібномасштабних змін у стратегіях, структурах та організаційній поведінці.

Оскільки зміни відрізняються на різних рівнях управління, менеджерам середньої та вищої ланки необхідно відповідно використовувати різні моделі та методологію змін та управління ними. Галлі стверджував, що перш ніж займатися створенням плану або програми управління змінами, потрібно ознайомитися з доступними моделями та фреймворками, щоб знайти з них найбільш відповідні та ефективні [12]. Вочевидь, різні моделі змін, що описані у літературі, можуть допомогти охарактеризувати процес змін. Однак, через складний характер процесів змін, може знадобитися застосування та використання різних моделей та методології змін у залежності від ситуації, що склалася.

Талмачу визначив три основні цілі, які моделюють організаційні зміни [23]. По-перше, це визначення ситуації та планування вимог до її зміни, а також формування переліку можливих стратегій, а також їх оцінка. Далі – це формування плану дій щодо застосування обраної стратегії змін. Як третя, остання

мета,- це консолідація змін, яка гарантує завоювання нової поведінки та розвитку організації. Таким чином, більшість моделей змін фокусуються на діяльності з реалізації запланованих раніше шагів, їх можна розглядати як заплановані організаційні зміни. Кількість таких моделей змін та управління ним варіюється у залежності від обсягу та направленості досліджень. Можна сформувавши список від трьох до одинадцяти таких моделей. Але практично усі вони базуються на дослідженні Левіна 1947–1954 років.

З нашої точки зору найбільш популярними моделями управління змінами є тільки чотири з них. Це моделі змін Левіна («*Three Step Change Model*») [24], 8-ступенчата модель змін Коттера («*Kotter's 8 Step Change Model*»)[13], модель Хайатта, або модель ADKAR («*Prosci's ADKAR model*») [6] та Загальна модель процесу управління змінами Галлі («*HVM's General change management process model*») [12]. Вибір моделей ґрунтується на кількості уваги, яку привернули різні моделі та значення, яке вони мали для практичних цілей управління змінами. Крім того, ці моделі представляють різні періоди історії менеджменту.

Дослідження Левіна та його роботи розглядаються як основний елемент управління організаційними змінами. Основна ідея моделі Левіна полягає у тому, що зміни і нова поведінка можуть бути успішними лише тоді, коли від старої ідеології потрібно відмовитися. Модель Левіна складається з трьох кроків: «Розморожування» (Unfreeze), «Зміна» (Change) та «Повторне заморожування» (Refreeze). Відповідно до моделі, процес починається тоді, коли є признання необхідності змін.

Розморожування потрібно для повного зрозуміння наявних операційних моделей, які існують на підприємстві, а також аналіз їх працездатності. На етапі Змін підприємство починає реалізовувати заплановані ініціативи та посуватися до бажаного майбутнього стану. Після переходу до завершального етапу – Повторного заморожування – наслідки змін стають звичайною бюрократичною діяльністю. Модель особливо підходить для великих підприємств та проектних груп. Модель функціонує лінійно, основні етапи

досить прозорі для людей, залучених до змін, та зрозумілі їм.

Модель заснована на кількох припущеннях: 1) змін немає, якщо немає їх мотивації; 2) співробітники організації перебувають у центрі майбутніх змін; 3) ті, кого зачіпають зміни, що відбуваються, повинні як адаптуватися та включити нові процеси у свою діяльність. Крім того, попередні операційні моделі мають бути скасовані. Тобто, зміни мають бути посилені шляхом заміни організаційної поведінки та відносин, щоб зробити її успішними.

На базі моделі Левіна було проведено низку досліджень, результатами яких стали більше десяти різних моделей. Але, незважаючи на популярність, модель має недоліки, такі як, наприклад, ігнорування наслідків впливу зовнішнього середовища та неможливість швидкого реагування на його зміни, відсутність уваги до людського аспекту змін, трудомісткість та висока вартість, однорідність моделі тощо.

Ґрунтуючись на роботах Левіна, Коттер розширив вихідну триступеневу модель до восьмикрокової моделі створення серйозних змін, яка широко використовується та навіть вважається найвідомішою моделлю, яка пропонує практичне керівництво організаціями]. Згідно з Коттером, процеси змін повинні починатися з кроку «Встановлення сенсу терміновості» (Establishing a Sense of Urgency), тобто визначення причини, через яку зміна необхідна.

Наступний крок – це «Створення керівної коаліції» або «Формування потужної керівної коаліції» (Forming a Powerful Guiding Coalition), під якою Коттер розумів створення групи чи команди, які бажають працювати разом і в кого достатньо влади, щоб очолити зміни. Він вважав, що сильна керівна коаліція з правильним складом, високий рівень довіри та загальні цілі мають вирішальне значення для підтримки процесу змін.

Третій крок моделі – це «Створення бачення та розробка різних стратегій для досягнення цього бачення» (Developing a Vision and Strategy), яке керує всіма зусиллями зміни. Підприємству та його співробітникам потрібна загальна дорожня карта, оскільки зміни не увінчуються успіхом без чіткого та добре опрацьованого стратегічного бачення.

Останнє щодо процесу змін служить трьом цілям. По-перше, бачення прояснює загальний напрям змін та спрощує прийняття детальних рішень. По-друге, це мотивує людей, залучених до змін, діяти у правильному напрямку. По-третє, бачення допомагає команді управління змінами координувати різні дії людей швидко та ефективно.

Четвертий крок моделі – «Повідомлення про бачення змін» (Communicating the Change Vision) має вирішальне значення для умови участі співробітників та уникнення опору змінам. У цьому процесі лідери змін мають створити команду або зразок для наслідування для реалізації бажаної поведінки, очікуваної від співробітників.

У ході наступного кроку – «Надання іншим можливості діяти відповідно баченню» (Empowering Others to Act on the Vision) підприємство повинне позбутися перешкод і усунути бар'єри, які перешкоджають змінам. Крім того, структури, які підривають бачення змін, повинні бути змінені. Співробітників слід заохочувати до ризику та надавати можливість реалізувати нові ідеї та підходи.

Подальший крок – «Генерація короткострокових перемог» (Planning for and Creating Short-Term Wins) допомагає лідерам змін продемонструвати, що зусилля щодо змін є конструктивними. Крім того, етап дозволяє перевірити зміну бачення у дії та внести необхідні корективи. Також важливо визнавати та винагороджувати людей, які беруть участь у поліпшенні та досягненні.

Як передостанній крок Коттер визначає «Консолідацію досягнень та створення ще більшої кількості змін» (Consolidating Improvements and Producing Still More Change). У багатьох випадках ініціативи щодо змін зазнають невдачі, тому що учасники повертаються до своїх колишніх звичок та поведінки. Більше змін можуть бути зроблені новими проектами та темами, через залучення більшої кількості агентів змін.

Зрештою, останній крок моделі – «Закріплення нових підходів у культурі» (Institutionalizing New Approaches). На цьому етапі метою є інституціоналізація змін та закріплення їх в організаційній культурі. Команда з управління змінами повинна не тільки прагнути чітко сформулювати взаємо-

зв'язок між новою поведінкою та організаційним успіхом, а й генерувати нові способи забезпечення розвитку лідерства та наступність.

Незважаючи на те, що модель пропонує менеджерам відмінний посібник із впровадження змін, її не слід розглядати як щось, що автоматично гарантує успіх і тому важливо адаптувати модель до потреб конкретного підприємства. До недоліків моделі можна віднести відсутність участі співробітників у процесі змін завдяки ієрархічному підходу, ігнорування інших аспектів діяльності підприємства, таких як фінанси, політичні сили та опір змінам, відсутність міжособистісного впливу, лінійність та обмежені можливості використання тощо.

Модель Хайатта, або модель ADKAR – це орієнтований на результат інструмент управління змінами, який формує рамки для визначення змін на індивідуальному рівні. ADKAR - це абревіатура, яка визначає п'ять цілей, на досягнення яких направлена модель: «Поінформованість» (Awareness), «Бажання» (Desire), «Знання» (Knowledge), «Здатність» (Ability), «Підкріплення» (Reinforcement).

Порівняно з моделями Левіна та Коттера ADKAR фокусується на адаптації людей до змін, а не до самих змін. Тобто модель надає можливість керувати опором змінам та допомагає лідерам змін організовувати та координувати свою діяльність.

Життєвий цикл ADKAR починається після виявлення зміни. Метою першого етапу моделі є підвищення обізнаності співробітників про зміни та їх необхідність. Наступний етап передбачає формування бажання співробітників та управлінської команди підтримувати зміни та брати участь у їх реалізації. Це вимагає мотивації, щоб приймати участь у змінах поряд із здатністю вносити необхідні зміни. Третій етап вимагає від співробітників необхідність мати знання про те, які зміни плануються та якими будуть наслідки цих змін. Етап знань також включає інформацію про поведінку, процеси, інструменти, системи, навички та методи, необхідні для здійснення змін. Подальший етап являє собою виконання змін та здатність впроваджувати зміни на щоденній основі.

Звісно, підкріплення є останньою метою моделі. Воно представляє внутрішні і зовнішні фактори, які підтримують зміни в організації.

Як і у випадку з восьмикровою моделлю Коттера, ADKAR також працює лінійно, тобто важливо не пропустити жодного етапу, перш ніж перейти до наступного етапу. Перевагою моделі є відносно високий рівень уваги до співробітників при ухваленні змін членами управлінської команди. Недоліком моделі є її непридатність для великих організацій зі складними процесами. Також недоліком є значний обсяг попередньої аналітичної роботи щодо визначення типу необхідних змін, збору та аналізу інформації для формування стратегії змін, визначення кола учасників процесу змін та розуміння терміновості змін.

Галлі представив адаптивну HVM Загальну модель процесу управління змінами (HVM's *General change management process model*). Карта процесу вміщує п'ять етапів. Перший етап – «Ідентифікація зміни» (Identifying the Change) виникає через усвідомлення потреби у змінах. На етапі проводиться глибокий аналіз поточного стану організації та її готовності до змін, у ході якого визначаються типи, причини, обсяг та концепція змін. На другому етапі «Деталі» (Details) процес змін розглядається з точки залучення люди, їх поведінки та інформаційної обізнаності. Проводиться розподілення наявних ресурсів відповідно до масштабу процесу змін. Далі йде етап «Підхід» (Approach), який відіграє вирішальну роль з точки зору послідовності застосування змін. На цьому етапі різні види управління змінами моделі стають корисними для команди керування змінами. Визначаються потреби та інтереси стейкхолдерів, а також методи впливу на опір змінам. Четвертий етап «Реалізація» (Implementation) призначений для реалізації дій, спілкування, подолання опору, навчання та іншим елементам сформованих системних планів змін. П'ятий та останній етап «Моніторинг» (Monitoring) призначений для контролю зміни та гарантує, що процес знаходиться на шляху до бажаного стану.

Модель загалом повинна розглядатися як інструмент управління змінами. розглядатися як основа або контрольний список, щоб допомогти проектним командам управління

змінами організувати процес зміни. Хоча фреймворк має схожість з іншими моделями змін, запропонованими в літературі з менеджменту, він має досить практичний підхід, оскільки карта процесу розробляється бізнес-консалтинговою компанією.

Разом з тим, оскільки управління змінами є необхідним елементом підприємства та допомагає підприємству адаптуватись до змін у зовнішньому середовищі, підвищувати ефективність та конкурентоспроможність, забезпечувати сталість та збереження ресурсів можна визначити й інші інструменти та методики аналізу та формування результатів змін.

Першим інструментом аналізу результатів змін є Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, або SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Цей аналіз допомагає з'ясувати сильні і слабкі сторони підприємства, можливості та загрози, що виникають при здійсненні змін. Далі – це планування проектів змін. Планування проектів змін допомагає визначити мету, обсяг та терміни змін, визначити ресурси та засоби, необхідні для реалізації проекту, і забезпечити ефективне використання цих ресурсів. Наступним інструментом є комунікація. Ефективна комунікація є ключовим фактором управління змінами, оскільки вона допомагає взаємодіяти зі стейкхолдерами, залучати їх до здійснення змін та підтримувати зв'язок між різними частинами підприємства. Навчання та розвиток передбачуваний інструмент, оскільки зміни вимагає зміни у навичках та знаннях співробітників, тому необхідно забезпечити їх навчання та розвиток. Це може бути проведення семінарів, тренінгів, курсів, забезпечення доступу до навчальних матеріалів та інше. Моніторинг та оцінка допомагають відстежувати результати змін та оперативно впроваджувати корегуючі дії. Поряд з цим використовуються такі інструменти, як:

– Lean Production – ця методологія базується на зменшенні витрат, максимізації продуктивності та зниженні часу на виробництво. Це досягається шляхом впровадження системного підходу до управління бізнес-процесами, використання покращених інструментів та методів для досягнення оптимальної продуктивності;

– Agile – ця методологія зосереджена на розробці та постійному вдосконаленні продукту з урахуванням потреб клієнтів. Agile дозволяє швидко реагувати на зміни вимог, тому вона дуже ефективна для управління змінами в промислових підприємствах;

– Six Sigma – ця методологія дозволяє знизити кількість дефектів та покращити якість продукту. Це досягається за допомогою статистичного аналізу та застосування інструментів, які дозволяють зробити процеси більш стійкими та передбачуваними. Вона базується на зменшенні втрат і підвищенні ефективності бізнес-процесів.

Крім того, інструменти управління змінами можуть включати такі методи, як розробка планів дій, впровадження нових технологій та процесів, підвищення кваліфікації персоналу, оцінка результатів впровадження змін та їх впливу на бізнес-процеси і діяльність підприємства. У якості інструментів управління змінами можуть також використовуватися управління ризиками, залучення зацікавлених сторін та розвиток стратегій залучення нових клієнтів. Одним з ефективних інструментів є впровадження системи управління якістю, зокрема, стандартів ISO 9001. Це допоможе підприємству створити ефекти-

вну систему управління, забезпечити стабільність та збільшити ефективність бізнес-процесів, високу якість продукції, а також збільшити довіру клієнтів і партнерів. До інструментів управління змінами можуть відноситися різноманітні програмні засоби та технології, такі як ERP-системи, CRM-системи, системи автоматизації виробництва тощо. Їхнє використання дозволяє ефективніше управляти бізнес-процесами, зменшити час і зусилля на виконання рутинних завдань, збільшити надійність операцій. Сюди ж належать і проекти з розвитку компетенцій, які допомагають підготувати персонал до змін та навчити його новим навичкам та інструментам. Зокрема, можна організовувати тренінги, семінари, воркшопи, індивідуальні консультації тощо. Отже, використання різноманітних інструментів управління змінами дозволяє підвищити ефективність процесу змін, зменшити ризики та витрати, а також підготувати персонал до нових викликів і завдань. У табл. 2 представлено опис різних підходів та моделей управління змінами.

Щоб спростити складний процес управління змінами у більш лінійну модель процесу, категоризація ідентифікованих фаз виконується з використанням підходу, анало-

Таблиця 2

Поетапний виклад завдань моделей та процесів управління змінами

1. Підготовка змін	2. Впровадження змін	3. Стабілізація та моніторинг
1.1. Забезпечення усвідомлення необхідності змін. 1.2. Аналіз існуючого стану підприємства. 1.3. Аналіз можливостей та загроз. 1.4. Формування команди змін та призначення лідерів. 1.5. Формування бачення та стратегії змін. 1.6. Визначення типу, обсягів та підходу до змін. 1.7. Проведення аналізу витрат та ризиків. 1.8. Оприлюднення бачення змін. 1.9. Обґрунтування необхідності змін	2.1. Реалізація планів та ініціатив щодо змін 2.2. Усунення бар'єрів, які перешкоджають змінам 2.3. Забезпечення рівня знань та навичок, необхідних для внесення змін. 2.4. Розробка та використання системи мотивації учасників процесу змін. 2.5. Формування та використання організаційно-економічного механізму заохочення ризику учасників змін. 2.6. Формування та використання механізму генерації короткострокових перемог. 2.7. Формування та використання механізму визнання та заохочення персоналу, залученого до покращення 2.8. Внесення необхідних коректив	3.1. Організаційне закріплення нових операційних моделей та поведінки як рутинних. 3.2. Формування та використання механізму демонстрації взаємозв'язку між новою поведінкою та організаційним успіхом. 3.3. Формування та використання організаційно-економічного механізму забезпечення безперервності розвитку. 3.4. Забезпечення контролю процесу змін 3.5. Аналіз результатів та можливих помилок у впровадженні змін.

*Джерело: систематизовано авторами на основі [1,6,12,13,17,25]

гічного до триетапного підходу Левіна. Моделі, завдання та цілі кожного етапу представлені об'єднаними, щоб дати більш практичні та конкретні рекомендації з ходу процесу змін. Порівнюючи та комбінуючи різні фази, сильні сторони та можна детальніше розглянути слабкі сторони кожної моделі. При цьому модна стверджувати, що розглянуті моделі управління змінами доповнюють одна одну.

Незважаючи на важливість управління змінами, процес впровадження змін може зіткнутись з різними викликами та перешкодами, а саме:

- недостатнє розуміння процесу змін персоналом та його опір новим ідеям, технологіям або процесам з різних причин. У такому випадку необхідно залучати персонал до процесу змін;

- недостатні ресурси, відсутність яких буде затримувати реалізацію змін та створювати додаткові перешкоди; недостатня підготовка персоналу до змін. Важливо забезпечити його навчання та підтримку на різних етапах процесу змін;

- невірною обраною стратегією. Важливо визначити чіткі цілі, сформулювати правильну стратегію та планувати її реалізацію, призначити відповідальних осіб та забезпечити контроль за процесом впровадження змін;

- недостатня підтримка керівництва. Впровадження змін потребує підтримки топ-менеджменту рівня Н-1 та Н-2;

- відсутність внутрішньої культури, що підтримує зміни. Зміна культури потребує встановлення жорстких параметрів які будуть відокремлювати персонал задіяний в змінах від персоналу який не приймає участь;

- зовнішні фактори (ринкові умови, конкуренція та законодавство), які можуть вплинути на успішність управління змінами.

Висновки. Управління змінами включає в себе багато різних аспектів, які повинні бути враховані при розробці стратегій інноваційного розвитку промислового підприємства. В цілому цей процес може бути складним та вимагати значних зусиль, проте воно є необхідним елементом сталого розвитку промислового підприємства. Для успішного впровадження змін необхідно мати чітку стратегію, використовувати ефективні інструменти та

залучати співробітників до процесу змін разом з активною підтримкою топ-менеджменту. Важливо, щоб усі учасники підприємства розуміли необхідність змін та були готові до співпраці. Недостатнє використання комунікаційних інструментів може призвести до невдачі у здійсненні змін. Завдяки наполегливості та об'єднанню вищого керівництва підприємства можливо знівелювати нестачу досвіду в управлінні змінами або недостатню підготовку персоналу, який приймає участь у процесі змін. Наполегливість, моніторинг впровадження та чітке розуміння кінцевих цілей впровадження змін допоможе мінімізувати неочікувані наслідки та можливі збитки для підприємства.

Отже, управління змінами є необхідним елементом сталого розвитку промислового підприємства що дозволяє компанії адаптуватись до змін в економічному середовищі та забезпечує її конкурентоспроможність. Розвиток та впровадження ефективної стратегії управління змінами стануть ключовим фактором успіху підприємства.

Література

1. Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1, 5-4.
2. Hudescu, L., & L. Ilies (2011). Challenges in choosing an effective change management approach. *Managerial Challenges of the Contemporary Society*. Proceedings, 125-129.
3. Raineri, A.B. (2011). Change management practices: Impact on perceived change results. *Journal of Business Research*, 64:3, 266-272.
4. Baddah, A. (2017). *The Influencing Factors of Organisational Change Management: A Literature Review*. Ahi Evran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1:1, 42-58.
5. Tidd, J., & J. Bessant, (2018). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. John Wiley & Sons.
6. Hiatt, J. (2006). *ADKAR: a model for change in business, government, and our community*. Loveland, CO: Prosci Research.
7. Адізес, І. К. Управління змінами. Київ: Book Chef, 2018. 640 с.
8. Петрова І., Поліщук В., Печенізький В. Управління змінами. Львів: ЗУКЦ, 2008. 66 с.
9. Воронков, Д. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: Монографія. Харків: ВД ІНЖЕК, 2010. 340 с.
10. Elrod II, P.D., & D.D. Tippett (2002). The «death valley» of change. *Journal of organizational change management*, 15:3, 273-291.
11. Rosenbaum, D., E. More, & P. Steane (2018). Planned organisational change management: Forward to the

- past? An exploratory literature review. *Journal of Organizational Change Management*, 31:2, 286-303.
12. Galli, B.J. (2018). Change management models: A comparative analysis and concerns. *IEEE Engineering Management Review*, 46:3, 124-132.
13. Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Boston, MA, Harvard Business School Press.
14. Schein, E.H. (1985). *Organisational Culture and Leadership: A Dynamic View*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
15. Kezar, A. (2011). Understanding and Facilitating Organizational Change in the 21st Century: Recent Research and Conceptualizations. *ASHE-ERIC Higher Education Report*, 28:4.
16. Jansson, J.E. (2008). The importance of change management in reforming customs. *World Customs Journal*, 2:2, 41-52
17. Rothwell, W.J. (1999). Roles, competencies, and outputs of human performance improvement. In: *ASTD models for human performance improvement: Roles, competencies, and outputs*, 17-32. Ed. Rothwell, W. J. 2. ed. Alexandria, VA, The American Society for Training and Development.
18. Moran, J.W., & B.K. Brightman (2000). Leading organizational change. *Journal of workplace learning*, 12:2, 66-74.
19. Bendor-Samuel, P. (2004). Change management tools key to winning internal acceptance: Implementing offshore strategies. *Outsourcing journal*. March, Everest Partners, L.P.
20. Varkey, P. (2010). Change Management for Effective Quality Improvement: A Primer. *American Journal of Medical Quality*, 25:4, 268-273.
21. Van Tiem, D.M., J.C. Dessinger, J.L. Moseley, & J.L. Moseley (2012). *Fundamentals of Performance Improvement: A Guide to Improving People, Process, and Performance*. 4. ed. New York, John Wiley & Sons. 664.
22. Prosci [online]. Definition of Change Management. Retrieved from: <https://www.prosci.com/resources/articles/change-management-definition> >.
23. Talmaciu, I. (2014). Comparative Analysis of Different Models of Organizational Change. *Valahian Journal of Economic Studies*, 5:4, 77-86.
24. Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. New York, Harper & Row.
25. Lindholm, V. (2021). Enhancing the Success of Organizational Change: Exploring Middle Managers' Different Roles During the Change Processes. Master of Science in Economics and Business Administration, University of Vaasa.
3. Raineri, A.B. (2011). Change management practices: Impact on perceived change results. *Journal of Business Research*, 64:3, 266-272.
doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.11.011
4. Baddah, A. (2017). *The Influencing Factors of Organisational Change Management: A Literature Review*. Ahi Evran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1:1, 42-58.
5. Tidd, J., & J. Bessant, (2018). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. John Wiley & Sons.
6. Hiatt, J. (2006). *ADKAR: a model for change in business, government, and our community*. Loveland, CO: Prosci Research.
7. Adizes, I.K. (2018). *Upravlinnia zminamy*. Kyiv: Book Chef.
8. Petrova, I., Polishchuk, V., & Pechenizky, V. (2008). *Upravlinnia zminamy*. Lviv: ZUKC.
9. Voronkov, D. (2010). *Upravlinnia zminamy na pidpriemstvi: teoriia ta prykladni aspekty*. Kharkiv: VD INZhEK.
10. Elrod II, P.D., & D.D. Tippett (2002). The «death valley» of change. *Journal of organizational change management*, 15:3, 273-291.;
11. Rosenbaum, D., E. More, & P. Steane (2018). Planned organisational change management: Forward to the past? An exploratory literature review. *Journal of Organizational Change Management*, 31:2, 286-303.
12. Galli, B.J. (2018). Change management models: A comparative analysis and concerns. *IEEE Engineering Management Review*, 46:3, 124-132.
doi.org/10.1109/emr.2018.2866860
13. Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Boston, MA, Harvard Business School Press.
doi.org/10.1002/cir.3880080221
14. Schein, E.H. (1985). *Organisational Culture and Leadership: A Dynamic View*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
doi.org/10.1002/hrm.3930240312
15. Kezar, A. (2011). Understanding and Facilitating Organizational Change in the 21st Century: Recent Research and Conceptualizations. *ASHE-ERIC Higher Education Report*, 28:4.
16. Jansson, J.E. (2008). The importance of change management in reforming customs. *World Customs Journal*, 2:2, 41-52.
17. Rothwell, W.J. (1999). Roles, competencies, and outputs of human performance improvement. In: *ASTD models for human performance improvement: Roles, competencies, and outputs*, 17-32. Ed. Rothwell, W. J. 2. ed. Alexandria, VA, The American Society for Training and Development.
18. Moran, J.W., & B.K. Brightman (2000). Leading organizational change. *Journal of workplace learning*, 12:2, 66-74.
19. Bendor-Samuel, P. (2004). Change management tools key to winning internal acceptance: Implementing offshore strategies. *Outsourcing journal*. March, Everest Partners, L.P.
20. Varkey, P. (2010). Change Management for Effective Quality Improvement: A Primer. *American Journal of Medical Quality*, 25:4, 268-273.
doi.org/10.1177/1062860610361625

References

1. Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1, 5-41
doi.org/10.1177/001872674700100103
2. Hudescu, L. & L. Ilies (2011). Challenges in choosing an effective change management approach. *Managerial Challenges of the Contemporary Society*. Proceedings, 125-129.

21. Van Tiem, D.M., J.C. Dessinger, J.L. Moseley, & J.L. Moseley (2012). *Fundamentals of Performance Improvement: A Guide to Improving People, Process, and Performance*. 4. ed. New York: John Wiley & Sons.
22. Prosci [online]. Definition of Change Management.: Retrieved from: <https://www.prosci.com/resources/articles/change-management-definition> >.
23. Talmaciu, I. (2014). Comparative Analysis of Different Models of Organizational Change. *Valahian Journal of Economic Studies*, 5:4, 77-86.
24. Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. New York, Harper & Row. doi.org/10.1177/000271625127600135
25. Lindholm, V. (2021). Enhancing the Success of Organizational Change: Exploring Middle Managers' Different Roles During the Change Processes. Master of Science in Economics and Business Administration, University of Vaasa.

CHANGE MANAGEMENT AS A NECESSARY ELEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISE DEVELOPMENT

*V. A. Riabtsev, Post-graduate student, Ukrainian State University of Science and technologies,
D. Ye. Kozenkov, Ph. D (Econ.), Professor, Ukrainian State University of Science and technologies,
T. V. Alioshina, Ph. D (Econ.), Associate Professor, Dnipropetrovsk State University of Internal
Affairs*

Methods. The results were obtained with the application of the following methods: analysis and synthesis – when highlighting the essence of change management; structural-logical and semantic analysis – to clarify and organize terminology; comparison – to systematize types of content and determine the differences between models of change management systems; system analysis – to develop tasks of models and change management processes; logical generalization of the results – for the development of recommendations and conclusions.

Results. Approaches to the definition of change management were considered, the essence of the concept of change management was analyzed, the scope of its application and its place in enterprise development management were determined. The peculiarities of the application of change management in the activities of industrial enterprises are analyzed. The main differences in the concepts of change management have been identified and the stages on which enterprises need to focus in order to successfully implement changes have been identified, such as analysis of the company's needs and assessment of the possible consequences of changes, development of a change plan, implementation of changes and evaluation of results. The most popular models of change management are considered, in particular, models based on technological or social approaches, models that use communication and employee involvement to achieve the goal. The characteristics of the models are provided, their features are defined, and their advantages and disadvantages are analyzed. The characteristics of the most common change management tools, as well as methods of analyzing and forming the results of changes, are provided. Based on Levin's three-stage approach, the stages of the most common change management models were analyzed. The main challenges and obstacles to the implementation of changes at the enterprise are characterized. The main directions of improving the application of change management for modern Ukrainian enterprises are outlined.

Novelty. A comprehensive approach to the analysis of change management models has been developed, which contains conceptual provisions regarding the stages of change management, tasks and goals of each stage, as a toolkit for improving activities to ensure the development of industrial enterprises.

Practical value. The research made it possible to analyze different approaches to change management and identify their main principles and differences. The results of the study will allow to choose the optimal approach to change management and form the stages of their implementation, reveal actions that can be used to reduce the impact of additional obstacles to the implementation of changes. The results of the study are useful for enterprises that strive to effectively manage change and achieve success in a rapidly changing business environment.

Keywords: development, change, change management, change management models, change management tools, change management challenges.

Надійшла до редакції 22.01.23 р.

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА ЙОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

С. М. Боняр, д. е. н., професор, Державний університет інфраструктури та технологій, sveta_bonyar@ukr.net, orcid.org/0000-0001-8910-7100,

О. Г. Харчук, к. е. н., доцент, Державний університет інфраструктури та технологій, kharchuk1965@gmail.com, orcid.org/0000-0001-5344-4121

Методологія дослідження. Для досягнення окресленої мети використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів пізнання, а саме: метод наукової абстракції – для визначення сутності поняття «діджиталізація»; аналізу й синтезу – для встановлення ролі діджиталізації в процесі забезпечення документообігу в діяльності транспортного підприємства; факторний аналіз – при визначенні чинників, що перешкоджають підприємству перейти на електронний документообіг; графо-аналітичні – для візуалізації отриманих результатів дослідження.

Результати. Авторами обґрунтовано, що в Україні відбуваються процеси діджиталізації, а саме: впровадження електронного документообігу в діяльність транспортного підприємства, що дає можливість зменшити число підрозділів підприємства, які займаються роботою з документацією, зекономити час та фінансові ресурси, а також досягати успіху у стратегічному розвитку за рахунок підвищення якості управління завдяки створенню цілісної електронної системи. Виокремлено фактори, що перешкоджають підприємству перейти на електронний документообіг (ЕДО), серед яких головними є: небажання працівників підприємства та його контрагентів впроваджувати новації в ЄДО, можливість зламу системи ЄДО конкурентами чи злочинцями; нерозуміння юридичного значення електронного документообігу.

Обґрунтовано переваги переходу підприємства на електронний документообіг, а саме: можливість виконувати роботу працівникам віддалено від офісу чи знаходитися за його межами; оптимізувати недосконалу комунікацію та налагодити взаємодію з тими клієнтами, з якими були втрачені чи пошкоджені документи, дотримуватися нормативних вимог при веденні документообігу, оптимізувати витрати підприємства та запобігти кіберзагрозам.

Проаналізовано етапи оптимізації процесу впровадження ЕДО на транспортному підприємстві та приведені приклади запровадження ЕДО в систему обліку транспортного, а саме логістичного підприємства. Узагальнено досвід міжнародних компаній та результати від переходу на ЕДО, використання яких призведе до цифровізації всіх процесів транспортного підприємства.

Новизна. Авторами обґрунтовано необхідність діджиталізації в частині впровадження електронного документообігу в діяльність транспортного підприємства для покращення його роботи та підвищення якості управління, що допоможе створити цілісну електронну систему.

Практична значущість. Одержані результати можуть бути використані при подальшому впровадженні електронного документообігу в діяльність підприємств різного спрямування, що допоможе більш ефективно використовувати наявні ресурси та забезпечувати їхній стратегічний розвиток.

Ключові слова: діджиталізація, електронний документообіг, транспортне підприємство, процес, стратегічний підхід, інформація, оптимізація; система управління, стратегічне планування.

Постановка проблеми. Для будь-якого підприємства, в тому числі і транспортногo, дуже важливо, щоб в ньому все виконувалося системно та своєчасно. Це також стосується і документообігу, бо отримання наказів, вказівок та розпоряджень в потрібний час – це вже запорука своєчасного їх виконання та досягнення успіху. При введенні електронного документообігу зменшується число підрозділів підприємства, що займаються роботою з документацією, економиться час, фінансові ресурси, а також підвищується якість управління, що допомагає створити цілісну електронну систему.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Розглядом питань впровадження електронного документообігу науковці почали займатися не так давно, хоча багато спрямувань вже розглянуто в сфері розвитку систем електронного документообігу, електронної звітності в комерційних структурах, в органах державної влади та наукових установах, де можна відзначити таких вчених як Асеев Г., Ганжела О. І., Жукова І., Ільїна Т., Кала-

чиков О. В. Логінова А., Лимар С. М., Ольшанський І., Порятуй А., Птіцин Д., Романов Д., Сахарук Д., Слободнянюк М. Е., Целуйко О., Шпирка О., Матвієнко О., Цивін М., Дубова С. та ін. [2]. Однак деякі питання впровадження електронного документообігу в управління транспортногo підприємства потребують подальшого дослідження.

Формулювання мети статті. Метою статті є розгляд впровадження електронного документообігу в діяльність транспортногo підприємства як сучасного підходу досягнення успіху та його стратегічного розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Централізація прийняття рішень щодо управління документами повністю забезпечить ефективність співпраці всіх виконавців проекту і дасть повний контроль над документацією. При поєднанні всіх робочих процесів з даними та документообігом, повсякденні завдання та проекти будуть виконуватися набагато простіше та швидше [1,2].

Розглянемо, так які ж фактори заважають транспортному підприємству перейти на електронний документообіг (ЕДО) (рис.1):

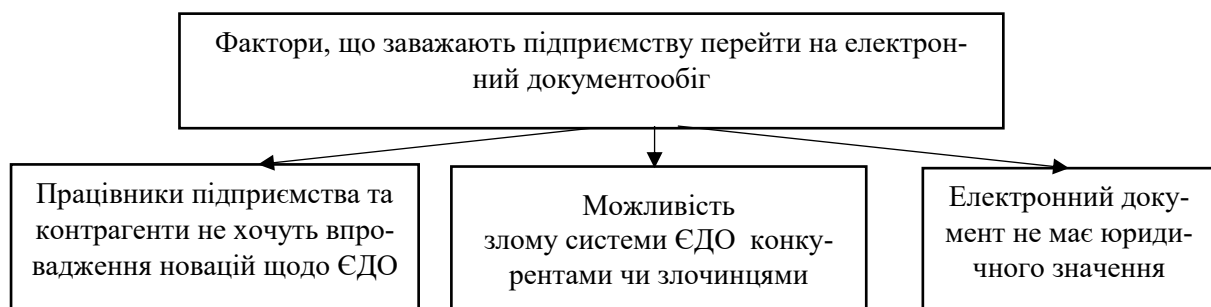


Рис. 1. Фактори, що заважають підприємству перейти на електронний документообіг
Джерело: [1, 2]

Працівники підприємства та контрагенти не хочуть впровадження новацій щодо ЄДО. Так як все нове лякає працівників підприємства і до цього нового потрібно бути готовим як морально, так і фізично, потрібно, і це дуже важливо, підготувати їх до роботи якісним навчанням з ЕДО. Така ж проблема може виникнути і із контрагентами, які або не вмюють, або вже працюють в другій системі і не хочуть переходити на однаковий з вами сервіс. Але якщо використовувати Signy, то він інтегрується з великою кількістю новітніх систем ЕДО, такими як: М.Е.Дос, Вчасно, Deals і Document.

Online, і із сервісами для розширення ЕДО на кшталт IT-Enterprise та MASTER. І великих проблем при використанні не буде, якщо переходити на електронні документи поступово, тобто спочатку проводити цю роботу з тими, з ким вже листувалися та працювали. Якщо бути терплячим, результат буде – підвищиться продуктивність організації та витрати грошей та час зменшаться.

Можливість злому системи ЄДО конкурентами чи злочинцями, так як система ЕДО використовує безпечні хмарні сервери з брандмауерами та інструментами кібербезпеки,

то можна попередити злом мережі і розділити права на доступ до різних документів. Авторизуватися можна за допомогою електронних підписів, а документи можна передати через захищені протоколи. Сервіс Signy відповідає українському рівню гарантій Г2 (або EA1 3 міжнародного стандарту ISO/IEC 15408 «Common criteria for information technology security evaluation»), а це означає, що він може попереджати та відбивати кібератаки. Звичайно, ніхто не дає 100%-ий захист внутрішньої мережі, але якщо всі користувачі при роботі з системою будуть працювати відповідно правилам інформаційної безпеки, витік інформації з електронних документів буде відсутнім.

Електронний документ не має юридичного значення. Вважається, що для перевірок податковою службою чи при укладанні контрактів з контрагентами дуже важливим є паперовий документ з мокрою печаткою та підписом від руки, а от електронний документ можна швидко підробити. В Україні законодавство вже давно прирівняло електронний підпис до підпису від руки, а електронну печатку - до мокрої. Тому документ з електронним підписом рахується оригіналом і є юридично значущим, і не обов'язково мати друковану версію.

Є також ще і такі причини, саме чому потрібно переходити підприємству на ЕДО (рис. 2).

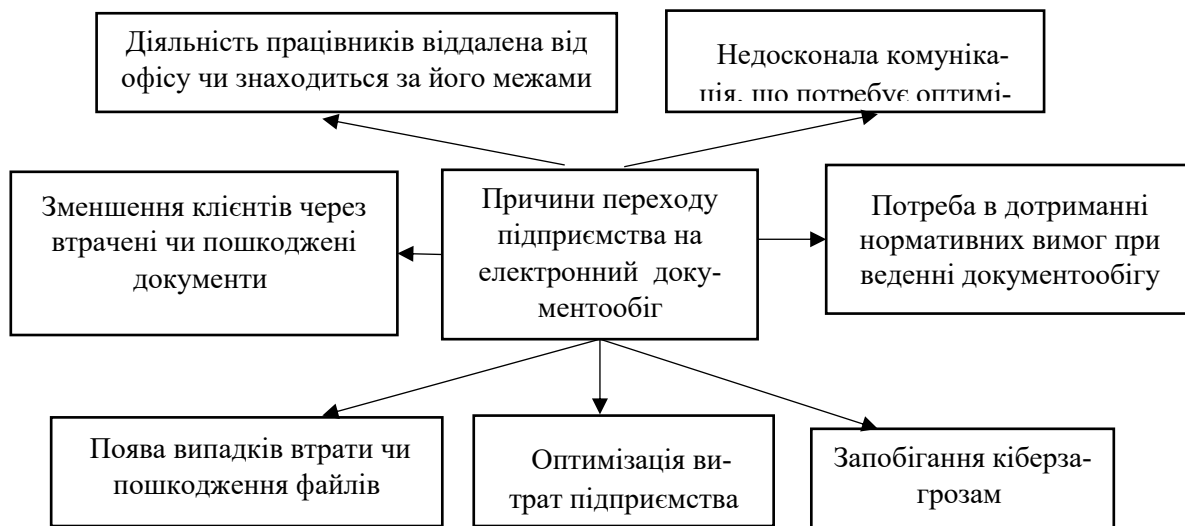


Рис. 2. Причини переходу підприємства на електронний документообіг
Джерело: [1, 2]

Розглянемо ці причини детальніше.

1. Діяльність працівників віддалена від офісу чи знаходиться за його межами.

Якщо на підприємстві така специфіка роботи, що вимагає працювати на виїзді чи з мобільного пристрою, то варто подумати про захищену систему обміну файлами. Тут і потрібно подумати про сервіси ЕДО, які дають можливість цілодобового доступу з будь-якого пристрою, що підключений до інтернету. Це дає простоту відкриття та завантаження потрібного документу для роботи у будь-який момент часу.

2. Поява випадків втрати чи пошкодження файлів.

Всі документи потрібно зберігати у безпечному місці, щоб не було випадків втрати

чи пошкодження файлів. Хмарна система управління документообігом може дати такі варіанти захистів, як:

- збереження файлів на шляху пересилання чи обробки;
- неможливість втрати паперових документів;
- збереження та неможливість випадкового видалення файлів;
- збереження всіх документів навіть тоді, коли вийшла із строю техніка тощо.

Всі копії документів заводяться в систему ЕДО, звідки їх можна взяти, якщо загубилася локальна копія. Хмарні сервіси можуть зберігати старі версії документів – на випадок втрати актуальної версії.

3. Недосконала комунікація, що потребує оптимізації.

Коли потрібно для співпраці щоденно використовувати електронні листи чи відправляти надруковані документи, сервіс ЕДО може оптимізувати цю процедуру та не витратить великі кошти й час на паперові носії чи кур'єрські послуги. Миттєвий пошук в системі дозволяє отримати необхідний документ, а не шукати його на всіх носіях. Можна шукати не тільки за назвою, а і за ключовими словами. Отже, всі проекти виконуються при злагодженій роботі, при менших затратах часу на передачу файлів і комунікацію та зможуть одночасно працювати над одним документом та відслідковувати зміни.

4. Запобігання кіберзагрозам.

Якщо на звичайному комп'ютері не має захисної системи, і файли не в захищеному централізованому сховищі, їм може загрожувати небезпека.

5. Оптимізація витрат підприємства.

Паперові носії інформації коштують дорого, а з переходом на ЕДО – скорочуються витрати на фізичні носії, час працівни-

ків щодо пошуку файлів серед багатьох документів. Не потрібно закуповувати жорсткі диски, внутрішні сервери чи інші носії для зберігання інформації - все потрібне отримується всередині системи ЕДО.

6. Зменшення клієнтів через втрачені чи пошкоджені документи.

Коли втрачаються документи клієнтів, підприємство втрачає авторитет і тим самим потенційні партнери можуть піти до конкурента. Така ситуація знижується в сотні разів, коли підприємство використовує ЕДО.

7. Потреба в дотриманні нормативних вимог при веденні документообігу.

Якщо на підприємстві є централізована система документообігу, то це спрощує управління нею, тобто не потрібно постійно слідкувати за стандартами, що пов'язані із захистом, відстежувати та перевіряти за пошуком документи, зберігати резервні копії важливих файлів, бо вони зберігаються в системі ЕДО.

Етапи оптимізації процесу впровадження ЕДО на транспортному підприємстві приведені на рис.3.

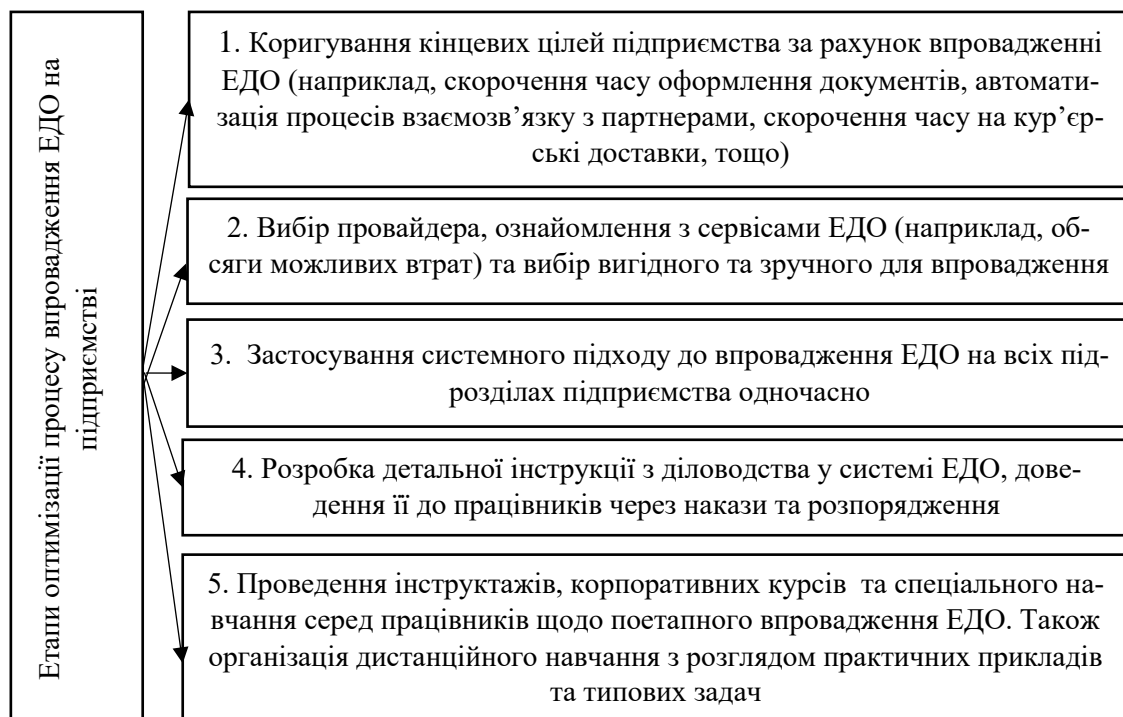


Рис. 3. Етапи оптимізації процесу впровадження ЕДО на транспортному підприємстві
Джерело: [2,3]

Експерт з впровадження ЕДО, Кондратюк С. [3,4], виступив на всеукраїнській конференції, яка була організована незалежним інтернет-проектом для професіоналів TradeMaster Group в 2020 році, з темою: «Електронний документообіг у логістиці – каталізатор для розвитку галузі», де він розкрив всі аспекти ефективної автоматизації. Він наголосив, що Linkos Group запропонував використання:

- платформи ПТАХ, яка є універсальним рішенням для цифровізації бізнесу;
- електронних ТТН, що являється майбутнім транспортної, а саме логістичної галузі;
- вебрішення СОТА для е-документообігу;
- кейса з комплексного впровадження ЕДО на підприємствах.

І на базі реалізованих проєктів, наприклад із міжнародною компанією DHL Україна, він показав, як перевести багатосторонній обмін е-ТТН із працівниками, що задіяні на маршрутах та з клієнтами на цифровізацію, як запровадити ЕДО в систему обліку підприємства, як вести взаємообмін з клієнтами безпосередньо на корпоративному сайті.

Також було обговорено, що Linkos Group підтримує проєкт Мінцифри України щодо створення єдиного стандарту та реєстру електронних товарно-транспортних накладних.

Сьогодні вже більше 250 представників відомих компаній мають досвід та результати від переходу на ЕДО, це: «Нова Пошта», «Іригатор Україна», «Дженерал Транс Альянс Логістик», «Міст Експрес», «АТБ-Маркет», «Делівері», «Справ Пост, ARDIS», «Кампари Юкрейн», «Бізнес Груп», «І-Логістика», «Євромікс», «Євро-Азіатська Логістична компанія», «Вортекс», «Київ Транс», «КТ Україна» та ін.

Висновки. Отже, в Україні почалися процеси діджиталізації, а саме вже розпоча-

вся рух відмови від фізичних носіїв інформації та переходу транспортних підприємств на ЕДО. І чим раніше це буде відбуватися в організації, тим швидше пройде адаптація працівників підприємства до новацій та нових умов діяльності.

Ефективне функціонування систем електронного документообігу може відбуватися тільки при раціональній структурі управління, при правильному перерозподілі завдань між працівниками транспортного підприємства з урахуванням їх класифікації та спеціалізації.

Література

1. Електронний документообіг: можливості для вашого бізнесу. URL: https://biz.ligazakon.net/news/212185_elektronniy-dokumentobg-mozhливost-dlya-vashogo-bznesu
2. Матвієнко О., Цивін М. Основи організації електронного документообігу: Навч. пос. К.: Центр учбової літератури, 2008. 112 с. URL: https://dut.edu.ua/uploads/1_1583_62194647.pdf
3. Про загальнодержавну програму впровадження електронного документообігу з використанням електронного цифрового підпису: Проєкт Закону України. URL: http://search.ligazakon.ua/1_doc2.nsf/link1/JE27600V.html
4. Про ЕДО у транспорті на XXIII Всесвітньому дні логіста. URL: <https://medoc.ua/news/pro-edo-u-transport-na-xxiii-vsесvtnomu-dn-logsta>

References

1. Elektronnyi dokumentoobih: mozhlyvosti dlia vashoho biznesu. Retrieved from https://biz.ligazakon.net/news/212185_elektronniy-dokumentobg-mozhливost-dlya-vashogo-bznesu
2. Matviienko, O., & Tsyvin, M. (2008). *Osnovy orhanizatsiyi elektronnoho dokumentoobihu*. Kyiv: Tsentr uchbovoyi literatury. Retrieved from https://dut.edu.ua/uploads/1_1583_62194647.pdf
3. Proiekt Zakonu Ukrainy «Pro zahalnodержavnu prohramu vprovadzhenia elektronnoho dokumentoobihu z vykorystanniam elektronnoho tsyfrovoho pidpysu». Retrieved from http://search.ligazakon.ua/1_doc2.nsf/link1/JE27600V.html
4. Pro EDO u transporti na XXIII Vsesvitnomu dni lohista. Retrieved from http://search.ligazakon.ua/1_doc2.nsf/link1/JE27600V.html

DIGITALIZATION OF PROCESSES OF TRANSPORT ENTERPRISES AS THE BASIS OF ITS STRATEGIC PLANNING

S. M. Boniar, D.E., Professor,

*O. H. Kharchuk, 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 determine the essence and role of digitization, namely the introduction of electronic document management in the activities of a transport enterprise; abstract-logical – when determining the factors that prevent the enterprise from switching to electronic document management and the reasons for the need for the switch; grapho-analytical – for a visual presentation of the obtained research results.

Results. The authors substantiated in the article that digitization processes are taking place in Ukraine, namely the introduction of electronic document management in the activities of a transport enterprise, which will make it possible to reduce the number of divisions of the enterprise that deal with documentation, save time and financial resources, as well as achieve success and further strategic development by improving the quality of management, which helps to create a complete electronic system. There are determined factors that prevent the enterprise from switching to electronic document management (EDM), namely: employees of the enterprise and counterparties do not want to introduce innovations related to EDM, there is a possibility of hacking of the EDM system by competitors or criminals, and they believe that an electronic document has no legal value.

The reasons for the company's transition to electronic document management are substantiated, which will make it possible: to perform work for employees remotely from the office or to be out of office; optimize imperfect communication and establish interaction with those clients whose documents were lost or damaged, comply with regulatory requirements for document management, optimize enterprise costs and prevent cyber threats. The stages of optimization of the EDO implementation process at the transport enterprise are analyzed and examples of the introduction of EDO into the accounting system of the transport, namely logistics enterprise are given. There is summarized the experience of international companies and the results of the transition to EDO, the use of which will lead to the digitalization of all processes of the transport enterprise.

Novelty. The authors justified the processes of digitalization, namely the introduction of electronic document management in the activities of a transport enterprise to improve its work and improve the quality of management, which will help create a complete electronic system.

Practical value. The obtained results can be used in the further implementation of electronic document flow in the activities of enterprises of various directions, which will help to more effectively use the resources of the enterprise and engage in its strategic development.

Keywords: digitization, electronic document management, transport enterprise, process, strategic approach, information, optimization, management system, strategic planning.

Надійшла до редакції 15.02.23 р.

МОТИВАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ УПРАВЛІННІ ТРАНСПОРТНОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПАСАЖИРАМИ МЕГАПОЛІСІВ

С. І. Петровська, к. е. н., доцент, petrovskayas@ukr.net, orcid.org/0000-0003-3561-5729,
Національний транспортний університет,

Л. В. Швець, к. е. н., професор, lvshvets2020@gmail.com, orcid.org/0000-0003-4545-4252,
Національний транспортний університет,

Г. Г. Гайдай, к. е. н., доцент, ania-gy@ukr.net, orcid.org/0000-0002-1731-9056,
Національний транспортний університет,

Н. М. Левчук, к. е. н., доцент, natalya.levchuk.03@gmail.com, orcid.org/0000-0003-1296-7182,
Національний транспортний університет

Методологія дослідження. Теоретичною основою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, де разом із загальнонауковими методами використовувались такі, що обумовлені специфікою транспортної послуги. Основою дослідження є управлінська концепція як мистецтво зміни транспортної поведінки людей, яка дозволяє уникнути значного за витратами розвитку транспортної системи, транспортних ризиків та негативного впливу збільшення кількості приватних автомобілів на функціонування мегаполісу як місця для зручного і безпечного життя людини. Аналіз і синтез застосовано для виявлення мотивів транспортної поведінки жителів мегаполісу; методи групування та класифікацій – для виявлення поведінкових інтенцій щодо обрання виду подорожі містом; порівняння – при виокремленні чинників, що впливають на вибір транспортного засобу згідно концепції Transportation Demand Management (TDM).

Результати. Продемонстровано, що кампанії з TDM часто мають незначну результативність, що зумовлює пошук умов і чинників, за яких вони можуть отримати очікувані результати. Виокремлено мотиви зміни транспортної поведінки, серед яких окрему групу формують приховані мотиви. Виявлено, що поведінкові інтенції щодо виду здійснення подорожі містом є залежними від задоволення попередніми поїздками, їхньої споживчої цінності та її предикторів – жертв і переваг сервісу. Головним чинником переваг транспортного сервісу в місті визнано його якість.

Новизна. Доведено, що в містах України потенціал засобів TDM є більшим, ніж у розвинених країнах. Унікальність стану розвитку міського транспорту в Україні полягає в тому, що стрибкоподібне поліпшення його якості разом із запровадженням кампаніями з управління попитом на перевезення можуть створити достатньо сильний вплив на водіїв приватних автомобілів і змінити їхню транспортну поведінку.

Практична значущість. Сталий розвиток міст в екологічному, економічному та соціальному вимірах в умовах масової автомобілізації населення можливий лише за переважного використання транспорту загального користування. Перехід до користування міським транспортом або збільшення частоти його використання можливі лише за поліпшення його якості порівняно з використанням приватних автомобілів. Це потребує ревізії та перегляду всіх підходів до оцінювання якості поїздок містом транспортом загального користування, а отже, результати дослідження можуть бути корисними для практики.

Ключові слова: якість транспортних послуг, мотивація, підприємство, транспортні ризики, інтенція, управління попитом на перевезення.

Постановка проблеми. Сьогодні приватний автомобіль є інтегрованим в усі сфери життя розвинених країн, населення яких є більш рухливим порівняно з країнами третього світу. Перевантаженість доріг стала однією з найважливіших проблем управління функціонуванням мегаполісів. Низка досліджень думки мешканців міст підтверджують, що рівень трафіку є одним з головних негараздів, з якими стикається суспільство [1]. При розв'язанні завдань з упорядкування трафіку більшість міських адміністрацій стикаються з нестачею фінансування поліпшень транспортних систем. Вони намагаються робити хоч щось, щоб уникнути критики з боку суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Нагальна потреба при мотивації транспортних підприємств при управлінні ризиками транспортною поведінкою пасажирів мегаполісів обумовила велику кількість досліджень, що присвячені як проблемі мотивації транспортних підприємств (Кронін Й., Фергюсон Й., Бакалінський О. та інші [1, 2, 7, 8]) так і проблемі управління ризиками транспортною поведінкою пасажирів мегаполісів (Кучерук Г., Мельник Т., Ільченко В. та інші [6, 7, 9]). Проте, незважаючи на велику кількість досліджень, присвячених даній проблематиці, проблема мотивації підприємства при управлінні ризиками транспортними підприємствами та визначення підвищення шляхів ефективності їх попередження залишається недостатньо досліджуваною.

Формулювання мети статті. Метою статті є визначення мотиваційних чинників управління ризиками транспортною поведінкою мешканців мегаполісів та визначення

шляхів підвищення ефективності даних заходів при управлінні транспортними послугами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Низка досліджень думки мешканців міст підтверджують, що рівень трафіку є одним з головних негараздів, з якими стикається суспільство [7–9]. При розв'язанні завдань з упорядкування трафіку більшість міських адміністрацій стикаються з нестачею фінансування поліпшень транспортних систем. Вони намагаються робити хоч щось, щоб уникнути критики з боку суспільства. Спорадичні зусилля не приносять очікуваних результатів. Саме тому ще в 80-х роках ХХ ст. як засіб боротьби з перевантаженістю міських доріг у США виникла концепція управління попитом на перевезення (TDM – Transportation Demand Management – англ.), яка фокусувалась на зменшенні попиту в пікові періоди, переключенні водіїв приватних автомобілів на користування міським транспортом, змінах у графіках роботи установ, розробці схем транзиту тощо. Дана концепція стала розвитком більш ранньої концепції TSM (Transportation System Management), яка в свою чергу була відповіддю на енергетичну кризу 1970-х років у США. Одне з визначень TDM характеризує таку управлінську концепцію як мистецтво зміни транспортної поведінки людей, яка дозволила б уникнути значного за витратами розвитку транспортної системи [2, 3]. Управління попитом на перевезення не є панацеєю, але воно допомагає розв'язати проблеми перевезень у місті. TDM потребує кооперації багатьох суб'єктів: власників землі, забудовників, працевластців, міської влади, а головне – потенційних пасажирів. Характеристика аспектів подорожей містом та цілей і завдань TDM приведена в табл. 1.

Таблиця 1

Подорожі містом та цілі, завдання і заходи TDM

Аспект перевезень	Цілі і завдання TDM	Заходи TDM
Природа необхідності поїздки	Зменшення кількості поїздок	Зменшити активність, яка генерує попит на перевезення
Маршрут	Переключення на поїздки менш завантаженим маршрутом	Інформування про переваги подорожі іншим маршрутом
Зміна виду транспорту	Переключення з виду транспорту із меншим завантаженням (один водій) на більш завантажений (автобус) для збереження простору доріг і місця паркування	Заборона приватним автомобілям в'їзду в певні зони Переключення з автомобіля на міський транспорт Використання велосипедів Спільне використання автомобіля

Проведене дослідження покликано забезпечити управлінців інформацією про якість поїздок міським транспортом і приватним автомобілем з метою розробки заходів з TDM (останній рядок табл. 1). метою виявлення факторів успіху та невдач кампаній з TDM проаналізуємо частину з них, які є показовими за результатами [4]. Спільне використання автомобіля мешканцями передмість є завданням програм з TDM, яке важко виконується. Таким чином, основними чинниками рішень про використання транспорту загального користування були: час очікування і поїздки; вартість; тиснява; комфорт; соціальна взаємодія; ставлення до громадського транспорту в цілому; вік та професія респондентів.

І, нарешті, головне – психологічні детермінанти (ставлення, прийняття, інтереси) виступають важливими, але прихованими змінними при аналізі транспортної поведінки. Серед них за змістом є зовсім неочікувані, такі, що не розглядаються у вітчизняних наукових джерелах щодо оцінювання якості міських перевезень (і лише починають виникати в закордонних дослідженнях): довіра до повідомлень міської влади про транспорт; психологічні детермінанти комфорту; залежність від власного автомобіля; зручність та гнучкість володіння автомобілем; екологічні міркування; символічне значення автомобіля; збереження особистого простору; влада при управлінні автомобілем. Важливість психологічних детермінантів наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Важливість психологічних детермінантів при прийнятті рішень щодо користування міським транспортом, бали за 5-ти бальною шкалою Лікерта

Індикатор	Середнє значення, бали	Середньоквадратичне відхилення, бали
Використовувати мотоцикл у повсякденному житті важливо	4,10	0,95
Використовувати автомобіль у повсякденному житті важливо	2,74	0,90
Володіння гарним мотоциклом – символ успіху	3,24	1,04
Володіння гарним автомобілем – символ успіху	3,81	0,98
Вважаю за краще зберігати приватний простір в автомобілі	3,69	0,87
Відчуваю стрес, коли рухаюся перевантаженою дорогою	4,30	0,71
Подобається управляти мотоциклом	3,54	0,85
Подобається управляти автомобілем	3,66	0,92
В автобусі часто буває тиснява	4,36	1,01
Використання приватного транспорту призводить до шуму	3,85	0,88
Використання приватного транспорту призводить до шкідливих викидів	4,15	0,78
Збільшення кількості приватного транспорту призводить до аварій	3,97	0,84
Поїздка автомобілем є небезпечною	2,78	0,89
Міський транспорт є корисним у моєму житті	4,16	0,68
Подорож громадським транспортом потребує більше часу	3,27	1,08

Дослідження зосереджувалося на аналізі ролі індивідуальних мотивів у рішенні людей використовувати громадський транспорт на противагу приватному автомобілю. Результати свідчать, що використання громадського транспорту виконує як інструментальні, так і символічні функції. Такі афективно-символічні мотиви співвідносяться з усіма вимірами відчуття власної домівки, турботи про навколишнє середовище, універсалізмом та європейською ідентичністю [7]. Головними прагматичними мотивами використання міського транспорту в агломерації міста визначені в порядку зменшення

ваги: чистота громадського транспорту; комфорт; надійність; економія часу; зменшення грошових витрат; безпека; уникнення заторів. Афективно-символічні мотиви в порядку зменшення ваги розташувались так: піклування про довкілля; можливість отримати сюрпризні враження; перебування серед людей; можливість подивитись місто.

Персональні фактори транспортної поведінки (повторний вибір маршруту) розглядаються з позицій нової наукової течії – поведінкової економіки. Дослідження базується на лабораторному експерименті і спрямовано на вивчення впливу різних факторів

особистості при виборі маршруту при наявності часткової інформації про час подорожі. Результати показують, що поруч із важливими змінними, що відповідають за час подорожі, при прийнятті рішень вагомими також є персональні характеристики водіїв. Водії, які краще обробляють географічну інформацію, схильні до більш частої зміни маршруту.

Ефекти якості перевезень, задоволення клієнтів та бар'єри переключення пасажирів вивчались враховували впливи жертв, переваг і споживчої цінності послуг на споживчі інтенції клієнтів, то в нинішній їхній роботі на основі лінійної моделі вивчаються додатково чинники якості і бар'єри переключень (рис. 1).

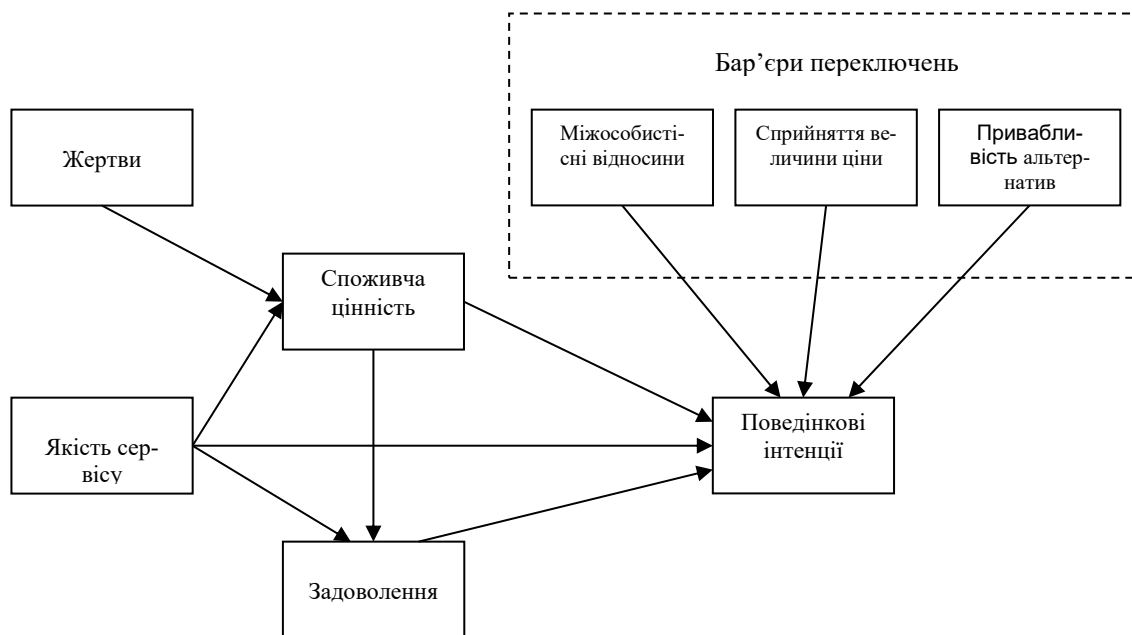


Рис. 1. Вплив якості перевезень, жертв, споживчої цінності і бар'єрів переключення пасажирів на їхні поведінкові інтенції

Важливість змінних оцінювалась за коефіцієнтом α (альфа Кронбаха) і була такою: споживча цінність – 0,788; задоволення – 0,821; жертви – 0,781; якість – 0,836; міжособистісні відносини – 0,903; ціна – 0,603; привабливість альтернатив – 0,557.

Ґрунтуючись на даній моделі, підприємства-перевізники повинні покращити якість взаємодії з пасажирями, обслуговування обладнання, зручність користування, що забезпечує позитивні поведінкові інтенції пасажирів до послуг перевізників.

Крім того, підвищення якості послуг також визначає високі оцінки задоволення і споживчої цінності. Жертви є також вагомим чинником. Відповідно до даної моделі споживча цінність виявилась головним чинником задоволення (0.603) і споживчих інтенцій (0.385). Проте споживча цінність страждала в основному через жертви пасажирів. На

основі висновків було запропоновано низку управлінських заходів.

Висновки. Концепція TDM є одним із способів управління попитом на перевезення. Відомо, що підприємства-перевізники з TDM часто мають незначну результативність своєї діяльності. За таких умов набуває особливої актуальності пошук умов і чинників, за яких підприємства-перевізники зможуть отримувати очікувані результати. Зміна виду транспорту як напрям зусиль TDM знаходиться в центрі уваги даного дослідження.

Серед умов і мотивів поступового переходу від використання автомобілів до користування міським транспортом найбільш значущими можна вважати: силу впливу на людину; безумовну якість надання основної і додаткових послуг при поїздках містом; створення в людини сталих особистісних переконань (екологічних, відчуття власного

міста тощо); надання транспортної інформації у режимі реального часу. Поряд з цим варто зазначити, що страх втрати часу, суттєве збільшення витрат, аварій, порушення приватного простору (тиснява) також є вагомим мотивом зміни транспортної поведінки.

Проте при нормалізації ситуації подібний страх може швидко втрачати свій вплив на транспортну поведінку. Відчуття стресу, яке виникає при керуванні автомобілем у заторах, є постійним супутником автовласника у великому мегаполісі. Через це роз'яснювальні повідомлення про можливості уникнення стресу можуть бути дієвим заходом перетворення водіїв на пасажирів.

Прихованими мотивами транспортної поведінки є символічне значення автомобіля для його власника, відчуття влади при керуванні ним, відчуття міста як власної домівки, довіра до повідомлень влади, здатність людини обробляти географічну інформацію.

Поведінкові інтенції до виду здійснення подорожі містом залежать від задоволення від попередніх поїздок, їхньої споживчої цінності та її предикторів – жертв і переваг сервісу. Головним чинником переваг транспортного сервісу в місті, попри важливість позатранспортних ефектів, безумовно, є його якість. Однак складові якості можуть перетворитися в жертви у випадку незадовільного надання перевізником транспортної послуги.

В умовах міст України потенціал засобів TDM є вагомим. Унікальність стану розвитку міського транспорту в Україні полягає в тому, що стрибкоподібне поліпшення його якості разом із запровадженням кампаній з управління попитом на перевезення можуть створити достатньо сильний вплив на власників приватних автомобілів і змінити їхню транспортну поведінку.

Література

1. Cronin, J.J. Assessment the Effects of Quality, Value, and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments. *Journal of Retailing*. 2000. Vol. 76, № 2. Pp. 193-218.
2. Ferguson, E. An Evaluation of Employer Ridesharing Programs in Southern California. *Transportation Research Record*. 1990. 1280: 59-72.
3. Fujii, S Application of attitude theory for improved predictive accuracy of stated preference methods in travel demand analysis. *Transportation*

Research Part A: Policy and Practice. 2003. Volume 37, No. 4. P. 489-402.

4. Петровська С.І. Маркетингове дослідження оцінювання якості поїздок містом. *Науково-виробничий журнал. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. Випуск №2(107). 2019. С. 110-115.

5. Петровська С.І. Вплив автомобілізації населення на зміст оцінювання якості міських пасажирських перевезень. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 29.

6. Ільченко В.Ю., Петровська С.І. Підходи до оцінювання якості міських пасажирських перевезень автомобільним транспортом. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. №3(20).

7. Бакалінський О.В., Мельник Т.С. Маркетингове дослідження при тотальному управлінні споживчою цінністю перевезень пасажирів залізницями: монографія / за ред. О. В. Бакалінський. Київ: Національний транспортний університет. 2018. 288 с.

8. Бакалінський О.В., Петровська С.І. Методичний підхід до оцінювання якості міських пасажирських перевезень в умовах автомобілізації населення. *Вісник Одеського національного університету. Сер. Економіка*. Том 24. Випуск 1 (74). Одеса, 2019. С. 37-40.

References

1. Cronin, J.J. (2000). Assessment the Effects of Quality, Value, and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments. *Journal of Retailing*. Issue 76, 2, 193-218.
doi.org/10.1016/s0022-4359(00)00028-2
2. Ferguson, E. (1990). An Evaluation of Employer Ridesharing Programs in Southern California. *Transportation Research Record*. 1280: 59-72.
3. Fujii, S (2003). Application of attitude theory for improved predictive accuracy of stated preference methods in travel demand analysis. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*. Issue 37, 4, 489-402.
doi.org/10.1016/s0965-8564(02)00032-0
4. Petrovska, S.I. (2019). Marketynhove doslidzhennia otsiniuvannia yakosti poyizdok mistom. *Naukovo-vyrobnychyj zhurnal. Derzhava ta regiony. Serii: Ekonomika ta pidpryyemnytstvo*, 2(107), 110-115.
5. Petrovska, S.I. (2019). Vplyv avtomobilizatsii naselennia na zmist otsiniuvannia yakosti miskyykh pasazhyrskyykh perevezen. *Infrastruktura rynku*, (29).
6. Ilchenko, V.Yu., & Petrovska, S.I. (2019). Pidkhody do otsiniuvannia yakosti miskyykh pasazhyrskyykh perevezen avtomobilnym transportom. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, 3(20).
7. Bakalinskyy, O.V., & Melnyk, T.S. (2018). Marketynhovi doslidzhennia pry totalnomu upravlinni spozhyvchoiu tsinnistiu perevezen pasazhyriv zaliznytsiamy. O.V. Bakalinskiy (Ed.). Kyiv: Natsionalnyi transportnyi universytet.
8. Bakalinskyy, O.V., & Petrovska, S.I. (2019). Metodychnyi pidkhid do otsiniuvannia yakosti miskyykh pasazhyrskyykh perevezen v umovakh avtomobilizatsii naselennia. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Ser. Ekonomika*, Tom 24, Issue 1(74), 37-40.

MOTIVATION OF THE ENTERPRISE IN RISKS MANAGEMENT OF TRANSPORT
BEHAVIOR OF PASSENGERS IN MEGAPOLISES

*S. I. Petrovska, Ph. D (Econ.), Associate Professor, L. V. Shvets, Ph. D (Econ.), Professor,
H. H. Haidai, Ph. D (Econ.), Associate Professor, N. M. Levchuk, Ph. D (Econ.), Associate
Professor, National Transport University*

Methods. The theoretical basis of the research is the scientific works of domestic and foreign scientists, where, along with general scientific methods, those determined by the specifics of the transport service. The basis of the study is the management concept as the art of changing people's transport behavior, which allows to avoid significant costs of the development of the transport system, transport risks and the negative impact of the increase in the number of private cars on the functioning of the metropolis as a place for a comfortable and safe human life. Analysis and synthesis were applied to identify the motives of transport behavior of residents of the metropolis; methods of grouping and classifications were used to identify behavioral intentions regarding the choice of the type of travel in the city; comparison – when identifying the factors affecting the choice of a vehicle according to the concept of Transportation Demand Management (TDM).

Results. It has been shown that TDM campaigns often have low performance, which leads to the search for conditions and factors under which they can get the expected results. Motives for changing transport behavior are singled out, among which a separate group is formed by hidden motives. It was found that behavioral intentions regarding the type of city trip are dependent on satisfaction with previous trips, their consumer value and its predictors - sacrifices and benefits of the service. The main factor in the advantages of the transport service in the city is its quality.

Novelty. It has been proven that the potential of TDM facilities in the cities of Ukraine is greater than in developed countries. The uniqueness of the state of urban transport development in Ukraine lies in the fact that the rapid improvement of its quality together with the introduction of transport demand management campaigns can create a strong influence on private car drivers and change their transport behavior.

Practical value. Sustainable development of cities in ecological, economic and social dimensions in conditions of mass motorization of the population is possible only with the predominant use of public transport. The transition to the use of public transport or an increase in the frequency of its use is possible only if its quality is improved compared to the use of private cars. This requires the revision of all approaches to the evaluation of the quality of trips in the city by public transport, and therefore the results of the study can be useful for practice.

Keywords: quality of transport services, motivation, enterprise, transport risks, intention, transportation demand management.

Надійшла до редакції 21.02.23 р.

ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ДИНАМІКИ ЕНЕРГОСПОЖИВАННЯ ВИРОБНИЧИМИ ПІДРОЗДІЛАМИ ПІДПРИЄМСТВА

*Д. В. Кочура, аспірант, НТУ «Дніпровська політехніка»,
kochura.de.v@nmu.one, orcid.org/0000-0002-1639-6578*

Методологія дослідження. Дослідження динаміки енергоспоживання базується на методах спектрального аналізу. Економічна оцінка результатів впровадження заходів з енергозбереження здійснена за рахунок методу економічного аналізу. Метод економіко-математичного моделювання було застосовано при створенні моделі витрат на динамічну складову електроенергії, що споживається підприємством.

Результати. У статті розроблена економіко-математична модель витрат на динамічну складову електроенергії, яка споживається підприємством та його основними технологічними підрозділами, що дозволяє отримувати та розподіляти фонд матеріального стимулювання динаміки енергоспоживання між основними підрозділами підприємства. Продемонстровано, що для існуючих на сьогодні досліджень з даної проблематики характерна певна необ'єктивність при вирішенні питання економічного стимулювання робітників у силу прийняття рішень адміністрацією на основі загальних показників економії електроенергії по підприємству в цілому і відсутності врахування внеску кожного підрозділу в енергозбереження. Запропоновано формування фонду економічного стимулювання енергозбереження за рахунок покращення динаміки споживання та його розподілу між основними цехами підприємства за рахунок частотного аналізу динаміки енергоспоживання виробничими підрозділами підприємства.

Новизна. Вперше розроблено економіко-математичний метод діагностики ефективності виконання заходів з енергозбереження окремими підрозділами підприємства на основі спектрального аналізу динаміки енергоспоживання.

Практична значущість. Розроблена методика формування фонду матеріального стимулювання персоналу підприємства за ефективне виконання заходів з покращення динаміки енергоспоживання дозволяє оцінювати внесок підрозділів підприємства у загальну економію електроенергії.

Ключові слова: енергозбереження, матеріальне стимулювання, енергоспоживання, економіка підприємства.

Постановка проблеми. Проблематика енергозбереження на підприємствах України є дуже актуальною. Традиційні методи енергозбереження [1] такі як енергетичний аудит, облік та контроль витрат електроенергії, адміністративні методи, заміна технологічного обладнання на більш енергоефективне та інші спрямовані на економію загальних витрат електричної енергії за звітний період і не враховують динаміку енергоспоживання. Динамічна складова електроенергії визначається динамікою енергоспоживання і залежить від логістики постачання сировини на

підприємство, режимів роботи технологічного обладнання, організацію виробничого процесу і дорівнює 20–30% від загального споживання електроенергії [4].

Статична складова споживаної електроенергії визначається номінальними характеристиками встановлюваного обладнання, середніми значеннями характеристик сировини та напівфабрикатів. Перша проблема полягає у формуванні фонду економічного стимулювання оперативного персоналу підприємства за виконання засобів по енергозбереженню на основі управління динамікою

енергоспоживання. Друга проблема полягає у справедливому розподілі фонду економічного стимулювання між цехами підприємства, які працюють у різних умовах та вносять різний вклад у вирішення проблеми покращення динаміки енергоспоживання на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам енергозбереження присвячено багато досліджень. Так, в роботі [1] запропоновані організаційні та технічні заходи енергозбереження в системах електропостачання об'єктів промисловості, будівництва та житлово-комунального господарства. В роботі [2] розглянуті загальні питання економічного стимулювання енергозбереження у контексті розвитку економіки України. В роботі [3] розроблені методологічні заходи прийняття управлінських рішень у сфері енергоефективності. В роботах [4,5] запропоновано за виконання заходів по енергозбереженню підвищувати зарплатню персоналу на 5%, 10% та 15% в залежності від кваліфікації. При чому рішення про підвищення зарплати приймається адміністративно-кваліфікаційною комісією на термін три місяці. В роботі [6] передбачено преміювання робітників за економію електроенергії в цілому по підприємству за звітний період. Рішення про розмір премій виносяться адміністрацією підприємства.

Недоліком цих підходів є недостатня об'єктивність при вирішенні питання економічного стимулювання робітників, так як рішення приймається адміністрацією на основі загальних показників економії електроенергії по підприємству та не враховують вклад кожного підрозділу в енергозбереження.

Формулювання мети статті. Метою роботи є розробка методики формування фонду економічного стимулювання персоналу підприємства за впровадження заходів по енергозбереженню та розподілу цього фонду між основними технологічними цехами підприємства на основі аналізу динаміки енергоспоживання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розглянемо схему електропостачання підприємства, що має у своєму складі три основні цехи, що наведені на рисунку 1.

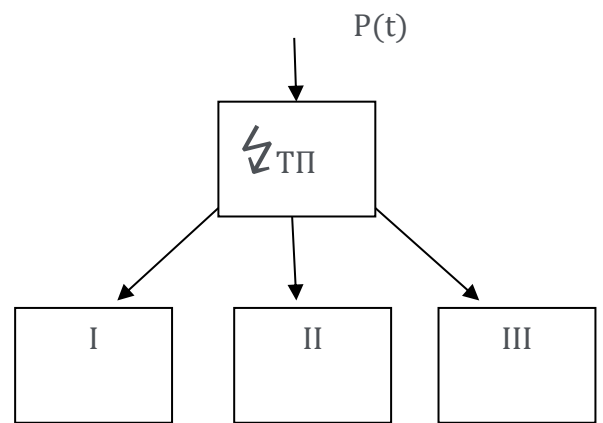


Рис. 1. Схема електропостачання підприємства де ТП – трансформаторна підстанція; I,II,III – основні цехи підприємства; $P(t)$ – активна потужність, що споживається з електричної мережі.

Процес споживання електроенергії можливо надати у вигляді графіку випадкового процесу зміни у часі активної потужності $P(t)$.

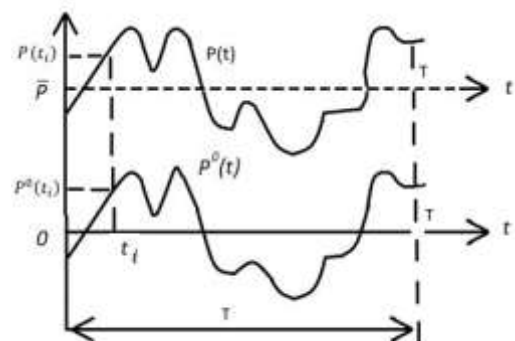


Рис. 2. Графік випадкового процесу зміни у часі активної потужності $P(t)$

Примітка: \bar{P} – математичне очікування активної потужності; $P(t_i)$ – значення активної потужності у момент часу t_i ; $P^0(t_i)$ – центрований випадковий процес зміни динамічної складової активної потужності з математичним очікуванням, що дорівнює нулю; $P^0(t_i)$ – центроване значення активної потужності в i -й момент часу; T – період спостереження, або звітний період

$$P^0(t_i) = P(t_i) - \bar{P} \quad (1)$$

Динаміка електроспоживання визначається центрованим випадковим процесом. Згідно із законом збереження енергії зробимо перетворення:

$$P(t) = \bar{P} + P^0(t) \quad (2)$$

або в енергетичному вигляді:

$$E = \bar{E} + Eg \quad (3)$$

де E – електрична енергія, що споживається процесом; \bar{E} – середнє значення енергії; Eg – динамічна складова енергії.

З теорії випадкових стаціонарних процесів [7] відомо співвідношення:

$$\frac{1}{2\pi} \int_0^\infty S_0(\omega) d\omega = D_{P^0} \quad (5)$$

де $S_0\omega$ – спектральна щільність потужності центрованого випадкового процесу $P^0(t)$; D_{P^0} – дисперсія випадкового процесу $P^0(t)$.

З теорії випадкових процесів [7] відомо, що спектральна щільність потужності або густина потужності визначає розподіл потужності сигналу в залежності від частоти, тобто є потужність, яка розподілена в одиничному інтервалі частоти та має розмірність енергії, тобто в системі СИ Вт/с-1=ВТ*С. Тобто, динамічна складова енергії, що споживається, розподілена по частотам згідно із спектральною щільністю центрованого випадкового процесу зміни активної потужності.

Динамічна складова активної потужності, що споживається підприємством дорівнює площині, що обмежена спектральною щільністю $S_0(\omega)$:

$$P_0 = \int_{\omega_0}^{\omega_1} S_0(\omega) d\omega, \quad (6)$$

де ω_0 та ω_1 – нижня та верхня межа частот коливань активної потужності.

Динамічна складова електричної енергії, що споживається підприємством за період спостереження або звітний період T :

$$Eg = T \int_{\omega_0}^{\omega_1} S_0(\omega) d\omega \quad (7)$$

Графічна інтерпретація спектральної щільності наведена на рис. 3

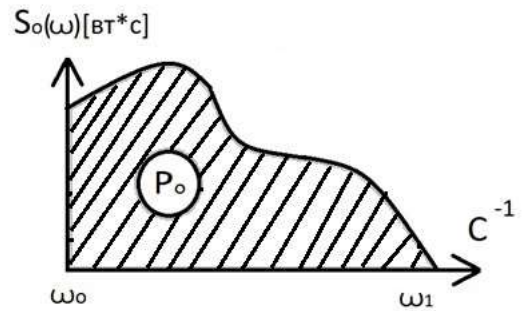


Рис. 3 Графічна інтерпретація спектральної щільності

Примітка: $S_0\omega$ – спектральна щільність динамічної складової активної потужності, що споживається підприємством.

Розглянемо формування спектральної щільності активної потужності, що споживається підприємством, що складається з трьох виробничих цехів.

Кожен з цехів має свій технологічний процес, устаткування, електрообладнання, графіки та режими роботи з відповідними технологічними ритмами та частотами. Тому спектральна щільність динамічної складової активної потужності, що споживається підприємством буде мати загальний вигляд, наведений на мал.4

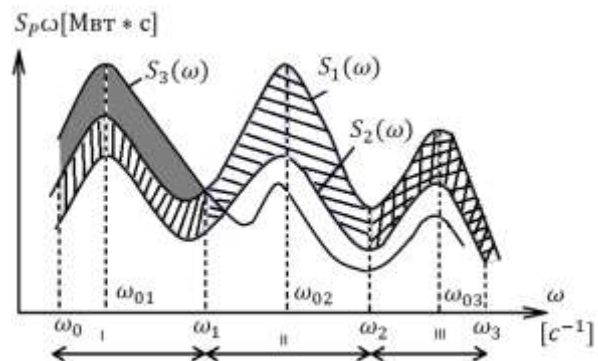


Рис. 4. Спектральні щільності активної потужності до і після впровадження заходів по енергозбереженню

Примітка: $S_1(\omega)$ – спектральна щільність до впровадження заходів; $S_2(\omega)$, $S_3(\omega)$ – спектральні щільності після впровадження заходів; $\omega_1 - \omega_0$ – діапазон частот роботи цеха I; $\omega_2 - \omega_1$ – діапазон частот роботи цеха II; $\omega_3 - \omega_2$ – діапазон частот роботи цеха III.

Заходи по енергозбереженню вміщують в себе покращення ритмічності роботи підприємства та його цехів, покращення ло-

гістики у тому числі й цехові заходи по управлінню технологічними процесами, організаційні заходи та інші.

Ці заходи впливають на динаміку енергоспоживання підприємства та його цехів і змінюють спектральну щільність динамічної складової активної потужності. Економічний ефект по підприємству від впровадження цих заходів:

$$C_{\Pi} = K_1 K_2 T \left(\int_{\omega_0}^{\omega_3} S_1(\omega) d\omega - \int_{\omega_0}^{\omega_3} S_2(\omega) d\omega \right) \quad (8)$$

де K_1 – вартість 1 Мвт*часа електричної енергії; K_2 – коефіцієнт, що враховує розмірність, T – звітний період, квартал, місяць.

Частина цього економічного ефекту за рішенням адміністрації підприємства можливо використати для формування фонду економічного стимулювання працівників підприємства за енергозберігаючу динаміку енергоспоживання.

На рис. 4 цей економічний ефект пропорційний заштрихованій частині малюнка. Кожний цех вніс свій внесок у досягнення цього економічного ефекту. Необхідно фонд економічного стимулювання справедливо розподілити між працівниками цехів.

Внесок першого цеху в економічний ефект від заходів по енергозбереженню:

$$C_1 = K_1 K_2 T \left(\int_{\omega_0}^{\omega_1} S_i(\omega) d\omega - \int_{\omega_0}^{\omega_1} S_2(\omega) d\omega \right) \quad (9)$$

Внесок другого цеху:

$$C_2 = K_1 K_2 T \left(\int_{\omega_1}^{\omega_2} S_i(\omega) d\omega - \int_{\omega_1}^{\omega_2} S_2(\omega) d\omega \right) \quad (10)$$

Внесок третього цеху:

$$C_3 = K_1 K_2 T \left(\int_{\omega_2}^{\omega_3} S_i(\omega) d\omega - \int_{\omega_2}^{\omega_3} S_2(\omega) d\omega \right) \quad (11)$$

$$C_{\Pi} = C_1 + C_2 + C_3 \quad (12)$$

Визначення частин отриманого економічного ефекту який буде направлений у фонд економічного стимулювання динаміки енергоспоживлення цехів визначається адміністрацією підприємства та цехів.

Розроблена методика дозволяє не тільки виявляти економічну ефективність заходів по покращенню динаміки енергоспоживання а й оцінити збитки у випадку неналежного їх виконання.

Ситуація неефективного виконання заходів наведена на мал.4 спектральною щільністю $S_3(\omega)$. Аналіз цієї спектральної щільності показує, що цех I недостатньо ефективно впровадив засоби по енергозбереженню, що привело до збитків, що розраховуються по формулі:

$$S = K_1 K_2 T \left(\int_{\omega_0}^{\omega_1} S_3(\omega) d\omega - \int_{\omega_2}^{\omega_1} S_1(\omega) d\omega \right) \quad (13)$$

У цьому випадку працівники цехів II та III заслуговують матеріальне заохочення за належне виконання заходів по енергозбереженню, а працівники цеху I за неналежне виконання цих заходів можуть бути оштрафовані за понесення матеріальних збитків підприємством.

Висновки. На основі виконаного дослідження можна зробити висновки:

– спектральний аналіз активної потужності, що споживається підприємством, дозволяє оцінити економію електроенергії та економічну ефективність заходів по енергозбереженню шляхом покращення динаміки енергоспоживання.

– формування фонду економічного стимулювання енергозбереження за рахунок покращення динаміки споживання та його розподіл між основними цехами підприємства можливо виконати шляхом частотного аналізу динаміки енергоспоживання виробничими підрозділами підприємства.

– спектральний аналіз активної потужності, що споживається підприємством дозволяє оцінити не тільки економічну ефективність заходів по енергозбереженню, а й збитки у випадку їх невиконання, що дозволяє накладати штрафні санкції на персонал відповідних підрозділів підприємства.

Література

1. Практичний посібник з енергозбереження для об'єктів промисловості, будівництва та житлово-комунального господарства України / Під ред. В.М. Беленького, В.В. Прокопенко А.В. Праховніка. Луганськ: Вид-во «Місячне сяйво», 2009. 696 с.
2. Сотник І.М. Економічне стимулювання ресурсозбереження у контексті сталого розвитку України. *Економіст*. 2010. № 12. С. 72-75.
3. Суходоля О.М. Методологічні засади прийняття управлінських рішень у сфері енергоефективності. *Науковий вісник Академії муніципального управління*. 2010. Вип 3. С. 17-24.
4. Белкіна І.А., Лепя Р. М., Кочура Є.В. Економіко-математичне моделювання впливу режимів рудоподачі на ефективність використання економічного потенціалу гірничо-збагачувального підприємства: Монографія. Д.: Національний гірничий університет, 2013. 123 с.
5. Гаренко А.А., Кочура Є.В. Формування собівартості продукції дробарних фабрик в умовах бага-

тозонного загального тарифу на електроенергію: Монографія. Д.: Національний гірничий університет, 2012. 146 с.

6. Яковлева Т.Г. Построение эффективной системы оплаты труда. СПб: Питер, 2009. 240 с.

7. Гихман И.И., Скороход А.В. Введение в теорию случайных процессов. Киев, 1976. 569 с.

References

1. Belenko, V.M., Prokopenko, V.V., & Prakhovnik, A.V. (Eds.). (2009). *Praktychnyi posibnyk z enerhozberezhennia dlia ob'ektiv promyslovosti, budivnytstva ta zhytlovo-komunalnoho hospodarstva Ukrainy*. Luhansk: Vydavnytstvo «Misiachne siayv».

2. Sotnyk, I.M. (2010). Ekonomichne stymulivannia resursoberezhennia u konteksti staloho rozvytku Ukrainy. *Ekonomist*, (12), 72-75.

3. Sukhodolia, O.M. (2010). Metodolohichni zasady pryuniattia upravlinskykh rishen u sferi enerhoefektyvnosti. *Naukovyi visnyk Akademii munitsypalnoho upravlinnia*, Issue 3, 17-24.

4. Bielkina, I.A., Lepa, R.M., & Kochura, Ye.V. (2013). *Ekonomiko-matematychni modeliuvannia vplyvu rezhymiv rudopodachi na efektyvnist vykorystannia ekonomichnoho potentsialu hirnycho-zbahachovalnoho pidpriemstva*. Dnipropetrovsk: Natsionalnyi hirnychiy Universytet.

5. Harenko, A.A., & Kochura, Ye.V. (2012). *Formuvannia sobivartosti produktsii drobnykh fabryk v umovakh bahatozonnoho zahalnoho taryfu na elektroenerhiu*. Dnipropetrovsk: Natsionalnyi hirnychiy Universytet.

6. Yakovleva, T.G. (2009). *Postroenie effektivnoy sistemy oplaty truda*. Sankt Peterburg: Piter.

7. Gikhman, I.I., & Skorokhod, A.V. (1976). *Vvedenie v teoriyu sluchaynykh protsessov*. Kiev.

ECONOMIC ASSESSMENT OF DYNAMICS OF ENERGY CONSUMPTION BY PRODUCTION UNITS OF THE ENTERPRISE

D. V. Kochura, Post-graduate student, Dnipro University of Technology

Methods. The study of energy consumption dynamics is based on the methods of spectral analysis. The economic evaluation of the results of the implementation of energy saving measures was carried out using the method of economic analysis. The method of economic-mathematical modeling was applied when creating a cost model for the dynamic component of electricity consumed by the enterprise.

Results. It was established that the spectral analysis of the active power consumed by the enterprise allows to estimate the saving of electricity and the economic efficiency of energy-saving measures by improving the dynamics of energy consumption. It is proposed to form a fund for the economic stimulation of energy saving due to the improvement of consumption dynamics and to distribute it among the main workshops of the enterprise by means of a frequency analysis of the dynamics of energy consumption by the production units of the enterprise. An economic-mathematical model of costs for the dynamic component of electricity consumed by the enterprise and its main technological divisions has been developed, which allows to calculate and distribute the fund for material stimulation of the dynamics of energy consumption between the main technological divisions of the enterprise. Spectral analysis of the active power consumed by the enterprise allows to assess not only the economic efficiency of energy saving measures, but also the losses in case of their non-fulfillment, which allows to impose fines on the personnel of the relevant units of the enterprise.

Novelty. For the first time, an economic-mathematical method for diagnosing the effectiveness of energy-saving measures by individual units of the enterprise was developed based on spectral analysis and economic assessment of energy consumption dynamics.

Practical value. The developed method of forming a fund of financial incentives for the company's personnel for the effective implementation of measures to improve the dynamics of energy consumption allows taking into account the contribution of the company's divisions to the overall saving of electricity.

Keywords: energy saving, material stimulation, energy consumption, enterprise economy.

Надійшла до редакції 19.02.23 р.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ У ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ

Г. М. Пилипенко, д. е. н., професор, НТУ «Дніпровська політехніка», annarylyp@ukr.net, orcid.org/0000-0003-2091-4320,

В. Л. Смесова, д. е. н., професор, НТУ «Дніпровська політехніка», smesova_vl@ukr.net, orcid.org/0000-0002-0444-4659,

Л. С. Безугла, д. е. н., професор, НТУ «Дніпровська політехніка», bezuhla.l.s@nmu.one, orcid.org/0000-0002-6520-4325,

Л. А. Бондаренко, к. е. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка», Bondarenko.L.A@nmu.one, orcid.org/0000-0003-4904-7435

Методологія дослідження. Методологічною основою дослідження послугували такі загальнонаукові методи, як історичний і логічний – при виокремленні концептуальних засад дослідження якості товарів в історії економічної думки; аналіз та синтез – при дослідженні співвідношення між категоріями «споживча вартість», «корисність», «цінність»; наукова абстракція – при встановленні сутності понять «якість» та «якість туристичних послуг».

Результати. На основі аналізу домінуючих у марксистській та неокласичній економічній науці підходів до розуміння сутності поняття «якість» виявлено її розгляд як з точки зору об'єктивних, так і суб'єктивних характеристик. Встановлено відсутність категоріального оформлення даного поняття, яке тлумачиться в сучасній економічній літературі, з одного боку, як сукупність властивостей товару або послуги і як відношення до них самого споживача, з іншого. Акцентовано увагу на необхідності формування інтегрованого підходу до розуміння сутності поняття «якість», в якому було б поєднано об'єктивістський і суб'єктивістський погляди на даний феномен.

Новизна. Встановлено подвійну природу поняття «якість», яка полягає у відображенні набору конкретних властивостей і характеристик товару (об'єктивна сторона), а також особливостей його індивідуального сприйняття при безпосередньому задоволенні потреб (суб'єктивна сторона). Дано визначення категорії «якість» як сукупності властивостей і характеристик товару, що формують його здатність задовольняти потреби споживача та відповідати очікуванням щодо неї реальному сприйняттю конкретним клієнтом у даний момент часу.

Практична значущість. Результати дослідження мають прикладний характер, оскільки розуміння подвійної природи якості товару дозволяє обрати дієві інструменти впливу на підвищення її рівня за рахунок своєчасної діагностики проблем в діяльності туристичних підприємств та їхнього вирішення.

Ключові слова: якість товару, товар і його властивості, споживча вартість, корисність, цінність, методологія марксизму, неокласична методологія, туристична послуга.

Постановка проблеми. Туристичний бізнес є важливою складовою сучасної економіки, яка все більше перетворюється на сервісну. Обіймаючи чи не найбільшу частку в галузевій структурі розвинених країн світу та забезпечуючи чималий внесок до їхнього ВВП, ця сфера, однак, є доволі вразливою з

огляду на притаманну соціально-економічному розвитку нестабільність, є чутливою до зовнішніх шоків. Поряд з цим вона характеризується високим рівнем конкурентної боротьби, в яку вимушені вступати як туроператори, що створюють туристичний продукт, так і туристичні агенти, що займаються його дистрибуцією. Саме тому туристичний

бізнес вимушений постійно контролювати ситуацію і швидко відповідати на виклики зростанням своєї конкурентоспроможності, яка знаходиться у прямій залежності від цін і якості наданих послуг.

Переслідуючи мету підвищення якості наданих послуг, туристичні компанії спрямовують свої зусилля на розширення їхнього асортименту, забезпечення доступності, зростання комфортності тощо. Однак при цьому не завжди вдається досягти бажаного, оскільки усі зусилля компанії в кінцевому рахунку стають залежними від того, чи буде визнавати послугу якісною безпосередньо споживач. Тому виникає проблема формування інтегрального підходу, в якому б поєдналися в єдине ціле матеріальні й нематеріальні складові, що характеризують якість послуги.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення наукової літератури, яка тим чи іншим чином пов'язана з якістю туристичних послуг, демонструє, що у переважній більшості досліджень домінуючим є розуміння якості як сукупності властивостей, що зумовлюють здатність послуги задовольняти потреби людини. Воно походить із закріпленого в Державному стандарті України ДСТУ ISO 9000:2015 визначення, згідно з яким якість є сукупністю характеристик об'єкта, що відносяться до його здатності задовольняти встановлені і передбачувані потреби [1]. Аналіз існуючих досліджень, в яких реалізовано саме такий підхід, здійснено, зокрема, в роботах Л. М. Ткачук і Т. К. Калугаряну [2], В. М. Пархоменко [3].

Поряд із розумінням якості як сукупності властивостей товару співіснують і інші визначення, які звертаються до суб'єктивної оцінки споживачів, задоволення, очікувань тощо. Детальний розгляд поглядів вчених на якість з цієї позиції представлено в монографії О. В. Мороз [4].

Всесвітня туристична організація (UNWTO) у своєму визначенні прагне до певного поєднання дефініцій якості і визначає її як виконання за встановленою і прийнятною ціною будь-яких бажань і сподівань клієнта, які не суперечать законодавству, при одночасному дотриманні вимог безпеки, гігієни і доступності туристичних послуг та гармонії людського і природного середовища,

наголошуючи на тому, що якість у туризмі – це елемент якості життя під час тимчасового перебування туристів поза місцем постійного проживання. Не залежить тільки від рівня якості послуг, але пов'язується з необхідністю врахування людського та природного середовища. Цілком очевидно, що дане визначення відзначається багатоаспектністю і не відзначається комплексністю. Отже, категорія «якість» не є остаточно сформованою з огляду на відображення в ній сутнісних сторін явища, що вимагає проведення дослідження її економічної природи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Будь-яка економічна наука розпочинається з формування категорій – найбільш загальних понять, що відображають сутність явища або процесу. Розуміння сутності відкриває можливість характеризувати форми прояву економічних взаємодій та свідомо впливати на результативність господарської діяльності людей. Формування категорії завжди розпочинається з дослідження її теоретичних витоків – концепцій, в яких вона відіграла роль системоутворюючого поняття.

Витоки означення феномену «якість» віднаходяться у філософському її розумінні як категорії, що описує визначеність предмета (цілісність), що знаходить свій прояв через діалектичну єдність суттєвих властивостей, їх граней, які відрізняють одну річ від іншої. В економічній науці звернення науковців до даного поняття було пов'язано з науковими розвідками у сфері з'ясування сутності товару, економічних благ як об'єктів задоволення людських потреб.

Економісти класичної школи, які заклали підвалини дослідження законів товарного руху в системі ринку і, передусім, їхньої вартості, не проводили спеціального аналізу споживчої вартості товару, а отже, й таке поняття як «якість» виявилось поза межами їхньої уваги. А. Сміт в «Багатстві народів» зауважує, що «...слово вартість має два різні значення: інколи воно означає корисність якогось предмета, інколи – можливість придбання інших предметів. Першу можна назвати споживчою вартістю, другу – міноюю вартістю» [5, с. 23–24]. Саме остання стала ключовою категорією досліджень економістів-класиків, а споживча вартість – передумовою її виникнення.

У марксистській політичній економії, яка увійшла в історію світової економічної думки саме завдяки ґрунтовному причинно-наслідковому аналізу товарного виробництва, бачимо реалізацію переважно такого ж підходу, однак, у цьому напрямі економічної науки вже прослідковується звернення до суті якісних складових товару.

Розпочинаючи аналіз багатства суспільства з його елементарної форми – товару, К. Маркс стверджує, що «товар є, передусім, зовнішнім предметом, річчю, яка завдяки своїм властивостям задовольняє людські потреби. Природа цих потреб, – чи породжуються вони шлунком, чи фантазією, нічого насправді не змінює... Кожну корисну річ, як, наприклад, залізо, папір чи щось інше, варто розглядати з двох точок зору: з боку якості і з боку кількості. Кожна така річ є сукупністю багатьох властивостей і завдяки цьому може стати корисною різними своїми сторонами. Корисність речі робить її споживчою вартістю. Однак ця корисність не висить у повітрі. Зумовлена властивостями товарного тіла, вона поза ним не існує. Тому товарне тіло, як, наприклад, залізо, пшениця, алмаз тощо, само є споживчою вартістю, або благом. Споживча вартість реалізується тільки в користуванні або споживанні [6, с. 43–44].

Отже, на думку К. Маркса, споживча вартість є корисністю блага, його здатністю задовольняти потреби людини і ця здатність безпосередньо задається якісними характеристиками блага. Останні охоплюють споживчі властивості продукції (фізико-хімічні властивості, термін використання тощо). Тому, купуючи певний товар, споживачі звертають увагу на придатність блага для задоволення тієї чи іншої потреби. Про це, власне, й писав К. Маркс: «Так як товар купується споживачем не тому, що він має вартість, а тому, що він є споживчою вартістю і використовується для певних цілей, то само собою стає зрозумілим, що: 1) *споживчі вартості оцінюються, тобто досліджується їхня якість* (точно так, як їхня кількість вимірюється, зважується тощо); 2) коли різні сорти товарів можуть замінити один одного для тих самих цілей споживання, тому або іншому сорту віддається перевага [6, с.387].

Оскільки завданням К. Маркса було створення теорії вартості й додаткової вартості як методологічного підґрунтя формування уявлення про сутність капіталу, то визначивши необхідні для цього передумови в категоріях властивостей товару, дослідник у подальшому вже не приділяв особливої уваги дослідженню споживчої вартості – вона в теоретичній моделі вченого слугувала тільки необхідною умовою для виникнення вартості.

Ситуація в економічній науці кардинальним чином змінилася з утвердженням суб'єктивістського підходу, який започаткувала австрійська школа наприкінці XIX століття. На відміну від економістів-класиків і марксистів, які працювали з об'єктивними категоріями товарного виробництва, представники суб'єктивістської політичної економії зосередили свою увагу на поведінці економічного суб'єкта і сконцентрувалися на вивченні того, як він реагує на сам факт існування потреб, що підлягають задоволенню в умовах обмежених ресурсів. Відтак, у поле дослідників потрапили такі поняття як корисність блага, його суб'єктивна оцінка з огляду на цінність для безпосереднього споживання.

Засновник австрійської школи К. Менгер стверджує, що «усі економічні блага мають корисність і наділені цінністю, тобто уявленням, яке формують суб'єкти про значення благ, що знаходяться у їхньому розпорядженні і які використовуються для підтримки їхнього життя й добробуту» [7, с.17]. Таким чином, цінність блага не набуває якоїсь об'єктивної властивості: вона є лише певним психічним станом суб'єкта, який оцінює дане благо з точки зору того значення, яке це благо буде мати безпосередньо для нього. О. Бем-Баверк з цього приводу зауважує, що «наша оцінка одного й того ж виду благ, в один і той же самий час, за одних і тих же самих умов, може приймати різний вигляд» [8, с.23]. Іншими словами, згідно методологічним засадам австрійської школи існують різні уявлення різних споживачів про цінність одних і тих самих благ.

Концептуальні засади марксизму та неокласики, поштовх до розвитку якої дала австрійська школа, набагато століть уперед визначили підходи до аналізу товару як

об'єкта задоволення людських потреб, а саме: об'єктивістський і суб'єктивістський способи пізнання його сутності. Відповідно, результатом їхньої реалізації стало співіснування трьох самостійних категорій, які тим чи іншим чином виявились пов'язаними з поняттям «якість»: споживча вартість, корисність і цінність. Виступаючи характеристиками товару як такого, ці поняття відображають різні аспекти його сутнісної природи, а тому вимагають встановлення співвідношення між собою та взаємопов'язаності.

Ведучи мову про споживчу вартість необхідно виходити з того, що будь-який товар є результатом людської праці і призначений для задоволення потреб споживачів. Саме ця здатність товару виконувати функцію задоволення потреб є *споживчою вартістю* і знаходить свій прояв у конкретних властивостях благ, що відповідають нуждам та вимогам певного суб'єкта. Це можуть бути функціональні особливості товару (фізичні, хімічні, біологічні, техніко-технологічні характеристики) або ж ергономічні, що забезпечують зручність і комфорт споживання. Цілком зрозуміло, що названі властивості товару є його об'єктивними характеристиками, що знаходять свій прояв у процесі створення, його експлуатації або споживання. Саме вони і виступають квінтесенцією поняття «якість». Звертаючись до довідникової літератури та нормативних документів, можна переконатися, що саме цей аспект розуміння якості є домінуючим у визначеннях даної категорії.

Однак, слід мати на увазі, що під час задоволення конкретної потреби споживач не тільки використовує здатність товару задовольняти певну потребу, а, водночас, формує й своє відношення до нього: виявляє задоволеність або незадоволеність як самим процесом споживання, так і його результатами. На цій підставі формується його уявлення про *корисність* – задоволення, яке отримується від споживання блага. Тобто, споживаючи певні товари й послуги індивід завжди отримує позитивно забарвлені емоції, які його свідомість ідентифікує як задоволення. А це вже відображення суб'єктивної сторони якості.

Якщо в марксистській політичній економії споживча вартість і корисність виступали синонімами, то неокласики вкладають в

корисність дещо інший зміст, а саме: пов'язують її з відчуттями задоволеності або незадоволеності. Тому корисність вважається суб'єктивною категорією: те, що приносить задоволення одній людині, може викликати у іншої негативні емоції або навіть принести біль і страждання. У силу цього *корисність* розглядається як характеристика, іманентна конкретному індивіду, який споживає благо, на відміну від *споживчої вартості*, що є універсальною властивістю благ, оскільки вони мають здатність задовольняти потреби людини.

Дійсно, для ідентифікації споживчої вартості має значення принципова здатність товару задовольнити потребу безвідносно до його кількості. Тому, наприклад, м'ясо і огірки мають однакову споживчу вартість – вони є продуктами харчування, що задовольняють потребу людини в їжі. При цьому до уваги не береться той факт, що для досягнення насичення потреби м'яса потрібно менше, ніж огірків. Індивідуальні ж смаки й переваги суб'єкта відображаються, головним чином, у величині корисності благ, тому в кожному конкретний момент часу корисності перерахованих вище продуктів для різних суб'єктів, швидше за все, будуть різними. Звідси можемо зробити висновок про те, що категорія «якість товару» має подвійну природу. З одного боку, вона відображає об'єктивні споживчі властивості блага, а з іншого – суб'єктивне відношення до нього споживача.

Встановивши взаємозв'язок між категоріями, що відображають сторони товару, можемо перейти до формулювання поняття «якість». Якщо вести мову про якість з огляду на її *об'єктивну природу*, то цю категорію можна визначити як сукупність властивостей і характеристик товару, що формують його здатність задовольняти потреби споживача. Поняття якості у цьому значенні відображає цілий комплекс характеристик товару: доступність, постачання, техніко-економічні показники, дизайн, надійність, ефективність споживання й експлуатації, ремонтпридатність, ступінь екологічності тощо.

Якщо говорити про якість як *суб'єктивну характеристику*, то її слід розглядати через індивідуальне сприйняття властивостей і характеристик товару при його використанні для задоволення потреб.

Таке сприйняття втілюється у формуванні певної цінності блага для конкретної людини і виражає:

- функціональну корисність – задоволення фізичними, хімічними, технічними властивостями товару;
- соціальну корисність – задоволення, що виникає на основі ідентифікації себе з певними соціальними групами;
- емоційну корисність – задоволення, отримане завдяки здатності товару викликати певні почуття;
- епістемічну корисність – задоволення, що має місце на основі здатності товару викликати цікавість, забезпечувати новизну і / або задовольняти жагу до знань.

Таким чином, слід визнати поняття «якість» таким, що має подвійну природу: з одного боку, воно відображає набір конкретних властивостей і характеристик товару або послуги (об'єктивна сторона), а з іншого – їхнє індивідуальне сприйняття при безпосередньому задоволенні потреб (суб'єктивна сторона).

Застосовуючи таке загальне визначення поняття «якість» до діяльності туристичного підприємства, можемо виокремити форми його прояву стосовно специфіки туристичної галузі. Перш за все, слід мати на увазі, що у сфері туризму надаються послуги як матеріального, так і нематеріального характеру. Здійснюючи певну подорож, ми користуємося засобами пересування з різними техніко-функціональними характеристиками і рівнем комфортності, поселяємося в готелях, які відрізняються сервісом і обладнанням номерів, відвідуємо заклади харчування з різним меню тощо. Все це характеризує матеріальний аспект туристичної послуги і відображає набір властивостей об'єктів, що здатні задовольнити потреби у відпочинку. Такі властивості можуть бути чітко визначеними (стандартизованими), а якість відображати ступінь наближення до встановлених вимог. Саме тому при визначенні якості туристичних послуг послуговуються стандартами, які дають вичерпну інформацію про ті чи інші їх характеристики, що формують якість.

Однак слід мати на увазі, що більша частина туристичних послуг не піддається стандартизації і є невідчутними діями, які не

можна продемонструвати до моменту їх надання клієнту. Тільки після оплати послуги під час безпосереднього її споживання клієнт отримує невловимий продукт, або скоріше відчуття: задоволення, захоплення, розчарування, досаду, гнів тощо. Саме через відчуття й відбувається сприйняття того чи іншого туристичного продукту. Останнє є психічним процесом, що полягає в цілісному відображенні предметів і явищ навколишнього світу під безпосереднім впливом фізичних подразників на рецептори органів чуття. Тому сприйняття туристичного продукту має завжди суб'єктивний характер і є залежним від індивідуальних характеристик кожного туриста. Це можуть бути його знання й попередній досвід, вік, соціальний статус, виховання та освіта, культурні традиції як представника певної нації, індивідуальне уявлення про комфорт, фізіологічні особливості організму та навіть самопочуття (психологічний та емоційний стан) в момент отримання послуги. Сприйнята якість може бути відображенням матеріальних складових наданої послуги (зовнішній вигляд будівель, пам'ятників, інтер'єрів, устаткування, ландшафту тощо), інтерактивної якості (взаємодія персоналу з клієнтом) та корпоративної якості, що формується завдяки іміджу компанії.

Приймаючи рішення про подорож кожен споживач формує очікування, тобто певне припущення, орієнтоване на майбутнє. Воно може відповідати або не відповідати дійсності, однак завжди є раціональним явищем: суб'єкти використовують усю наявну інформацію для формування своїх прогнозів щодо тієї туристичної послуги, яка безпосередньо оцінюється. Такі очікування формуються переважно в залежності від суспільної думки, іміджу компанії, що надає туристичні послуги, а також можуть бути результатом діяльності останньої у сфері просування своїх послуг. Якщо очікування не здійснюються або бажаного досягти не вдається, у клієнта настає розчарування, яке залежить від того, наскільки важливою для людини була дана послуга і як багато вона вклала у свої плани.

Реалії свідчать, що клієнти завжди оцінюють надані туристичні послуги, виходячи із своїх очікувань. І якщо сприйняття рівня наданої послуги відповідає цим очікуванням,

то вони розглядають її як якісну. Таким чином, якість туристичної послуги може бути визначена як відповідність очікувань щодо неї реальному сприйняттю конкретним клієнтом у даний момент часу. Чим більший розрив мають між собою очікування й сприйняття, тим меншою є якість наданої послуги. Таке розуміння якості дозволяє суттєво підвищити ефективність діяльності підприємств туристичної сфери. Проводячи регулярні дослідження рівня відриву очікувань своїх клієнтів від сприйняття наданої послуги туроператори і туристичні агенції можуть завчасно виявити існуючі проблеми і запропонувати рішення щодо їхнього вирішення.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє дійти наступних висновків. На сьогоднішній день не відбулося категоріального оформлення поняття «якість»: у публікаціях, присвячених дослідженню даного феномену співіснують різні визначення якості товару, що призводить до фрагментації й відсутності системності. Все це позначається на ефективності практичної діяльності підприємств і, перш за все тих, які надають послуги. Туристична сфера і послуги, що в ній продукуються, відзначається специфічними рисами, зокрема невідчутністю, майже одночасністю надання й споживання, неможливістю побачити результат до безпосереднього отримання, розірваністю у часі й просторі очікувань і сприйняття, індивідуальністю. Все це породжує невизначеність якості туристичних послуг і, як наслідок, утруднює здійснення моніторингу якості на конкретному підприємстві та не дозволяє приймати ефективні рішення щодо вирішення існуючих проблем. Саме тому важливим є встановлення сутності поняття «якість» та розробка на цій основі дієвих методологічних підходів її діагностики.

Вирішення проблеми потребує звернення до концепцій, які формували теоретичні засади дослідження законів товарного виробництва. Такими є марксистський напрямок економічної думки та неокласика, у межах яких було сформовано об'єктивістський і суб'єктивістський підходи до аналізу благ і їхніх властивостей, з якими безпосередньо пов'язане й поняття якості. Марксистська політична економія пов'язала якість

із споживчою вартістю товару, його здатністю задовольняти потреби людини, а австрійська школа – з суб'єктивним почуттям задоволеності споживачів під час споживання благ. Відтак, існує два розуміння поняття якості, які необхідно поєднати на основі міждисциплінарного підходу до дослідження людської поведінки.

Кожна людина задовольняє свої потреби завдяки споживчим властивостям благ і, водночас, виявляє до них своє психологічне ставлення. Отже, слід визнати категорію «якість» такою, що має подвійну природу: є іманентною складовою зовнішнього світу (характеризує товар) і внутрішнього світу людини (характеризує її психіко-емоційний стан). Відповідно, якість товару і, зокрема, туристичної послуги, можна визначити як сукупність властивостей і характеристик товару, що формують його здатність задовольняти потреби споживача та відповідати очікуванням щодо неї реальному сприйняттю конкретним клієнтом у даний момент часу. Розуміння якості у такому контексті ставить перед туристичними підприємствами проблему формування таких продуктів і сервісу, які здатні задовольнити і навіть перевищити очікування своїх клієнтів.

Література

1. ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015, IDT). URL: http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=64030.
2. Ткачук Л.М., Калугаряну Т.К. Якість продукції: методологічні та прикладні аспекти. *Ефективна економіка*. 2013. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2018>.
3. Пархоменко В.М. Огляд проблематики забезпечення якості продукції в періодичній та науковій літературі. *Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування*. 2016. №3(53), С. 155-161. [https://doi.org/10.26642/jen-2010-3\(53\) Ч.1-155-161](https://doi.org/10.26642/jen-2010-3(53) Ч.1-155-161)
4. Мороз О.В., Ткачук Л.М. Організаційно-економічні фактори управління якістю на підприємствах : монографія. Вінниця: УНІВЕРСУМ, 2005. 137 с.
5. Сміт А. Дослідження про природу та причини добробуту націй. К.: Post-Royal, 2001. 594 с.
6. Маркс К. Капітал. Критика політичної економії. Том 1. Харків: Партвидав «Пролетар», 1988. 950 с.
7. Menger C. *Methode der socialwissenschaften u. der politischen Ökonomie insbesondere*. London : The London school of economics and political science, 1933. 291 p.
8. Bohm-Bawerk E. *Karl Marx and the close of his system*. New York: Augustus M. Kelley, 1949. 224 p.

References

1. Systemy upravlinnia yakistiu. Osnovni polozhennia ta slovnyk terminiv. DSTU ISO 9000:2015. u (ISO 9000:2015, IDT). Retrieved from http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=64030.
2. Tkachuk, L.M., & Kaluharianu, T.K. (2013). Yakist produktsii: metodolohichni ta prykladni aspekty. *Efektivna ekonomika*, (5), Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2018>.
3. Parkhomenko, V.M. (2016). Ohliad problematyky zabezpechennia yakosti produktii v periodychniy ta naukoviy literaturi. *Visnyk ZhDYU: Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, 3(53), 155-161. [https://doi.org/10.26642/jen-2010-3\(53\) Ч.1-155-161](https://doi.org/10.26642/jen-2010-3(53) Ч.1-155-161)
4. Moroz, O.V., & Tkachuk, L.M. (2005). Orhanizatsiyno-ekonomichni faktory upravlinnia yakistiu na pidpriemstvakh. Vinnytsia: UNIVERSUM.
5. Smit, A. (2001). *Doslidzhennia pro pryrodu ta prychny dobrobutu natsiy*. Kyiv: Port-Royal.
6. Marks, K. (1988). *Kapital. Krytyka politychnoi ekonomii*. T.1. Kharkiv: Partvydav «Proletar».
7. Menger, C. *Methode der socialwissenschaften u. der politischen Ökonomie insbesondere*. London: The London school of economics and political science, 1933. 291 p.
8. Bohm-Bawerk E. *Karl Marx and the close of his system*. New York: Augustus M. Kelley, 1949. 224 p.

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF DETERMINING THE QUALITY OF SERVICES IN THE TOURIST BUSINESS

*H. M. Pylypenko, D.E., Professor, V. L. Smiesova, D.E., Professor,
L. S. Bezuhla, D.E., Professor, L. A. Bondarenko, Ph. D (Econ.), Associate Professor,
Dnipro University of Technology*

Methods. The methodological basis of the study is such general scientific methods as historical and logical – when identifying the conceptual foundations of the study of the goods' quality through the history of economic thought, analysis and synthesis – when studying the correlation between the categories «consumer value», «utility», «value»; scientific abstraction – when establishing the essence of the concepts «quality» and «quality of tourist services».

Results. On the basis of the analysis of the approaches to understanding the essence of the concept of «quality» dominant in Marxist and neoclassical economic science, its consideration from the point of view of both objective and subjective characteristics was revealed. It was established that there is no categorical definition of this concept, which is interpreted in modern economic literature, on the one hand, as a set of properties of a product or service, and on the other – as the attitude of the consumer to them. Attention is focused on the need to develop an integrated approach to understanding the essence of the concept of «quality», which would combine objectivist and subjectivist views on this phenomenon.

Novelty. The dual nature of the concept of «quality» has been established, which consists in reflecting a set of specific properties and characteristics of a product or service (objective side), as well as the specifics of its individual perception when directly satisfying needs (subjective side). The definition of the category of «quality» is given as a set of properties and characteristics of the product, which form its ability to satisfy the needs of the consumer and to meet the expectations regarding it considering the real perception of a specific client at this moment in time.

Practical value. The results of the study are of an applied nature, since the understanding of the dual nature of product quality allows choosing effective tools of influence to increase its level through timely diagnosis of problems in the activities of tourist enterprises and their solutions.

Keywords: product quality, product and its properties, consumer value, utility, value, Marxism methodology, neoclassical methodology, tourist service.

Надійшла до редакції 21.02.23 р.

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ОСНОВНИЙ ЧИННИК ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

*О. В. Ареф'єва, д. е. н., професор, Національний авіаційний університет,
lena-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., доцент, Національний авіаційний університет,
andrienko2008@ukr.net, orcid.org/0000-0003-4148-4737*

Методологія дослідження. При проведенні дослідження інтелектуального потенціалу підприємства було використано метод наукової абстракції – при визначенні теоретико-методологічних підходів щодо сутності поняття «інтелектуальний потенціал»; системного підходу – при використанні методичного підходу до складових процесу управління ефективністю інтелектуального потенціалу підприємства.

Результати. Визначено склад економічної категорії «інтелектуальний потенціал», виходячи з узагальнення характеристик на основі наукових розробок дослідників щодо ефективного управління на підприємстві. Виявлено, що існуючі протиріччя між об'єктом та суб'єктом у процесі управління інтелектуальним потенціалом доцільно розв'язувати за допомогою економічних інструментів: ціль, мета, принципи, методи, способи та показники оцінки роботи підприємства.

Новизна. Запропоновано методичний підхід щодо ефективного управління інтелектуальним потенціалом інноваційного підприємства, сутність якого становить системна покрокова оцінка економічних інструментів, метою якого є гармонізація виробничо-економічних інтересів між об'єктами та суб'єктами у ході створення наукомісткої продукції. До структурного складу процесу збалансування гармонізації виробничо-економічних інтересів між суб'єктом та об'єктом в галузях інноваційної діяльності відносяться: цілі та завдання розвитку інноваційного підприємства, інструменти забезпечення ефективного використання інтелектуального потенціалу підприємства, принципи забезпечення ефективності використання інтелектуального потенціалу підприємства та очікувані результати у вигляді наукомісткої продукції.

Практична значущість. На основі результатів наукового дослідження запропоновано економічні орієнтири для управління інтелектуальним потенціалом інноваційного підприємства, що сприятимуть розв'язанню існуючих протиріч при здійсненні виробничо-господарської діяльності, що сприятимуть розвиткові інноваційних напрямів роботи.

Ключові слова: інтелектуальний потенціал, виробничо-економічні інтереси, інструменти процесу управління, принципи, інноваційна продукція.

Постановка проблеми. Ефективність діяльності суб'єктів господарювання у значній мірі залежить від наявності та процесів ефективного управління інтелектуальним потенціалом підприємства. Враховуючи, що в сучасних умовах всі суб'єкти господарювання орієнтуються на ефективне викорис-

тання інтелектуального капіталу, оскільки він є визначником успіху будь-яких суб'єктів господарювання, то необхідно визначитися з інструментами процесу управління ефективністю інтелектуального потенціалу підприємства, результатами діяльності яких є інноваційна продукція.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні дослідження в галузі управління інтелектуальним потенціалом не дають повної характеристики складових та визначення сутності процесу ефективного управління ними при виготовленні наукомісткої продукції. Наукові інтереси теоретиків та практиків останніми роками зосереджені на вивченні цілісності поняття «інтелектуальний потенціал» та процесах управління ефективністю його використання на підприємствах, що випускають інноваційну продукцію. Варто відзначити праці Вовканич С. Й. [3], Манів С. З. [5], Носової Т. І. [6], Перерви П. Г. [7], Ситник Й. С. [9], Холявки Л. Ю. [10] та інших, які визначають склад та характеристики складових економічного потенціалу суб'єктів господарювання, проте цілком відсутня єдина інтерпретація процесу управління ефективністю використання інтелектуального потенціалу на інноваційних і підприємствах. Тому проаналізувавши наявні визначення, доцільно зупинитися на основних складових інтелектуального потенціалу підприємства. Процеси управління ефективністю використання інтелектуального потенціалу потребують дослідження в сучасних умовах, враховуючи мінливе агресивне зовнішнє середовище.

Формулювання мети статті. Метою даної статті є визначення сутності поняття «інтелектуальний потенціал» та процесу ефективного управління інтелектуальним потенціалом підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вперше поняття «потенціал» згадується науковцями приблизно у 60-х роках ХХ століття. Процес походження поняття «потенціал» ймовірно з латинського «*potentia*», дослівний переклад «приховані здібності, можливості, могутність, силу, потужність, засоби та запаси, котрі можуть бути приведені конкретно в дію». Тобто, потенціал визначається через комплекс складових, що вже були створені в минулому та задіяні в теперішній час, крім того будуть використовуватися в майбутньому.

За визначенням сучасного тлумачного словника української мови визначає сутність поняття «потенціал» як приховані сили, здатності, запаси та резерви будь-чого для

будь-якої сфери діяльності, котрі можуть проявлятися за конкретних умов. Крім того, дане поняття «потенціал» визначається в економічному енциклопедичному словнику та характеризується як сукупність економічних ресурсів, їх оптимальної структури, які будуть в майбутньому раціонально використані з метою досягнення запланованих цілей.

Маочук Є. зазначає, що «інтелектуальний потенціал» – це спроможність людини, творити, нагромаджувати і використовувати, через призму високої духовності, знання, проекти, ідеї, інтелектуальну власність для свого (і не лише свого) розвитку – соціально економічного, науково технічного, духовно культурного, морально правового, тощо. [5].

Визначення поняття інтелектуального потенціалу дається також і в економічному енциклопедичному словнику за редакцією С. Мочерного, де сказано, що інтелектуальний потенціал – це сукупність розумових і творчих обдарувань людей і можливість їх збагачення, на основі яких формується їх здатність засвоювати нові знання та інформацію, а також використовувати їх для створення і впровадження нової техніки і технології, інших елементів продуктивних сил, а також усіх підсистем національної економіки [4].

Відповідно до напрацювань Манів С. З. до складу інтелектуального потенціалу входять: генотип батьків, рівень освітнього розвитку батьків, стан здоров'я батьків, мова батьків, морально-етичний розвиток батьків, духовно-культурний розвиток батьків, генотип індивіда, знання, суспільні відносини, базисні та відбудовні відносини суспільно-економічної системи держави. На думку Манів С. З. сутність інтелектуального потенціалу зводиться до вищої системи пізнавальних (розумових) здібностей людини, у складі якої присутні активне творче мислення; здатність з швидкістю та легкістю набувати нові знання і вміння та можливість до створення нового, нагромадження й використання знань, проектів, ідей інтелектуальної власності для власного та суспільного розвитку: соціально-економічного, науково-технічного, духовно-культурного, морально-правового, тощо [5].

За твердженням Перерви П. Г. економічне поняття інтелектуальний потенціал підприємства досить часто використовується в формі інтелектуального капіталу, що забезпечує розвиток інновацій та ефективність економічних та соціальних явищ. Тим самим, основне призначення пояснюється тим, що якраз інтелектуальний капітал впливає на реалізацію індивідуального темпу та безпосередньо впливає характер оновлення технологій виробництва продукції підприємства. Таким чином, сукупність цих всіх складових впливає на забезпечення конкурентних переваг на даному ринку і зростання економічного ефекту суб'єктів господарювання [7].

За визначенням Мельника Л. Г. інтелектуальний потенціал забезпечує створення нових матеріальних і духовних благ внаслідок реалізації набутих знань, досвіду та високого рівня кваліфікації працівників суб'єкта господарювання [10]. Проте, на інтелектуальний потенціал здійснюють вплив не лише досвід і знання, але й сукупність інтелектуальних ресурсів до складу яких відносять існуючі в суб'єкта господарювання визначені засоби з метою створення інтелектуального капіталу. Тому, зрозуміло, що інтелектуальний потенціал – це економічна категорія, що включає у своє розуміння інтелектуальні ресурси та інтелектуальні можливості з метою реалізації запланованих заходів. [8] За допомогою інтелектуального потенціалу можна реалізувати забезпечення зв'язків між складовими елементами інтелектуального капіталу, зокрема: інновацій, нововведень в техніко-технологічних процесах, інтелектуальна власність, професійний рівень підготовки висококваліфікованих фахівців тощо. Доцільно зазначити, що складові елементи інтелектуального капіталу на підприємствах машинобудівної галузі створюються та реалізуються у виробничих процесах: проектування, планування, виробництво, реалізація, обмін, тощо та інструменти управлінських рішень у результаті яких досягається отримання додаткової суми економічного ефекту [6].

Тому Перерва П. Г. та Марчук Л. С. стверджують, що «інтелектуальний потенціал» – це комплексна економічна категорія, у складі якої є: ідеї, інновації, освіта, наука,

технології, ефективне використання яких забезпечить створення інноваційної продукції з інтелектуальною складовою [8]. Вовканич С. Й. також визначає сутність поняття «інтелектуальний потенціал» суб'єкта господарювання. У це поняття Вовканич С. Й. вкладає здатність до нагромадження, створення й використання нових знань, ідей, проектів, моделей поведінки, наукової та технічної інформації, котрі стануть інтелектуальною власністю України і будуть активно сприяти її розвитку та інтеграції [3]. Аналіз праць Ситника Й. С. визначає, що поняття «інтелектуальний потенціал» можна розглядати з точки зору економіки, як реалізація набутих навичок для реалізації певного виду різноманітної діяльності: економічної, інтелектуальної, соціально-економічної, технічної, управлінської, що при певних умовах можуть бути використані у вигляді інтелектуального капіталу [9].

В першу чергу доцільно буде зупинитися на складових елементах інтелектуального потенціалу підприємства, що випускає інноваційну продукцію. До складу інтелектуального потенціалу інноваційного підприємства включаються такі елементи, за допомогою яких можна отримувати наукомістку продукцію із значною інтелектуальною складовою, при реалізації якої підприємство та держава отримують прибутки та відповідні дивіденди, що надходять до бюджету при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності у вигляді експортування продукції до країн ближнього та дальнього зарубіжжя.

Сучасна наукомістка продукція вітчизняних підприємств країни може бути створена при відповідних умовах та наявності висококваліфікованих фахівців. Сприятливі умови, які необхідні для отримання сучасних наукомістких технологій визначаються внутрішнім та зовнішнім середовищем діяльності суб'єкта господарювання та впливають на створення нової сучасної конкурентоспроможної продукції не тільки в нашій країні, але й за кордоном. Доцільно відмітити, що при реалізації цих умов, що дозволять отримувати сучасну наукомістку продукцію, не можливо без кваліфікованого персоналу, освіта яких постійно вдосконалюється за допомогою цілої системи, розробленої на сучасних інноваційних підпри-

емствах у будь-якій галузі економіки. В системі безперервного навчання персоналу відносять рівень освіти та його підвищення, різноманітні курси й заходи, результатом яких є ріст знань та вмінь працівників на протязі всього життєвого циклу випуску продукції інноваційного підприємства. Якщо буде реалізовано всі ці напрямки роботи, то можна говорити і про їх вплив на соціально-економічне життя в країні. Таким чином, управління інтелектуальним потенціалом передбачає реалізацію такого механізму із використання умінь, знань, навичок, компетенцій для отримання бажаних результатів роботи інноваційного підприємства. Вітчизняні інноваційні підприємства не можуть бути конкурентоспроможними, якщо не використовують та не залучають інтелектуальні ресурси у свою діяльність. Тому можна стверджувати, що інтелектуальний потенціал – це головний чинник забезпечення ефективності діяльності інноваційного підприємства.

Теоретичні та практичні дослідження в галузі інтелектуального потенціалу не дають єдиного визначення даного поняття. Тому проаналізувавши наявні визначення, доцільно зупинитися на основних складових інтелектуального потенціалу підприємства. Процеси управління ефективною використання інтелектуального потенціалу потребують дослідження в сучасних умовах, враховуючи мінливе агресивне зовнішнє середовище. Інтелектуальний потенціал підприємства – це економічна категорія, яка постійно розвивається, оскільки суб'єкти господарювання теж змінюються під впливом мікро- та макросередовища, що в свою чергу впливає і на зміни у мезо-середовищі.

Провівши аналіз і дослідження вітчизняних й іноземних науковців та практиків щодо вивчення питання сутності інтелектуальним потенціалом підприємства доцільно зупинитися на наступному визначенні. Інтелектуальний потенціал – це система постійно змінюваних ресурсів минулого, теперішнього та майбутнього, що використовуються суб'єктом господарювання з метою досягнення ефективності діяльності підприєм-

ства. У працях науковців до таких ресурсів відносять такі елементи: здібності, можливості, уміння, навички, знання, компетенції, що використовуються в теперішньому часі для отримання позитивних результатів у майбутньому. Для того, щоб повністю реалізувати всі наявні інтелектуальні ресурси необхідно обов'язково їх забезпечити: фінансовими, матеріальними, інформаційними, виробничими, трудовими, інвестиційними, ресурсами, маркетинговими знаннями тощо.

Проте, в ринкових сучасних умовах, коли ще не зовсім відпрацьовані всі процеси управління ефективною використання інтелектуального потенціалу підприємства необхідно визначити протиріччя, що до цього призводять. Такими протиріччями можуть бути: протиріччя між бажанням власників підприємства та інтелектуальними можливостями працівників; між випуском максимально якісної продукції та рівнем кваліфікації підготовлених працівників; між спеціалізацією виробничих процесів та постійною підготовкою працівників до різноманітних змін; між економічними інтересами різних галузей економіки та економічними інтересами працівників. Таким чином, всі суперечності слід узгодити за допомогою таких складових: цілі та завдання, інструменти, принципи та очікувані результати від ефективного використання інтелектуального потенціалу інноваційного підприємств (рис. 1).

Процес управління ефективною використання інтелектуального потенціалу підприємства представляє собою систему організаційних, економічних, правових, управлінських та регулюючих інструментів та послідових дій, які формують і впливають на порядок використання інтелектуальних ресурсів, що призводить до досягнення очікуваних економічних, соціальних, екологічних та інших результатів, з використанням економічних законів, відповідно до ситуації на ринку.

У складі процесу управління виділяють елементи, саме ті інструменти за основі яких можна реалізувати процеси управління інтелектуальним потенціалом.

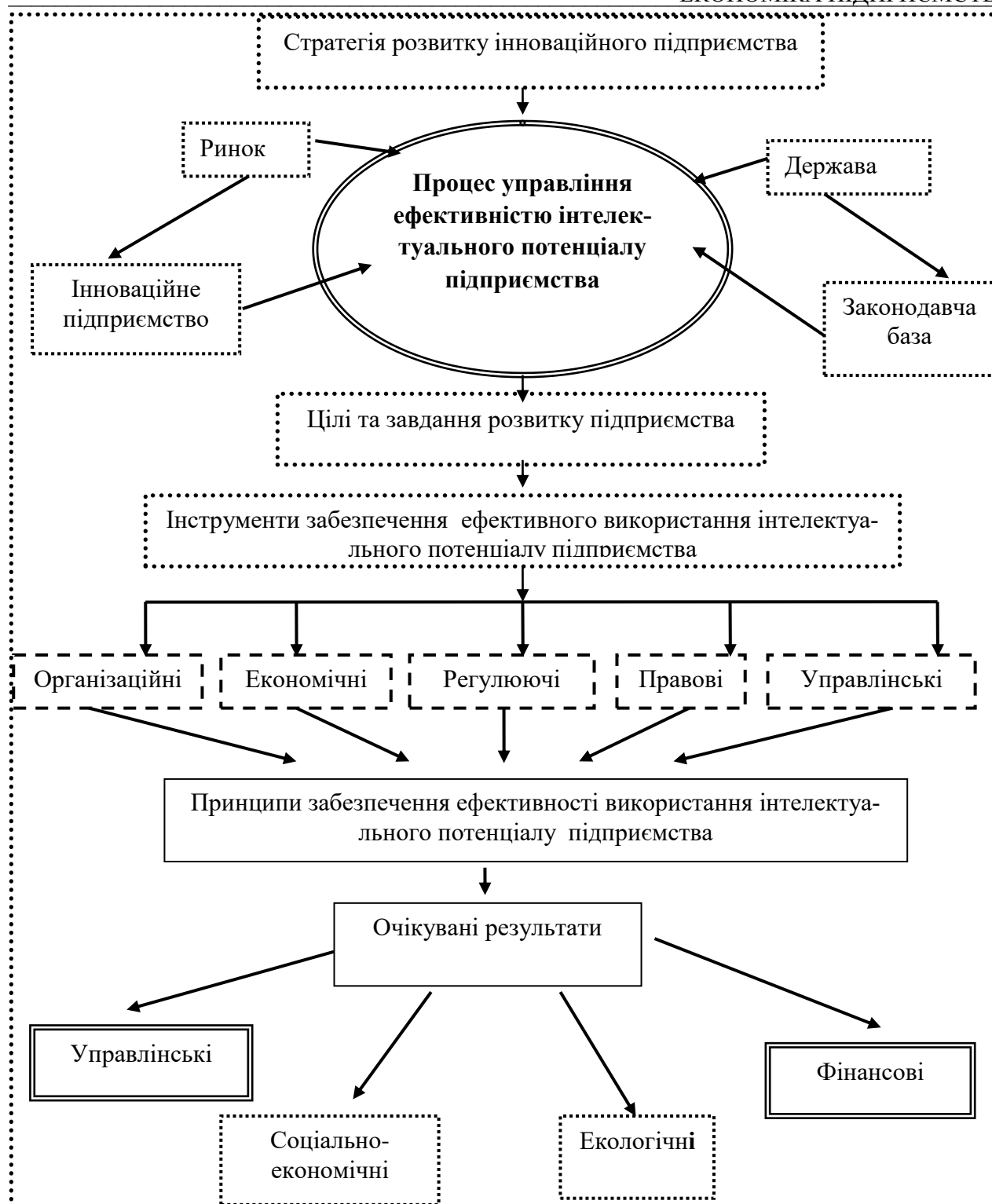


Рис. 1. Баланс гармонізації виробничо-економічних інтересів між суб'єктом та об'єктом в галузях інноваційної діяльності

Використання запропонованих елементів у процесі управління ефективністю використання інтелектуального потенціалу інноваційного підприємства впливають безпосередньо на очікувані результати його роботи. Структурно-логічна модель складових процесу управління ефективністю інтелектуального потенціалу, що впливають на

ефективність роботи інноваційного підприємства, визначається за такими рівнями: валовий прибуток, чистий дохід від реалізації продукції, ціна за продукцію, якість кількісні та якісні показники тощо. Принципами реалізації процесу управління ефективністю інтелектуального потенціалу підприємства є: вимір результатів роботи підприємства та

його окремих підрозділів; оцінка ефективності роботи підприємства; провадження управлінських дій; моніторинг ефективності.

Таким чином, на нашу думку, принципами за якими реалізуються всі складові процесу управління ефективністю інтелектуального потенціалу підприємства є: системність, оптимальність, узгодженість, раціональність, ієрархічність. Крім того, до принципів також слід віднести інтеграційність, точність, максимум пропозицій, еластичність, обґрунтованість цін, юридичність, науковість, інноваційність, конкурентоспроможність, комплексність, соціальна орієнтація, відкритість, єдність теорії та практики, самоокупність та ефективність.

На нашу думку зв'язок процесу управління ефективністю використання інтелектуального потенціалу підприємства доцільно пов'язувати з об'єктивними умовами функціонування зовнішнього та внутрішнього середовища та їх характеристиками, за допомогою яких здійснюється вплив на результати роботи.

Висновки. Таким чином, у складі процесу управління ефективністю використання інтелектуального потенціалу інноваційного підприємства доцільним буде визначення основних етапів його розвитку, які відображають роботу всіх інтелектуальних ресурсів з метою виконання виробничих та невиробничих завдань на основі підбору висококваліфікованих фахівців, які забезпечать якість продукції; отримання необхідної інформації з різних джерел; визначення основних показників роботи підприємства та показників розвитку; корегування поточної діяльності тощо.

Література

1. Андрієнко М.М., Шпак І.О. Економічна оцінка критеріїв управління результативністю підприємства. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки.* 2021. № 4(63). С. 35-40. <http://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/1205>
2. Ареф'єва О., Титикало В. Збалансований механізм формування стратегії машинобудівного підприємства в умовах трансформацій при просторово-процесному управлінні. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка.* 2022. №13(26). <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/447>

3. Вовканич С.Й. Духовно-інтелектуальний потенціал України та її національна ідея. Львів, 2001. 540 с.
4. Економічний енциклопедичний словник: у 2 т. / за ред. С. Мочерного. Львів: Світ, 2005. 616 с.
5. Манів С.З. Інтелектуальний потенціал: його суть та складові. *Економіка та держава.* 2009. № 6. С. 51-55. http://www.economy.in.ua/pdf/6_2009/16.pdf
6. Носова Т.І. Економічна сутність категорії «інтелектуальний потенціал». *Механізм регулювання економіки.* 2014. №2. С. 159-166. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/38671>
7. Перерва П.Г., Глізнуца М.Ю. Бенчмаркетинг як метод оцінювання інтелектуального потенціалу регіонів. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2015. №4. С. 11-19. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/43383>
8. Перерва П.Г., Марчук Л.С. Інтелектуальний потенціал як економічна категорія. *Вісник НТУ «ХПИ».* 2018. №15(1291). С. 53-63. <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/9ebed007-516b-4d6a-a411-4e7122b8b106/content>
9. Ситник Й.С. Інтелектуальний потенціал як фактор інтелектуалізації систем менеджменту підприємства. *Економічний вісник.* 2012. <https://economy.kpi.ua/uk/node/377>
10. Холявка Л.Ю. Принципи формування і використання інтелектуального потенціалу підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* 2013. №776. С. 190-200. http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2013_776_31

References

1. Andriienko, M.M., & Shpak, I.O. (2021). Ekonomichna otsinka kryteriiv upravlinnia rezultatyvniosti pidpriemstva. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky,* 4(63), 35-40 Retrieved from <http://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/1205> doi.org/10.32689/2523-4536/63-5
2. Arefieva, O., & Tytykalo, V. (2022). Zbalansovanyu mekhanizm formuvannia stratehii mashynobudivnoho pidpriemstva v umovakh transformatsiy pry prostorovo-protsesnomu upravlinni. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka, Ser. Ekonomika,* 13(26). Retrieved from <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/447> doi.org/10.33296/2707-0654-13(26)-10
3. Vovkanych, S.Y. (2001). Dukhovno-intelektualnyi potentsial Ukrainy ta yiyi natsionalna ideia. Lviv.
4. Mochernyi, S. (Ed.). (2005). *Ekonomichni entsyklopedychnyi slovnyk.* (Vols 1-2). Lviv: Svit.
5. Maniv, S.Z. (2009). Intelektualnyy potentsial: yoho sut ta skladovi. *Ekonomika ta derzhava,* (6), 51-55. Retrieved from http://www.economy.in.ua/pdf/6_2009/16.pdf

6. Nosova, T.I. (2014). Ekonomichna sutnist katehoriï «intelektualnyi potentsial». Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky, (2), 159-166. Retrieved from <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/38671>
7. Pererva, P.H., & Hliznutsa, M.Yu. (2015). Benchmarketynh yak metod otsiniuvannya intelektualnoho potentsialu rehioniv. Marketynh i menedzhment innovatsiy, (4), 11-19. Retrieved from <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/43383>
8. Pererva, P.H., & Marchuk, L.S. (2018). Intel'ektualnyi potentsial yak ekonomichna katehoriia. Visnyk NTU «KhPI», 15(1291), 53-63. Retrieved from <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/9ebed007-516b-4d6a-a411-4e7122b8b106/content>
9. Sytnyk, Y.S. (2012). Intel'ektualnyi potentsial yak faktor intelektualizatsii system menedzhmentu pidpriemstva. Ekonomichnyy visnyk. Retrieved from <https://economy.kpi.ua/uk/node/377>
10. Kholiavka, L.Yu. (2013). Pryntsypy formuvannya I vykorystannya intelektualnoho potentsialu pidpriemstva. Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnirka», Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku. (776), 190-200. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2013_776_31

INTELLECTUAL POTENTIAL AS THE MAIN FACTOR OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE

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

N. V. Kovalenko, D.E., Professor, National Transport University,

M. M. Andriienko, Ph. D (Econ.), Associate Professor, National Aviation University

Methods. In conducting a study of the intellectual potential of an enterprise, the article uses the method of scientific abstraction to define theoretical and methodological approaches to the essence of the concept of «intellectual potential», system approach to use a methodological approach to the components of the process of managing the efficiency of the intellectual potential of an enterprise.

Results. The composition of the economic category of «intellectual potential» is determined on the basis of generalization of characteristics based on scientific developments of researchers on effective management at an enterprise. It has been found that the existing contradictions between the object and subject in the process of intellectual potential management should be resolved with the help of economic instruments: purpose, goal, principles, methods, ways and indicators of enterprise performance evaluation.

Novelty. The article proposes a methodical approach to effective management of the intellectual potential of an innovative enterprise, the essence of which is a systematic step-by-step assessment of economic instruments aimed at harmonizing production and economic interests between objects and subjects in the course of creating high-tech products. The structural composition of the process of balancing the harmonization of production and economic interests between the subject and the object in the field of innovation activity includes: goals and objectives of development of an innovative enterprise, tools for ensuring the efficient use of the intellectual potential of an enterprise, principles for ensuring the efficiency of use of the intellectual potential of the enterprise and expected results in the form of knowledge-intensive products.

Practical value. Based on the results of the scientific research, the author proposes economic guidelines for managing the intellectual potential of an innovative enterprise, which will help to resolve the existing contradictions in the implementation of production and economic activities and will contribute to the development of innovative areas of work.

Keywords: intellectual potential, production and economic interests, management tools, principles, innovative products.

Надійшла до редакції 17.02.23 р.

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МОЛОДІЖНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В КРАЇНАХ ЄС ТА УКРАЇНІ

*Е. В. Прушківська, д. е. н., професор, Національний університет «Запорізька політехніка»,
em.prushkovskaya@gmail.com,*

*Є. Коваленко, магістр, Національний університет «Запорізька політехніка»,
lizalimon1505@gmail.com*

Методологія дослідження. Результати отримані за рахунок застосування методів: абстракції – при визначенні сутності поняття «молодіжне підприємництво»; загального й особливого – при виокремленні сучасних рис та проблем молодіжного підприємництва на світовому та національному рівні; структурно-функціонального аналізу – при з'ясуванні особливостей та характерних рис політики молодіжної зайнятості в країнах ЄС.

Результати. З'ясовано сучасні тенденції та процеси розвитку молодіжного підприємництва в країнах ЄС та в Україні. Виявлено особливості та специфічні риси молодіжного підприємництва, які, з одного боку, є перевагами, а з іншого – загрозою щодо підприємницької діяльності молоді. Акцентовано, що основними стейкхолдерами молодіжного підприємництва є держава, соціальне середовище, освітнє середовище та саме бізнес-середовище. Обґрунтовано, що молодіжне підприємництво відіграє важливу роль у вирішенні соціально-економічних проблем, зокрема, подолання кризи молодіжного безробіття. Встановлено, що в країнах Європи політика молодіжного підприємництва є досить розвинутою порівняно з підтримкою підприємництва для інших інклюзивних цільових груп підтримки бізнесу. Обґрунтовано необхідність державної координації та контролю молодіжної самозайнятості та підприємницької діяльності в національній економіці.

Новизна. У процесі дослідження удосконалено категоріально-понятійний апарат щодо дослідження молодіжного підприємництва. За допомогою системного аналізу особливостей молодіжного підприємництва виявлено, що молоді люди позитивно ставляться до підприємницької діяльності, і мають бажання займатися нею в контексті новітніх форм бізнесу та підтримки їх інституційними структурами.

Практична значущість. Запропоновано враховувати досвід формування молодіжної політики країн Європейського Союзу при розробці національної стратегії та формуванні механізму сприяння самозайнятості молоді й підтримки молодіжного підприємництва.

Ключові слова: підприємництво, молодіжне підприємництво, зайнятість, безробіття, Європейський Союз, національна економіка, молодіжна політика, самозайнятість.

Постановка проблеми. Початок ХХІ ст. знаменується як найважливіший період щодо зробленого внеску в розвиток молодіжної зайнятості та підприємництва шляхом створення Мережі молодіжної зайнятості (The Youth Employment Network, YEN) за ініціативи та партнерства між ООН, МОП та Світовим банком. Дана організація стала результатом Саміту Тисячоліття, який вирішив створити та забезпечити належні можливості для роботи молоді по всьому світу. Мережа

молодіжної зайнятості забезпечує глобальну платформу для обміну ідеями, планами та структурою щодо поліпшення можливостей роботи для молоді через мережу агентств, що займаються питаннями розвитку, урядів, бізнесу та економічних спільнот, а також молодіжних груп та недержавних організацій.

Молодіжне підприємництво як сегмент підприємницької діяльності характеризується вищою інноваційною відкритістю, здатністю як адаптуватися до нестабільних

соціально-економічних умов, так і приймати неоднозначні високо ризиковані рішення задля досягнення поставлених цілей. У зв'язку з цим молодіжне підприємництво вважається одним із найбільш перспективних напрямів розвитку економіки країни, що є фактично потенціалом її зростання. Дослідження молодіжного підприємництва та формування національної політики у цьому контексті може допомогти вирішити, а також уникнути багатьох проблем й відкрити шлях до соціально-економічного розвитку країни й прогресивного розвитку суспільства у всьому світі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Молодіжне підприємництво є темою для дослідження та обговорення вченими і фахівцями багатьох наукових галузей. Дискусійні питання, що підіймаються в наукових джерелах, дозволяють розглядати дане поняття як мультидисциплінарне, оскільки воно лежить в площині таких наукових галузей як економіка, психологія та соціологія. Аналіз наукових праць свідчить, що українські вчені наводять більш формальні визначення молодіжного підприємництва які співзвучні з нормативними документами [1–4]. У той час як зарубіжні дослідники роблять більший акцент у трактуванні цього терміну на володінні молодими людьми певними якостями та навичками, а також визначають молодіжне підприємництво як сферу відносин і прагнення молоді до успішної самостійної діяльності [5–7]. Дослідженню сучасних видів молодіжного підприємництва присвячено багато праць, але варто відзначити праці Кларенса Дангофа [5], який виокремлює адаптивне, фабіанське підприємництво, інноваційне підприємництво, дрон-підприємництво. Англійський учений Ф. Чігунта [6], розглядає три основні стадії молодіжного підприємництва: початкова стадія – молоді люди у віці 15-19 років, які готуються до підприємницької діяльності; стадія зростання – перспективні підприємці віком 20–25 років, які отримали певний досвід роботи, мають навички ведення бізнесу, заробили початковий капітал, щоб відкрити свій власний бізнес; стадія розквіту – підприємці у віці 26–29 років, у яких вже є значний досвід ведення бізнесу, що є їх перевагою в порівнянні з підприємцями-початківцями і дозволяє їм відкрити вельми життєздатний бізнес. Значна когорта

дослідників приділяє увагу сучасним тенденціям молодіжної зайнятості, але дефініція молодіжного підприємництва все ще законодавчо і науково не закріплена, що потребує подальшого дослідження.

Формулювання мети статті. Метою даної статті є з'ясування сутності та особливостей функціонування молодіжного підприємництва в країнах Європейського Союзу задля врахування досвіду та розвитку його в національній економіці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Виходячи з мети роботи, на наш погляд, доцільно з'ясувати поняття «молодіжного підприємництва», що вважається одним з найменш досліджених видів підприємництва як у країнах ЄС, так і в Україні. Без з'ясування теоретичних аспектів, проблеми, пов'язані з молодіжним підприємництвом, не можуть обговорюватися належним чином, а питання політики регулювання не можуть бути компетентно розроблені.

Узагальнюючи теоретико-методологічні напрацювання національних та зарубіжних вчених нами запропоновано визначення молодіжного підприємництва, яке пов'язує різноманітні характеристики. Специфічні ознаки молодіжного підприємництва, такі як висока інноваційна активність, мобільність, гнучкість, схильність до ризику обумовлюють його виділення в особливу нішу підприємницької діяльності. В межах цього дослідження вважатимемо [8], що молодіжне підприємництво – це відносно самостійна категорія ділової активності, яка передбачає певні досягнення молодими підприємцями, що ефективно об'єднують доступні ресурси на основі особистісних якостей та професійних компетентностей, мають конкурентні переваги у веденні бізнесу, володіють сучасними *hard skills* та *soft skills*.

Молодіжне підприємництво, як і будь-яке економічне явище має сильні і слабкі сторони. Позитивні сторони, на наш погляд, необхідно використовувати та на них базуватися, а негативні сторони трансформувати в переваги. Варто зазначити що для сучасного роботодавця важливим є наявність у потенційного працівника *soft skills*, та вдосконалення його *hard skills* згідно вимог часу. Молодь є тією рушійною силою, яка цим вимогам найбільш відповідає.

Особливістю молодіжного підприємництва є також те, що молоді люди у віці до 35 років, які не мають постійного місця роботи, безробітні або працюють на фрілансі, але при цьому володіють серйозними навичками та здібностями для розвитку власної справи (бізнесу), але через певні причини не можуть здійснити задумане. Невеликий соціальний досвід та відсутність практики поєднуються з креативністю та критичністю мислення, а також потенційними здібностями молодих підприємців витримувати як підвищені трудові, так й нервові навантаження, що є невід'ємною частиною підприємницької діяльності, особливо на стартовому етапі.

Якщо розглядати молодіжне підприємництво з точки зору зацікавлених сторін, то їх можна виокремити в чотири основні групи. До основних стейкхолдерів молодіжного підприємництва належать: держава, соціальне середовище, освітнє середовище та саме бізнес-середовище [7].

Серед чинників впливу на молодіжне підприємництво, виділяють: чинники зовнішнього середовища (держава, кредитори, постачальники, споживачі) та внутрішнього середовища (власники, менеджери, наймані працівники). Якщо чинники внутрішнього середовища залежать в більшій мірі від власників та топ-менеджерів підприємства, то спрогнозувати зміни в зовнішньому середовищі дуже складно для молодих підприємців. Поділяємо точку зору авторів [9] які виокремлюють чинники зовнішнього середовища що здійснюють безпосередній вплив на функціонування молодіжного підприємництва, а саме – чинники державного середовища:

а) відсутність належної законодавчої бази, результатом чого є незахищеність молодих підприємців;

б) високі адміністративні бар'єри;

в) низький рівень економічних та правових знань як серед молоді, так і серед чиновників;

г) високий рівень корупції;

д) відсутність відповідних пільг для молодих підприємців-початківців, до яких також відносяться і податкові пільги;

е) відсутність довіри серед потенційних молодих підприємців до державної політики у сфері підприємницької діяльності.

Доцільно також зазначити, що ці чинники можуть як стимулювати, так і стримувати розвиток молодіжного підприємництва. На основі вище викладеного можемо зробити висновок, що в даний час використовуються різні підходи щодо розуміння молодіжного підприємництва як соціального та економічного явища. Молодіжне підприємництво знаходиться на етапі становлення і вимагає подальшого вивчення, формування понятійно-категоріального апарату та чіткого законодавчого закріплення.

Досвід країн ЄС свідчить, що молодіжне підприємництво соціального спрямування є потужним ресурсом розвитку держави і суспільства та сприяє поступовій ліквідації проблеми молодіжного безробіття, надаючи населенню широкі можливості для самозайнятості і збільшення числа робочих місць, а також вирішенню соціальних проблем. Молодь як потенційно найактивніший та одночасно найскладніший актор соціально-політичних процесів відчуває пильну увагу з боку інституції ЄС. В результаті, молодіжна політика в Європі була визнана як важливий аспект державної політики не лише національними урядами, а також і міжнародними організаціями, такими як Рада Європи. Для того щоб управління функціонуванням і розвитком системи молодіжного підприємництва було успішним, необхідно застосовувати комплексний підхід, заснований на взаємодії освітньої системи, державних, приватних та громадських організацій підтримки молодіжного бізнесу. Також для успішного розвитку молодіжного підприємництва в будь-якій країні необхідно посилювати та постійно узгоджувати інтереси стейкхолдерів: представників бізнес-середовища, держави, освітнього та соціального середовища, що дозволяє безконфліктно досягати цілей для всіх молодіжних підприємців.

Якщо розглядати з точки зору проблем молодіжного підприємництва, то в ЄС найчастіше називають недостатню прибутковість бізнесу як головну причину припинення підприємницької діяльності. Наприклад, протягом 2016–2020 років майже п'ята частина молодих підприємців (18–30 роки) назвали це причиною виходу з бізнесу – майже втричі більше, ніж серед дорослих (21% проти 8%) [10].

Особливою проблемою є також безробіття серед молоді. Це явище породжує низку проблем, оскільки короткострокові і довгострокові наслідки можуть бути дуже значними. Довгострокові наслідки молодіжного безробіття включають в себе серйозний негативний вплив на заробітки і можливості працевлаштування. Більш того, тривалий період без роботи може знизити громадянську активність, знизити довіру до суспільства і потенційно привести молодь до злочинності. Це також має значні витрати для економіки. Наприклад, за оцінками 2019 року, безробітні у віці від 15 до 29 років потребували економічних витрат в ЄС понад 142 млрд. євро на рік [11]. Ще один потужний виплекс безробіття серед молодих людей, викликаний пандемією Covid-19, також може забрати близько десяти років на відновлення. Перші ознаки вже помітні: безробіття серед молоді в США в липні було приблизно вдвічі вище, ніж у липні 2019 року. Більше занепокоєння в ЄС – показники слабкості ринку праці зросли приблизно на п'ять відсотків, як і відсоток молоді, яка навіть відмовилася від пошуку роботи. Деякі країни, такі як Іспанія та Хорватія, зазнали найбільших проблем. Насправді в Іспанії рівень безробіття серед молоді зріс з 24,7% до майже 29,2%, тоді як в Хорватії – із 13,2% до 16,6%. У Великобританії безробіття серед молоді зросло з 11% до майже 14%.

Статистичні дані свідчать про негативні тенденції.

Безробіття серед молоді завдає довгострокової шкоди. Працівники, які не працюють у молодому віці, як правило, заробляють значно менше протягом усього життя. Безробітна молодь має песимістичні погляди на майбутнє. Державна політика може ліквідувати багато як ринкових, так й інституційних перешкод в молодіжному підприємстві шляхом підвищення обізнаності про можливість підприємництва, впровадження навчання азів бізнесу на всіх рівнях освіти, організації професійної підготовки і наставництва, поліпшення доступу до фінансування та підтримки розвитку підприємницьких мереж для молоді.

Політика молодіжного підприємництва є досить розвинутою порівняно з підтримкою підприємництва для інших інклюзивних цільових груп підприємництва (наприклад, людей похилого віку, іммігрантів). Експерти ОЕСР [10] в державах-членах ЄС, досліджували підходи до просування та підтримки інклюзивного підприємництва, включно з молодіжним підприємництвом. За результатами цих досліджень встановлено, що майже дві третини держав-членів ЄС мають конкретну стратегію молодіжного підприємництва (рис.1).

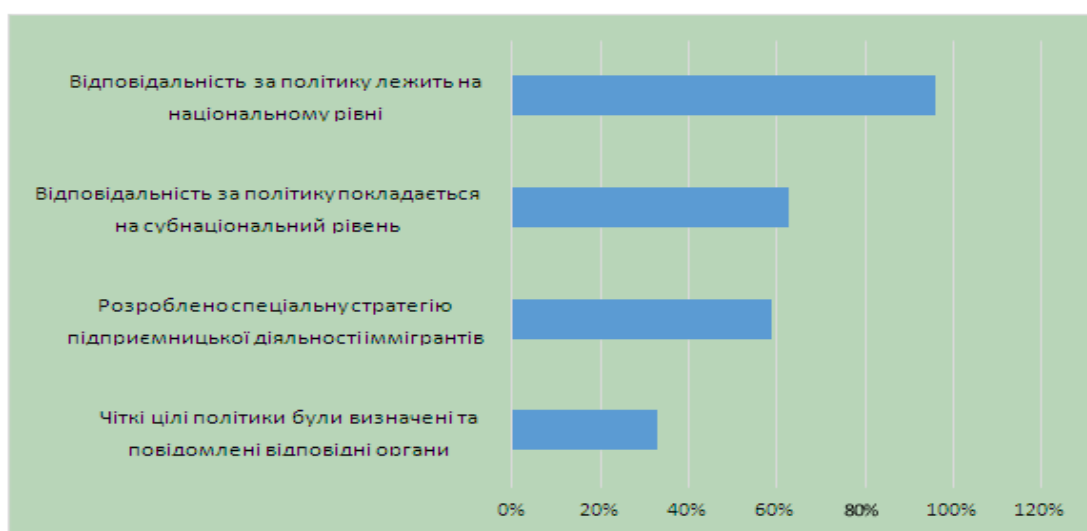


Рис. 1. Політика молодіжного підприємництва після фінансової кризи (частка країн-членів ЄС, 2020 р.)*

*Джерело: складено авторами за [12–13]

Однак лише близько половини стратегій молодіжного підприємництва встановлюють чіткі цілі та завдання. До позитивних рис слід віднести також те, що існує сильна взаємодія на регіональному рівні, частково завдяки регіональному управлінню та виплаті із структурних фондів ЄС, а також міцним зв'язкам з підприємницькою освітою, яка переважно реалізується субнаціональними урядами.

Реалії економічного буття свідчать, що у 2022 році актуалізується наступна низка проблем, які перешкоджають розвитку молодіжного підприємництва у країнах ЄС.

До них слід віднести:

а) макроекономічна нестабільність, у межах якої створюються фінансові бар'єри у разі розвитку суб'єктів малого бізнесу (відбувається спад сукупного попиту населення, а рівень конкуренції на ринках залишається таким самим високим);

б) бар'єри для молодіжних підприємців у разі залучення зовнішніх фінансових ресурсів. Комерційне кредитування через відсутність кредитної історії для багатьох молодих людей залишається недоступним інструментом фінансування. Альтернативні джерела фінансового забезпечення власного бізнесу доступні, як правило, лише для інноваційно-орієнтованих малих підприємств;

в) недоліки нормативно-правового регулювання та законодавчої бази молодіжного підприємництва, внаслідок чого створюються інституційні бар'єри розвитку бізнесу.

Однією з чітких сфер для посилення політики молодіжного підприємництва в ЄС є ширше використання інструментів моніторингу та оцінки. Лише близько однієї третини держав-членів ЄС регулярно оцінюють політику та структуру молодіжного підприємства, незважаючи на сильну роль структурних фондів ЄС у підтримці молодіжного підприємства.

Слід підкреслити, що процес розвитку та підтримки молодіжного підприємства як одного з напрямків молодіжної політики країн-членів ЄС є постійним та конструктивним. Результатом такого підходу є те, що молоді люди позитивно ставляться до підприємницької діяльності, і мають бажання займатися нею. Але, незважаючи на підтримку з

боку держав, все ще є перешкоди, які заважають широкому залученню молоді до підприємницької діяльності.

В останнє десятиліття особливо актуальним напрямком світової економічної політики є побудова економіки заснованої на інноваційному підході і відповідної підприємницької інфраструктури. Молодіжне підприємництво, зокрема, одне зі значущих напрямків розвитку малого бізнесу в Україні в цьому аспекті.

У різних країнах по-різному вирішується питання підтримки молодіжного підприємства задля вирішення проблем зайнятості серед молоді. Наприклад, у Франції проекти і програми з підтримки молодіжного підприємства формують і здійснюють багато молодіжних організацій, але одна з них має конкретну програму державної підтримки – Junior Chamber International (JCI). Національна програма з надання проектної підтримки молодим людям у віці від 11 до 30 років сприяє прояву ініціативи у сфері підприємства та створення нового бізнесу, а також культурної і наукової творчості. Вона передбачає надання молодим людям педагогічної, технічної і фінансової підтримки з боку держави.

У свою чергу, в Україні державна підтримка молоді вирішує проблему її зайнятості як найбільш вразливої категорії населення, адже українська молодь є дуже здібною та ініціативною, але бідною. Саме молодим людям в кризові часи особливо важко знайти роботу, вони швидше її втрачають. У той же час молодіжне підприємництво дає добру можливість і молодим людям, які бажують реалізувати себе самостійно, і створює додаткові робочі місця, що може значно полегшити напругу на ринку праці України. Тому значущість молодіжного підприємства в Україні визначається не тільки його прогресивною спрямованістю, але і здатністю вирішувати соціальні проблеми. Так, гострою проблемою є молодіжне безробіття. Дослідження Державної служби статистики за методологією МОП показують, що найвищий рівень безробіття у 2020 р. прослідковується саме серед молоді у вікових групах 15–24 рр. (18,4 %) та 25–29 рр. (7,4 %) [14]. Недостатня увага до специфіки діяльності молодіжного

бізнесу при розробці та реалізації регуляторних рішень знижує рівень довіри підприємців до держави, а також створює додаткові стимули до відходу бізнесу в тіньовий сектор економіки.

Досягнення у сфері технологій, особливо в галузі інформаційно- комунікаційних технологій, підвищення загального рівня комп'ютерної грамотності серед населення в результаті збільшує можливості для молоді, що дозволяє їм одночасно навчатись та працювати.

Не всі мають рівні можливості для втілення своїх ідей у бізнес. Ці втрачені можливості зумовлені декількома факторами, включаючи більші труднощі з доступом до фінансування, прогалини в навичках, недостатньо розвинені мережі та інституційні бар'єри (наприклад, негативне соціальне ставлення). Виокремлені перешкоди часто взаємопов'язані і більш властиві для жінок, іммігрантів, молоді, людей похилого віку та безробітних. Завади для відкриття бізнесу також впливають на підприємницькі амбіції, а також на рівень виживання бізнесу та продуктивність.

Пандемія COVID-19 збільшила багато прогалин у підприємницькій діяльності. Підприємці з малопредставлених і незахищених

груп частіше працювали скорочено або закривали свій бізнес. Ці непропорційні наслідки переважно були спричинені більшою концентрацією підприємств у найбільш постраждалих секторах, таких як туристичні та персональні послуги, меншим доступом до ресурсів і більшими труднощами з доступом до заходів державної підтримки через критерії відповідності.

Політика інклюзивного підприємництва спрямована на відкриття можливостей у підприємстві для всіх, хто має ідею сталого бізнесу, незалежно від їх походження та характеристик. Використання цього невикористаного потенціалу може відкрити нові ідеї, створити робочі місця та сприяти економічному зростанню, що є ключовим за планами економічного відновлення. Незважаючи на те, що багато урядів надають цільову підтримку цим групам, поточні пропозиції не завжди належним чином враховують упередженості в екосистемах підприємництва та інституційних умовах, а також потреби різноманітних груп підприємців.

Узагальнюючи теоретичні дослідження та практичні напрацювання в країнах ЄС, щодо самозайнятості виокремимо три пріоритетні напрямки формування політики урядів (рис. 2).

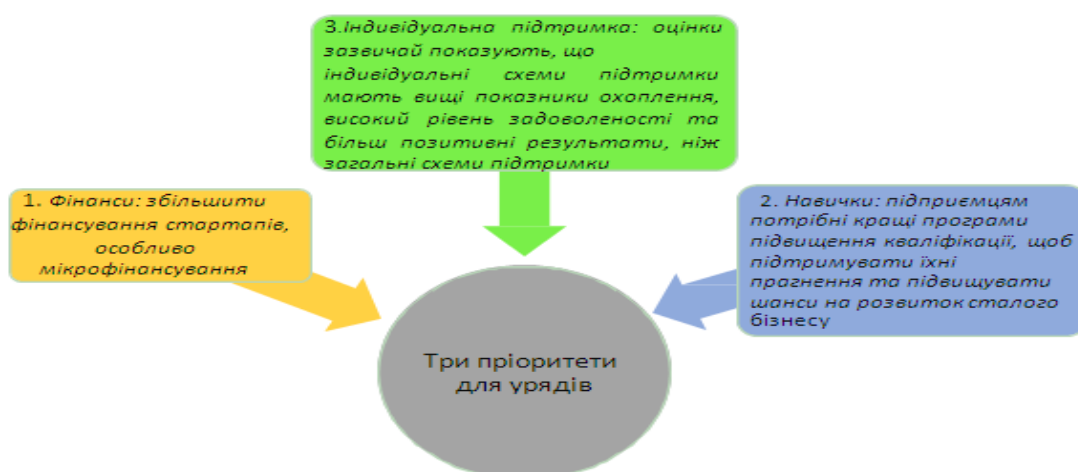


Рис. 2. Три основні пріоритети у вирішенні проблеми молодіжної самозайнятості*

*Джерело: складено авторами самостійно

Нагальною є потреба підтримки молоді у реалізації її підприємницького потенціалу. Емпіричні дослідження в європейських країнах свідчать, що майже 45% студентів уні-

верситетів мають намір відкрити бізнес протягом п'яти років після закінчення навчання, але лише 5% молодих людей віком від 18 до 30 років активно працюють над відкриттям власної справи чи стартапу. Після пандемії

уряди підтвердили свою готовність підтримувати молодь. На наш погляд, першочерговими діями необхідно усунути дефіцит фінансування, з яким зіштовхуються молоді підприємці, і підвищити привабливість підтримки шляхом кращого врахування перспектив молоді при розробці ініціатив за новими формами бізнесу.

Висновки. Теоретичне дослідження молодіжного підприємництва на основі узагальнення наукових праць дозволило виокремити сучасні риси та проблеми молодіжної зайнятості на світовому та національному рівні. Удосконалено та запропоновано визначення поняття «молодіжне підприємництво», як відносно самостійну категорію ділової активності, яка передбачає певні досягнення молодими підприємцями, що ефективно об'єднують доступні ресурси на основі особистісних якостей та сучасних професійних компетентностей. Аналіз тенденцій молодіжної самозайнятості та підприємницької діяльності в країнах ЄС свідчить про наявність прогресивних змін у цьому напрямку, а також проблем, які дають поштовх для розвитку підприємництва. Зазначено, що безробіття є одним з найсерйозніших викликів серед молоді ЄС та в Україні, а також обґрунтовано, що молодіжне підприємництво соціального спрямування є одним із напрямів підвищення рівня зайнятості серед даної вікової групи. Обґрунтовано, що молоді підприємці допомагають у вирішенні соціально-економічних питань, створюючи додаткові робочі місця, і тим самим скорочують рівень безробіття серед молоді. Згруповано проблеми, які перешкоджають розвитку молодіжного підприємництва у країнах ЄС та запропоновано основні пріоритетні напрями для урядів у формуванні політики щодо вирішенні проблем молодіжної самозайнятості.

Література

1. Державний інститут сімейної та молодіжної політики: Молодь на ринку праці: навички XXI століття та побудова кар'єри: щорічна доповідь Президентів України, Верховній Раді України, Кабінету Міністрів України про становище молоді в Україні (за підсумками 2018 року). Київ, 2019. 107 с.

2. Давидюк Л.П., Шкварко А.О. Молодіжне підприємництво як прогресивна сила розвитку країни. Світове господарство і міжнародні економічні відносини. 2019. № 37. С. 37-42.

3. Левченко А.О. Молодіжне підприємництво перспективний шанс для молодих спеціалістів. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2009. № 15. С. 52-56.

4. Ануфрієва О.Л., Пальчевська Т.Г., Лагоцька Г.М. Підприємницька діяльність: навч. посіб. / за наук. ред. О. Л. Ануфрієвої. Івано-Франківськ: «Лілея-НВ», 2014. 304 с.

5. Danhof, C. Different Types of Youth Entrepreneurship. сайт. URL: <https://www.managementstudyguide.com/different-types-of-youth-entrepreneurship.htm>

6. Chigunta, F. Youth Entrepreneurship: Meeting the Key Policy Challenges. Wolfson College, Oxford University, England. сайт. URL: http://www.youthmetro.org/uploads/4/7/6/5/47654969/youth_entrepreneurship_meeting_the_key_policy_challenges.do

7. Zhosan G.V. Definition of youth entrepreneurship stakeholders. Barcelona: Integration of fundamental and applied sciences in the paradigm of post-industrial society, 2020. Vol. 1. P. 48-51.

8. Прушківська Е.В., Коваленко Є.В. Розвиток молодіжного підприємництва: досвід країн ЄС. сайт. URL: https://zp.edu.ua/uploads/dept_s&r/2021/conf/4.1/TN_GF.pdf

9. Petrenko V., Karnaushenko A. Joint enterprises in foreign trade activity of Ukraine. Baltic Journal of Economic Studies. 2017. № 5. P. 203-207.

10. The Missing Entrepreneurs 2021: Policies for Inclusive Entrepreneurship and Self-Employment, OECD Publishing, Paris. сайт. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/employment/the-missing-entrepreneurs-2021_71b7a9bb-en

11. European Commission, Youth Employment Initiative. сайт. URL: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1176>

12. Europe can't afford to lose another generation to youth unemployment. сайт. URL: <https://www.theguardian.com/world/commentisfree/2020/nov/11/europe-cant-afford-to-lose-another-generation-to-youth-unemployment>

13. OECD/European Commission. Policy brief on recent developments in youth entrepreneurship. сайт. URL: <https://dx.doi.org/10.1787/5f5c9b4e-en>

14. Державна служба статистики України: офіційний веб-сайт. сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

References

1. Derzhavnyi instytut simeynoi ta molodizhnoi polity-ky: Molod na rynku pratsi: navychky XXI stolittia ta pobudova kariery: shchorichna dopovid Prezydentovi Ukrainy, Verkhovnyi Radi Ukrainy, Kabinetu Ministriv Ukrainy pro stanovyshche molodi v Ukraini (za pidsumkamy 2018 roku). Kyiv, 2019.

2. Davydiuk, L.P., Shkvarko, A.O. (2019). Molodizhne pidpriemnytstvo yak prohresyvna syla rozvytku krai-ny. Svitove gospodarstvo i mizhnarodni ekonomichni vidnosyny, (37), 37-42.

3. Levchenko, A.O. (2009). Molodizhne pidpriemnytstvo perspektyvnyi shans dlia molodykh spetsialistiv. Naukovi pratsi KNTU. Ekonomichni nauky. (15), 52-56.

4. Anufriieva, O.L., Palchevska, T.H., Lahotska, H.M. (2014). *Pidprijemnytska diialnist. O.L. Anufriieva (Ed.)*. Ivano-Frankivsk: «Lileia-NV».
5. Danhof, C. Different Types of Youth Entrepreneurship. website. Retrieved from <https://www.managementstudyguide.com/different-types-of-youth-entrepreneurship.htm>
6. Chigunta, F. Youth Entrepreneurship: Meeting the Key Policy Challenges. Wolfson College, Oxford University, England. website. Retrieved from http://www.youthmetro.org/uploads/4/7/6/5/47654969/youth_entrepreneurship_meeting_the_key_policy_challenges.do
7. Zhosan, G.V. (2020). Definition of youth entrepreneurship stakeholders. Barcelona: Integration of fundamental and applied sciences in the paradigm of post-industrial society, Issue 1, 48-51.
8. Prushkivska, E.V., & Kovalenko, Ye.V. (2021). Rozvytok molodizhnoho pidprijemnytstva: dosvid krain YeS. website. Retrieved from https://zp.edu.ua/uploads/dept_s&r/2021/conf/4.1/TN_GF.pdf
9. Petrenko, V., & Karnaushenko, A. (2017). Joint enterprises in foreign trade activity of Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*, (5), 203-207.
10. The Missing Entrepreneurs 2021: Policies for Inclusive Entrepreneurship and Self-Employment, OECD Publishing, Paris. website. Retrieved from https://www.oecd-ilibrary.org/employment/the-missing-entrepreneurs-2021_71b7a9bb-en
11. European Commission, Youth Employment Initiative. website. Retrieved from <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1176>
12. Europe can't afford to lose another generation to youth unemployment. website. Retrieved from <https://www.theguardian.com/world/commentisfree/2020/nov/11/europe-cant-afford-to-lose-another-generation-to-youth-unemployment>
13. OECD/European Commission. Policy brief on recent developments in youth entrepreneurship. website. Retrieved from <https://dx.doi.org/10.1787/5f5c9b4e-en>
14. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy: ofitsiynyi website. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua>

TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF YOUTH ENTREPRENEURSHIP IN THE EU AND UKRAINE

*E. V. Prushkivska, D.E., Professor, E. Kovalenko, Master's student, National university
«Zaporizhzhia polytechnic»*

Methods. The results were obtained by applying the following methods: abstraction – in defining the essence of the concept of «youth entrepreneurship»; general and specific – in identifying the current features and problems of youth entrepreneurship at the global and national levels; structural and functional analysis – in clarifying the features and characteristics of youth employment policy in the EU countries.

Results. The current trends and processes of youth entrepreneurship development in the EU countries and Ukraine are identified. The specific features of youth entrepreneurship are determined, which, on the one hand, are advantages and, on the other hand, are a threat to youth entrepreneurship. It is emphasized that the main stakeholders of youth entrepreneurship are the state, the social environment, the educational environment and the business environment itself. It is substantiated that youth entrepreneurship plays an important role in solving socio-economic problems, in particular, overcoming the youth unemployment crisis. It is established that in European countries, youth entrepreneurship policy is quite developed compared to entrepreneurship support for other inclusive target groups of business support. The necessity of state coordination and control of youth self-employment and entrepreneurship in the national economy is substantiated.

Novelty. In the course of the study, the categorical and conceptual apparatus for the study of youth entrepreneurship was improved. Through a systematic analysis of the features of youth entrepreneurship, it was found that young people have a positive attitude towards entrepreneurial activity and have a desire to engage in this activity in the context of the latest forms of business and their support by institutional structures.

Practical value. It is proposed to take into account the experience of forming the youth policy of the European Union countries when developing a national strategy and forming a mechanism for promoting youth self-employment and supporting youth entrepreneurship.

Keywords: entrepreneurship, youth entrepreneurship, employment, unemployment, European Union, national economy, youth policy, self-employment.

Надійшла до редакції 19.02.23 р.

ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

В. Л. Смесова, д. е. н., професор, НТУ «Дніпровська політехніка», smesova_vl@ukr.net, orcid.org/0000-0002-0444-4659,

Н. В. Ковтун, к. е. н., доцент, Університет митної справи та фінансів, nk.kovtun260780@gmail.com, orcid.org/0000-0001-6865-6995

Методологія дослідження. Методологічною основою дослідження є такі загальнонаукові і специфічні методи як: аналіз і синтез – при визначенні типу та порівнянні характеристик корпоративної культури; графічного аналізу – при побудові профілю корпоративної культури промислового підприємства; статистичні методи – при виставленні оцінок та розрахунку рейтингу корпоративної культури; експертний – при оцінюванні рівня розвитку корпоративної культури підприємства.

Результати. На основі використання методики Камерона і Куїна проведено оцінювання рівня розвитку корпоративної культури та визначено тип культури промислового підприємства «GRAND». Здійснено оцінювання найбільш значимих характеристик підприємства, особливостей стилю лідерів-управлінців та керування персоналом, елементів сполученості, стратегічних цілей і напрямів діяльності, а також індикаторів його успішності. Здійснено типологічний аналіз та побудовано профіль корпоративної культури, що відображає її сучасний стан та перспективний. Акцентовано увагу на заходах у сфері покращення корпоративної культури підприємства у майбутньому, орієнтованих на досягнення його довгострокових економічних результатів та інноваційний розвиток.

Новизна. Обґрунтовано основні етапи та інструменти кількісного оцінювання корпоративної структури підприємства на основі методики Камерона і Куїна. Здійснено оцінювання рівня розвитку корпоративної культури на прикладі конкретного промислового підприємства. Запропоновано заходи, спрямовані на покращення корпоративної культури розглянутого підприємства у контексті забезпечення більш ефективного управління та інноваційного розвитку в майбутньому.

Практична значущість. Результати дослідження мають прикладний характер, оскільки розуміння алгоритму і порядку застосування методики оцінювання корпоративної культури на прикладі конкретного промислового підприємства дозволяє обирати найбільш точні інструменти для її моніторингу у реальному економічному середовищі.

Ключові слова: інноваційний розвиток, корпоративна культура, корпоративний менеджмент, промислове підприємство, типи корпоративної культури, методика Камерона і Куїна.

Постановка проблеми. Рівень розвитку корпоративної культури, а також тип культури, що формується в організаційній структурі підприємства, виступають основою для його подальшого інноваційного розвитку, а також прийняття рішення в сфері управління його діяльністю. Саме корпоративна культура впливає на результати роботи трудового колективу, динамічність і погод-

женість дій управлінців, працівників і службовців. Залежно від тих правил і принципів, які лежать в основі корпоративної культури підприємства, формуються способи і результати діяльності підприємства, відбуваються зміни та інноваційні перетворення [1, 2].

Корпоративна культура відображає, з одного боку, загальні характеристики і принципи роботи трудового колективу, ставлення

людей до своєї роботи, спрямованість команди на формалізованість або інноваційність, розвиток підприємництва, а, з іншого боку, відображає його неповторні особливості, той дух і спрямованість, що властиві конкретному підприємству.

В умовах динамічного економічного розвитку, постійних змін та інноваційних перетворень, впливу на підприємство зовнішніх і внутрішніх викликів дуже важливим є проведення оцінювання рівня розвитку і визначення типу корпоративної культури підприємства з метою забезпечення моніторингу результатів його діяльності та спрямованості на інноваційний розвиток.

Виходячи з цього, аналіз атрибутів, стану розвитку та змін корпоративної культури на прикладі промислового підприємства, визначення її типу та основних характеристик є актуальною науковою задачею, особливо у практичній площині.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні аспекти визначення сутності, характеристик та елементів корпоративної культури, принципів її планування, методів діагностики та змін, факторів, які на неї впливають, були предметом аналізу багатьох зарубіжних науковців – Акоффа Р., Бали О., Шейна Е., Камерона К. та Куїна Р., Хофстеде Г., Денісона Д. та ін. [3; 5–8].

Підходи до моніторингу стану та особливостей корпоративної культури підприємств, основні методи і показники, що використовуються для її оцінювання, математична формалізація та економіко-математичні моделі оцінки стану корпоративної культури, алгоритм формування та взаємодії корпоративної культури організації, шляхи реалізації моделей корпоративної культури успішних зарубіжних компаній запропоновано у працях Бала О. І., Муқан О. В., Бала Р. Д. [4], Овчаренко М. І., Червякової С. В., Степанової Л. В., Тужилкіної О. В., Приймак Н., Сенік Ю. І., Зеліч В. В., Олексенко Я. А., Пилипенко Г. М. і Литвиненко Н. І. [9–15].

Одночасно з цим для будь-якого підприємства є дуже важливими приклади практичного застосування методологічних підходів для оцінювання корпоративної культури підприємства, які можна було б використати у проведенні моніторингу стану культури на конкретному підприємстві, що практично не

висвітлюється у наукових працях економістів та вимагає проведення додаткових досліджень у цьому напрямі.

Метою статті є оцінювання рівня розвитку і визначення типу наявної і бажаної корпоративної культури на прикладі промислового підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Результати проведених наукових досліджень вчених-економістів у сфері корпоративної культури промислового підприємства свідчать про те, що на сучасному етапі розвитку науковцями було сформовано декілька підходів до оцінювання рівня розвитку корпоративної культури на підприємстві. Оскільки корпоративна культура залежить одночасно від різноманітних принципів, цінностей та установок у діяльності підприємства, кількісних та якісних характеристик, то більшість підходів до її оцінювання базується саме на визначенні тих із них, які чинять найбільший вплив на функціонування саме цього підприємства. До якісних характеристик, що прямо визначають корпоративну культуру підприємства, належать, на думку більшості з фахівців: ступінь вмотивованості до ефективної діяльності персоналу і працівників підприємства, ступінь лояльності персоналу до даного підприємства, якість взаємовідносин з керівником підприємства, спрямованість на взаємодію членів команди підприємства, ступінь конфліктності на підприємстві.

Емпіричні характеристики рівня розвитку корпоративної культури підприємства дає нам кількісний підхід. Але одночасно з цим кількісні показники і критерії визначення рівня розвитку корпоративної культури підприємства ставляться багатьма науковцями під сумнів, тому що за допомогою цих показників дуже важко об'єктивно охарактеризувати атрибути культури, правила і принципи функціонування колективу підприємства, ставлення працівників до роботи та своїх обов'язків, спрямованість керівництва і кожного окремого працівника на інноваційний розвиток [9–10].

На наш погляд, одним із найбільш вдалих кількісних підходів у цьому сенсі є підхід до оцінювання корпоративної культури OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) Камерона і Куїна. Суть методики

вчених полягає у тому, що на основі критеріально-експертної оцінки основних характеристик культури розробляється два профілі корпоративної культури, один із яких характеризує її стан на момент оцінювання, а другий – відображає той стан, до якого підприємство прагне дійти у майбутньому. Потім проводиться порівняльний аналіз цих двох профілів і визначаються відмінності між ними, що стають основою для розробки шляхів покращення елементів корпоративної культури та змін в організації та управлінні діяльністю підприємства.

Саме на основі такого підходу нами було проведено оцінювання рівня корпоративної культури промислового підприємства, а також проблем, що існують на даному підприємстві промислової сфери на прикладі

ТОВ «GRAND».

Оцінювання здійснювалося у грудні 2022 р. на основі опитування працівників і службовців даного підприємства. В якості експертів виступали працівники департаменту маркетингу промислового підприємства «GRAND», які провели відповідне опитування працівників і службовців підприємства за допомогою розробленою на підприємстві анкети. Опитування базувалося на алгоритмі проведення типологічного аналізу корпоративної культури підприємства за методикою К. Камерона і Р. Куїна [6].

Оцінювання включало шість блоків, кожен з яких мав максимальну оцінку у 100 балів, та чотири варіанти відповідей (А, В, С, D), представлених у таблиці 1.

Таблиця 1

Оцінювання корпоративної культури підприємства (сучасний та перспективний стан)

1 Загальні риси		Сучасний	У перспективі
1	2	3	4
A	Підприємство має унікальну корпоративну культуру. Воно організоване за принципами єдиного цілісного організму, де кожна людина є членом великої родини. Працівники мають багато спільного між собою.	30	35
B	Підприємство розвивається динамічно та на основі підприємницьких засад. Працівники орієнтовані на цілі і задачі підприємства, готові та можуть ризикувати	30	20
C	Підприємство спрямовано на досягнення позитивних економічних та фінансових результатів. Основна мета – виконати поставлене завдання будь-якими шляхами. Працівники працюють за принципами конкуренції, суперництва та реалізації поставлених цілей мети	25	30
D	На підприємстві існує жорстка структура управління і субординації, високий рівень контролю, існують чітко прописані процедури, правила і норми виконання обов'язків працівниками.	15	15
Усього		100	100
2. Особливості стилю лідерів-управлінців		Сучасний	У перспективі
A	Стиль лідерів-управлінців заснований на принципах постійного моніторингу, взаємодопомоги, навчання та підвищення кваліфікації.	25	45
B	Стиль лідерів-управлінців заснований на принципах підприємництва, новаторському підході, готовності та здатності організувати колектив та ризикувати.	30	20
C	Стиль лідерів-управлінців підприємства є орієнтованим на високі економічні і фінансові результати, агресивну політику залучення клієнтів, ділової активності.	35	25
D	Стиль лідерів-управлінців підприємства характеризується високою координованістю працівників, чітким виконанням ними своїх обов'язків, використанням плавних механізмів управління з метою досягнення ефективності та рентабельності.	10	10
Усього		100	100
3. Особливості управління працівниками та персоналом		Сучасний	У перспективі
A	Стиль управління працівниками і персоналом на підприємстві заснований на принципах командної та бригадної роботи, горизонтальних зв'язків та спільного прийняття рішень у діяльності підприємства	35	55

B	Стиль управління працівниками і персоналом заснований на індивідуальному підході, формуванні у працівників готовності і бажання ризикувати, проявляти тягу до творчості та інновацій, прийняття самостійних рішень та реалізації власного бачення.	30	10
C	Стиль управління працівниками і персоналом орієнтований на високий ступінь вимогливості та жорстких обмежень, що сполучається зі стимулюванням активної праці і професійних досягнень, підвищення конкурентоспроможності підприємства та його продукції.	15	15
D	Стиль управління працівниками і персоналом орієнтований на сталість взаємовідносин у колективі, високий рівень і гарантії зайнятості, підпорядкування одне одному.	20	20
Усього		100	100
4. Характеристика елементів сполученості на підприємстві		Сучасний	У перспективі
A	Наявність таких характеристик як повна сполученість і відданість спільній справі, взаємодопомога і довіра один одному, організованість та обов'язковість.	35	45
B	Наявність таких характеристик як схильність до інновацій, реалізація нових ідей і технологій, постійне вдосконалення та ріст, орієнтованість на перші позиції у рейтингу.	20	5
C	Наявність таких характеристик як прагнення досягнення цілей підприємства та ефективна реалізація поставлених завдань, орієнтованість на успіх та перемогу, агресивну політику у досягненні цілей підприємства	10	30
D	Наявність таких характеристик як слідування загальноприйнятим на підприємстві нормам і правилам поведінки, планомірної реалізації поставлених цілей, дотримання принципів гнучкого управління	35	20
Усього		100	100
5. Стратегічні цілі і напрями діяльності		Сучасний	У перспективі
A	Підприємство орієнтується на максимальну довіру, взаємовиручку, емпатію, спільне вирішення проблем людини, гуманізм.	35	40
B	Підприємство орієнтується на пошук нових джерел фінансових та економічних ресурсів, нових способів вирішення проблем підприємства, реалізацію нових проектів та пошук можливостей їх реалізації	20	15
C	Підприємство орієнтується на конкурентному підході, активізації і максимальній концентрації наявних ресурсів, орієнтація на досягнення конкурентних переваг та максимізації присутності на ринку	10	15
D	Підприємство орієнтується на сталість і стійкість, незмінність й стабільність, орієнтованість на рентабельність та ліквідність, послідовну та стабільну політику та економічну діяльність.	35	30
Усього		100	100
6. Індикатори успішності		Сучасний	У перспективі
A	Підприємство досягає успіху на основі злагодженої командної роботи, розвитку людського потенціалу, формуванні сильних взаємозв'язків між працівниками та підприємством, реалізації заходів у напрямі задоволення потреб працівників	30	35
B	Підприємство досягає успіху на основі випуску унікальної продукції або застосування нової технології виробництва, формування нової ніші на ринку.	30	20
C	Підприємство досягає успіху на основі отримання конкурентних переваг та випереджальних позицій на ринку, дотримання принципів конкурентного лідерства на ринку.	20	20
D	Підприємство досягає успіху на основі досягнення рентабельності та ефективності виробництва, зниження витрат, формування мережі надійних постачальників та покупців, планування своєї діяльності	20	25
Усього		100	100

Результати проведеного типологічного аналізу найбільш значимих характеристик підприємства, особливостей стилю лідерів-управлінців та керування працівниками та персоналом, елементів сполученості, стратегічних цілей і напрямів діяльності, а також індикаторів успішності дозволили виявити ті з них, які є визначальними на сучасному етапі функціонування підприємства та будуть визначальними у перспективі (у майбутньому періоді).

Рейтингове оцінювання сучасного стану корпоративної культури та перспектив її змін у майбутньому відбувалося на основі таких етапів і розрахунків:

Етап 1. Розрахунок загальної суми балів для груп відповідей А, що характеризують кланову культуру, В (адхократичну культуру), С (ринкову культуру) і D (бюро-

кратичну культуру) по кожному з представлених питань;

Етап 2. Розрахунок середнього балу за вказаними групами на основі ділення отриманої на першому етапі суми на кількість поставлених питань у групі (на 6 питань у нашому прикладі).

Результати оцінювання корпоративної культури та отримані середні показники по кожній групі представлено нами у таблиці 2.

Підсумкові результати оцінювання типу і характерних рис корпоративної культури промислового підприємства «GRAND» представлено нами у таблиці 3. На основі отриманих результатів нами побудовано профіль корпоративної культури, яка сформована на підприємстві «GRAND» на даному етапі розвитку та майбутньої корпоративної культури, представлений нами на рис. 1.

Таблиця 2

Рейтингове оцінювання корпоративної культури промислового підприємства «GRAND» за методикою OCAI*

Кількість балів, отриманих при оцінюванні сучасного стану корпоративної культури	Кількість балів, отриманих при оцінюванні стану корпоративної культури у перспективі
A1 = 30	A1 = 35
A2 = 25	A2 = 45
A3 = 35	A3 = 55
A4 = 35	A4 = 45
A5 = 35	A5 = 40
A6 = 30	A6 = 35
$\Sigma = 195$, Середнє значення = 33	$\Sigma = 255$, Середнє значення = 43
B1 = 30	B1 = 20
B2 = 30	B2 = 20
B3 = 30	B3 = 10
B4 = 20	B4 = 5
B5 = 10	B5 = 15
B6 = 20	B6 = 20
$\Sigma = 140$, Середнє значення = 23	$\Sigma = 90$, Середнє значення = 15
C1 = 25	C1 = 30
C2 = 35	C2 = 25
C3 = 15	C3 = 15
C4 = 10	C4 = 30
C5 = 10	C5 = 15
C6 = 20	C6 = 20
$\Sigma = 115$, Середнє значення = 19	$\Sigma = 135$, Середнє значення = 23
D1 = 15	D1 = 15
D2 = 10	D2 = 10
D3 = 20	D3 = 20
D4 = 35	D4 = 20
D5 = 35	D5 = 30
D6 = 20	D6 = 25
$\Sigma = 135$, Середнє значення = 23	$\Sigma = 120$, Середнє значення = 20

Підсумкові результати типологічного аналізу корпоративної культури промислового підприємства*

Період	Кланова культура	Адхократична культура	Ринкова культура	Бюрократична культура
сучасний	33	23	19	23
у перспективі	42	15	23	20

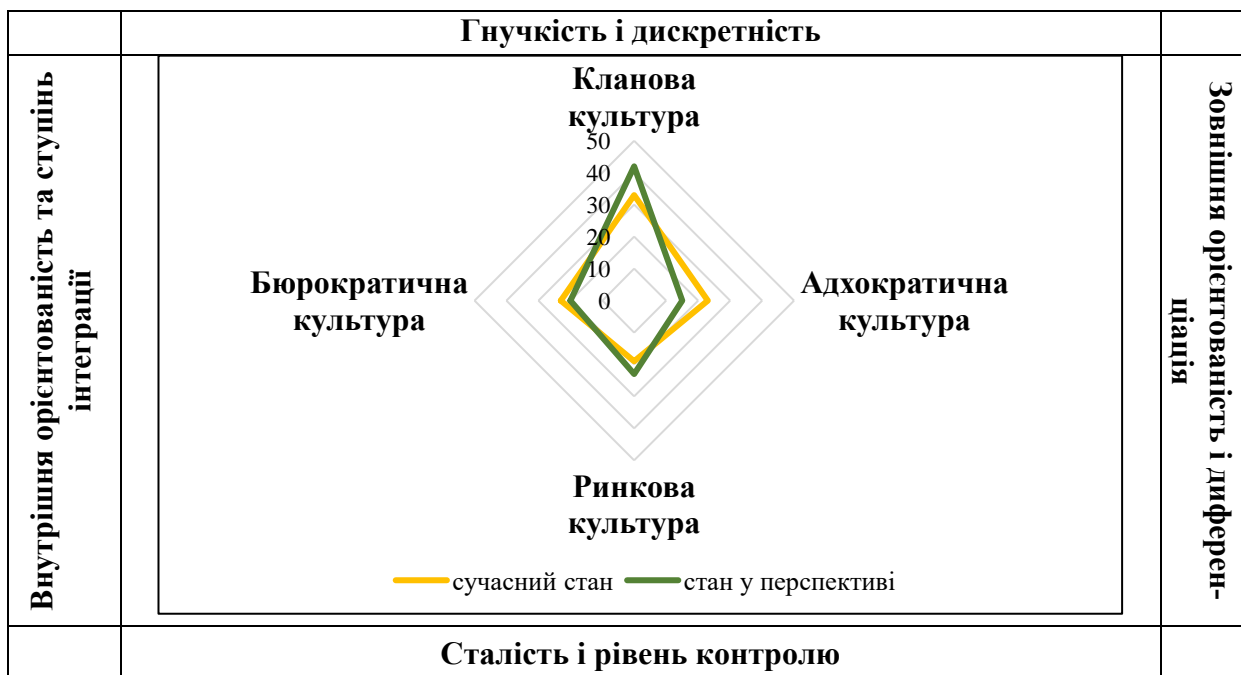


Рис. 1 Профіль корпоративної культури промислового підприємства «GRAND» (побудовано автором за звітністю підприємства)

За результатами оцінювання найнижчий рівень на сучасному етапі розвитку підприємства має ринкова організаційна культура (19 балів). Такий результат свідчить про те, що працівники і персонал підприємства не розглядають своїх колег в якості конкурентів, боротьба і суперництво між ними практично відсутні. Працівники не вважають за необхідне досягнути своєї мети будь-якими способами та будь-якими шляхами, у т.ч. непопулярними та нелегітимними.

Результат у 23 бали має адхократична культура промислового підприємства. Такий результат свідчить про те, що працівники та персонал не орієнтовані на жертвність, не готові і не можуть ризикувати заради досягнення підприємницьких цілей. Кількість балів на сучасному етапі розвитку промислового підприємства та у майбутньому періоді мають достатньо значний розрив – 23 та 15 балів відповідно. Це дає підстави зробити висновок, що працівники і службовці вважають

за необхідне знизити рівень розвитку адхократичної культури на підприємстві та переорієнтуватися на інший тип культури.

Що стосується ієрархічної культури промислового підприємства, то вона отримала за результатами оцінювання 23 бали. Відповідно працівники та персонал підприємства вважають, що підприємство характеризується високою контрольованістю з боку керівництва, має раціональну структуру та є таким, на якому може ефективно здійснюватися процес управління. Діяльність працівників підпорядкована встановленим нормам і правилам поведінки, визначається чіткими алгоритмами і процедурами, нормами і стандартами виробництва, технологією виробництва, необхідністю дотримання певної послідовності та етапів в процесі реалізації цієї технології, чітко визначену організаційну структуру та ієрархію у прийнятті рішень. Працівники і персонал вважають за необ-

хідне знизити рівень цієї культури до 20 балів.

Отримані результати оцінювання дозволяють зробити висновок, що працівники і персонал підприємства визначили культуру промислового підприємства «GRAND» на сучасному етапі його розвитку як кланову. Цей тип культури набрав абсолютний максимум – 33 бали. Рівень цієї культури на сучасному етапі та в перспективі мають дуже значний розрив та досяг 33 і 42 бали відповідно. Такий результат вказує на те, що співробітники хотіли б, щоб цей тип культури компанії був більш розвинений.

Отже, профіль домінуючої культури промислового підприємства «GRAND», а також профілі кожного з атрибутів культури дозволяють інтерпретувати результати оцінювання наступним чином:

– домінуючим типом культури цього промислового підприємства є клановий, який відповідно характеризується заохоченням і превалюванням командної роботи, участі працівників і персоналу у бізнес-процесах, відданістю традиціям, довірливими відносинами з керівництвом;

– відмінності між поточною культурою і культурою, якій буде віддаватися перевага в майбутньому в цілому практично не простежуються, можна тільки зміцнити команду працівників, зорієнтувати їх на спільну роботу та взаємопідтримку;

– рівень домінуючого типу культури промислового підприємства (кланового) дуже високий і дорівнює 33 бали;

– культуру даного промислового підприємства слід вважати погодженою, оскільки наявна відповідність і погодженість у профілях розглянутих атрибутів культури та їх індивідуальних оцінок працівниками.

Висновки. Таким чином, керівник промислового підприємства «GRAND» дотримується стратегії наставництва та одночасно надання вчасної і необхідної допомоги своїм працівникам і службовцям. Ця стратегія спрямована на отримання зворотного зв'язку та відповідну віддачу з боку працівників, пропонування нових креативних ідей і творчого підходу в процесі діяльності, підвищення кваліфікації та професійний ріст, застосування системи матеріальної та немате-

ріальної мотивації для персоналу. Промислове підприємство «GRAND» орієнтоване на досягнення довгострокових економічних результатів – максимізації прибутку, економічного зростання, збільшення випуску і зниження витрат, розширення діяльності, що відповідно вимагає розвиток кожного працівника, підвищення згуртованості колективу, покращення мікроклімату на підприємстві. Кожен працівник розуміє, що розвиток людського потенціалу, робота у команді, зацікавленість у досягненні високих результатів діяльності підприємства стосується абсолютно всіх та є основою успіху підприємства. Тому згуртованість, взаємодопомога, довіра є основоположними принципами розвитку даного підприємства.

Література

1. Smiesova V.L., Kovtun N.V. Market conjuncture and microeconomic aspects of innovation management. *Economic Herald of State Higher Educational Institution «Ukrainian State University of Chemical Technology»*. 2022. №1. pp. 71-76. URL: <http://ek-visnik.dp.ua/wp-content/uploads/pdf/2022-1/Smiesova.pdf>.
2. Смесова В.Л., Федорова Н.С., Побива В.О. Інновації як основа соціально-економічного розвитку країн світу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. №31. С. 104-111. doi: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-31-17>.
3. Ackoff, Russell L. *Creating the Corporate Future: Plan or be Planned For*. Wiley, 1981.
4. Бала О.І., Муқан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємства: сутність та види. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 682. С. 11-15.
5. Shein, E. (2003). *Organizational Psychology*. 3rd Edition. London: Prentice-Hall, 2003
6. Cameron, K.S., Quinn, R.E. *Diagnostics and change of organizational culture*. NY: John Wiley & Sons, Inc, 2006. 242 p.
7. Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies. 1st. SAGE Publications, 29 April 2004.
8. Denison Consulting. Denison's methodology for diagnosing organisational culture. 2022. URL: <http://www.denisonconsulting.com>.
9. Овчаренко М.І., Червякова С.В. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. №2. С. 130-141.
10. Степанова Л.В., Тужилкіна О.В. Корпоративна культура: сутність та теоретичні підходи дослідження. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2017. № 4. С. 167-172.

11. Приймак Н. Ідентифікації типу корпоративної культури підприємства щодо сприйняття змін. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2019. № 2. С. 113-122.

12. Сенік Ю.І. Аналіз стану корпоративної культури молокопереробного підприємства України. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 232-239.

13. Зеліч В.В. Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 6. С. 21-25.

14. Олексенко Я.А. Соціально-економічний зміст та передумови становлення корпоративної культури на підприємстві. *Вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2019. № 33. С. 117-122. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-33-23>.

15. Пилипенко Г.М., Литвиненко Н.И. Украинская ментальность в координатах исследовательской программы Г. Хофстеда. *Економічний вісник НГУ*. 2015. №2. С. 14-22.

References

1. Smiesova, V.L., & Kovtun, N.V. (2022). Market conjuncture and microeconomic aspects of innovation management. *Economic Herald of State Higher Educational Institution «Ukrainian State University of Chemical Technology»*. (1), 71-76. Retrieved from <http://ek-visnik.dp.ua/wp-content/uploads/pdf/2022-1/Smiesova.pdf>.

DOI: 10.32434/2415-3974-2022-15-1-38-47

2. Smiesova V.L., Fedorova, N.Ye., & Pobyva, V.O. (2020). Innovatsii yak osnova sotsialno-ekonomichnoho rozvytku krain svitu. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu, Ser.: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, (31), 104-111. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-31-17>.

3. Ackoff, Russell L. (1981). *Creating the Corporate Future: Plan or be Planned For*. Wiley.

4. Bala, O.I., Mukan, O.V., & Bala, R.D. (2010). Pryntsyipy korporatyvnoi kultury pidpriemstva: sutnist ta vydy. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska*

politekhnika», (682), 11-15.

5. Shein, E. (2003). *Organizational Psychology*. 3-rd Edition. London: Prentice-Hall.

6. Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2006). *Diagnostics and change of organizational culture*. NY: John Wiley & Sons, Inc, 242 p.

7. Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies. (2004). 1st. SAGE Publications, 29 April 2004.

8. Denison Consulting. (2022). Denison's methodology for diagnosing organisational culture. Retrieved from <http://www.denisonconsulting.com>.

9. Ovcharenko, M.I., & Chervyakova, S.V. (2013). Metodychne zabezpechennia otsinky stanu korporatyvnoi kultury pidpriemstva. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, (2), 130-141.

10. Stepanova, L.V., & Tuzhylkina, O.V. (2017). Korporatyvna kultura: sutnist ta teoretychni pidkhody doslidzhennia. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli, Ser.: Ekonomichni nauky*, (4), 167-172.

11. Pryimak, N. (2019). Identyfikatsii typu korporatyvnoi kultury pidpriemstva shchodo spryiniattia zmin. *Visnyk Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, (2), 113-122.

12. Senyk, Yu.I. (2022). Analiz stanu korporatyvnoi kultury molokopererobnoho pidpriemstva Ukrainy. *Innovation and Sustainability*, (4), 232-239. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.232.239>

13. Zelich V.V. (2017). Rol ta mistse korporatyvnoi kultury ta yii vplyv na rozvytok pidpriemstva. *Infrastruktura rynku, Issue 6*, 21-25.

14. Oleksenko, Ya.A. (2019). Sotsialno-ekonomichni zmist ta peredumovy stanovlennia korporatyvnoi kultury na pidpriemstvi. *Visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ser. Ekonomichni nauky*, (33), 117-122. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-33-23>.

15. Pylypenko, H.M., & Lytvynenko, N.I. (2015). Ukrainskaia mentalnost v koordinatakh issledovatel'skoy programmy G. Hofsteda. *Ekonomichnyy visnyk NHU*, (2), 14-22.

ASSESSING THE LEVEL OF DEVELOPMENT OF CORPORATE CULTURE OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT

V. L. Smesova, D.E., Professor, Dnipro University of Technology,

N. V. Kovtun, Ph. D (Econ.), Associate Professor, University of Customs and Finance.

Methods. The methodology of the study is based on such general scientific and specific methods as analysis and synthesis – in determining the type and comparing the characteristics of corporate culture; graphical analysis – in building a profile of corporate culture of an industrial enterprise; statistical methods – in assessing and calculating the corporate culture rating; expert evaluation – in assessing the level of development of corporate culture of an enterprise.

Results. On the basis of the Cameron and Quinn methodology, the level of development of corporate culture is assessed and the type of culture of the industrial enterprise «GRAND» is determined. The most significant characteristics of the enterprise, specifics of the style of leaders-managers and personnel management, elements of connectivity, strategic goals and directions of activity, as well as indicators of its success are evaluated. A typological analysis is carried out and a profile of

corporate culture is built, which reflects its current state and its state in the future. Attention is focused on measures to improve the corporate culture of the enterprise in the future, aimed at achieving long-term economic results and innovative development of the enterprise.

Novelty. The main stages and tools for quantitative assessment of the corporate structure of enterprise on the basis of the Cameron and Quinn methodology has been substantiated. An assessment of the level of development of corporate culture has been carried out on the example of a specific industrial enterprise. Measures aimed at improving the corporate culture of the enterprise under consideration in the context of ensuring more efficient management and innovative development in the future are proposed.

Practical value. The results of the study are of an applied nature, since understanding the algorithm and procedure for applying the methodology for assessing corporate culture on the example of a particular industrial enterprise allows choosing the most accurate tools for its monitoring in the real economic environment.

Keywords: innovative development, corporate culture, corporate management, industrial enterprise, types of corporate culture, Cameron, & Quinn method.

Надійшла до редакції 19.02.23 р.

ОЦІНКА РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ: НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

*І. О. Чобіток, асистент, Українська інженерно-педагогічна академія,
igor_chobitok@ukr.net, orcid.org/0000-0001-7259-431X*

Методологія дослідження. Методи узагальнення й аналізу надали можливість довести, що найважливішою умовою економічного розвитку країни в сучасних турбулентних умовах є забезпечення стабільності розвитку промислових підприємств реального сектору економіки. Факторний аналіз дозволив виокремити ключові чинники екзогенної та ендогенної природи, що негативно впливають на суб'єктів господарювання. Інституціональний та функціональний підходи застосовано під час дослідження динаміки обсягу реалізованої продукції промислових підприємств.

Результати. Проведено аналіз динаміки обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств у 2010–2021 рр. Результати аналізу свідчать про те, що обсяг реалізованої продукції промисловості у загальній кількості реалізованих товарів за 2010–2021 рр. за інституціональним підходом коливається в межах від 32,82% до 36,09%, а за функціональним підходом – у межах від 30,68% до 33,78%. Доведено той факт, що промисловість забезпечує від 30% до 40% загального обсягу реалізованої продукції, що підтверджує пріоритетність даної галузі в розвитку економіки країни. На основі системи показників, які необхідні для перманентної оцінки ресурсного потенціалу як основи формування системи управління інноваційним розвитком промислових підприємств, виокремлено проблеми їхнього функціонування в сучасний період.

Новизна. З метою створення підґрунтя для прийняття ефективних рішень щодо формування форсайт-інноваційного механізму управління діяльністю промислових підприємств запропоновано алгоритм оцінки складових їхнього ресурсного потенціалу. Виокремлено напрями успішного вирішення проблем вітчизняних промислових підприємств, які у межах інтегрованого підходу поєднують підтримку бізнесу, модернізацію технологій, стабільне енергозабезпечення, соціальну відповідальність та сприятливі умови в інвестиційному та регуляторному середовищі.

Практична значущість. Визначено, що розв'язання проблем вітчизняних промислових підприємств України потребує комплексних заходів, які включають підтримку від держави, модернізацію технологій та управління, інновації, освіту та міжнародну співпрацю. Тільки за таких умов можна створити сприятливі умови для стабільного розвитку вітчизняних промислових підприємств.

Ключові слова: ресурсний потенціал, система управління інноваційним розвитком, алгоритм, ефективність, складові та показники ресурсного потенціалу підприємства.

Постановка проблеми. Найважливішою умовою економічного розвитку країни в сучасних турбулентних умовах є забезпечення стабільності розвитку промислових підприємств реального сектору економіки. В час глобалізації економіки, що супроводжуються активним розвитком економічного

простору, прискоренням обміну інформацією, технологіями, знаннями та досвідом, сприяють трансформації промислових підприємств підвищення їх динамічності, що в свою чергу висуває нові вимоги до ведення бізнесу.

Питання сталості функціонування та

розвитку промислових підприємств набувають все більшої актуальності у зв'язку з посиленням впливу на суб'єкти господарювання негативних тенденцій, спричинених екзогенними та ендегенними факторами (фінансові кризи, пандемії, військові події тощо).

Відповідно, необхідні якісні зміни в механізмах управління на рівні промислових підприємств для забезпечення їх сталого функціонування та розвитку.

У нестабільних економічних умовах управління промисловими підприємствами має базуватися на принципах адаптації для забезпечення економічно стійкого функціонування та розвитку в довгостроковій перспективі. Проте на даний час можна констатувати низьку якість управління, що негативно впливає на ефективність діяльності промислових підприємств.

Сучасна ринкова економіка вимагає абсолютно інноваційних підходів до господарювання, які ґрунтуються на принципах самофінансування, самоокупності, самоуправління.

Водночас система управління на вітчизняних промислових підприємствах не зазнала суттєвих змін і залишається незмінною, задовольняючи більшою мірою лише традиційні вимоги колишньої адміністративної системи управління, яка характеризується домінуванням наглядового аспекту регулювання економічних процесів. Як наслідок, відсутня інформаційна база, на основі якої керівництво промислового підприємства усвідомлює можливість розробки більш ефективної фінансової, виробничої, інвестиційної та управлінської політики в контурі внутрішнього середовища, а також реалізує ефективну стратегію поведінки в зовнішньому середовищі. Однією з основних причин такого стану є недостатня науково-теоретична розробленість аспектів формування інноваційного управління промисловими підприємствами.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питаннями оцінки ресурсного потенціалу як основи формування системи управління інноваційним розвитком промислових підприємств розглядалися в працях: як Ареф'євої О. В. [1], Гейця В. М. [2], Колещука О. Я. [3], Прохорової В. [4, 5], Процен-

ко В. [4], Хаустової В. [6], Чобіток В. [4, 7] та багатьма іншим.

Аналіз наукових праць свідчить про те, що необхідно проводити подальші дослідження в напрямку оцінки ресурсного потенціалу як основи формування системи управління інноваційним розвитком промислових підприємств.

Формулювання мети статті. Метою даної статті є оцінка ресурсного потенціалу як основи формування системи управління інноваційним розвитком промислових підприємств в сучасних турбулентних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. В сучасних умовах господарювання формування системи управління інноваційним розвитком промислових підприємств стає одним з головних факторів для забезпечення та підвищення рівня їх конкурентоспроможності.

Інноваційні механізми управління промисловими підприємствами в умовах цифровізації дозволяють впроваджувати нові ідеї, технології та процеси, що сприяють покращенню продукції та послуг, збільшенню продуктивності та ефективності виробництва. Однак, вітчизняні підприємства України мають проблемами ендегенного та екзогенного характеру, які ускладнюють їх розвиток.

Одна з найбільших проблем – недостатня фінансова підтримка. Багато вітчизняних промислових підприємств мають складнощі у залученні капіталу для реалізації інноваційно-креативних проєктів. Відсутність доступу до додаткових фінансових ресурсів перешкоджає розробці нових продуктів, проведення досліджень та впровадження сучасних інноваційних технологій. Недостатній рівень фінансування є перешкодою для залучення висококваліфікованих спеціалістів та відкриття дослідницьких центрів, що мають велике значення для стимулювання інноваційного розвитку та удосконалення системи управління.

За даним Державної служби статистики України [8] обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств у 2010–2021 роках (за інституціональним та функціональним підходом) наведено в табл. 1. Також було розраховано відносний показник обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг)

промисловості в загальній кількості реалізованої продукції за 2010–2021 рр. за інститу-

ціональним підходом (рис. 1) та функціональним підходом (рис.2).

Таблиця 1

Динаміка обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств у 2010–2021 роках (за інституціональним та функціональним підходом)

Роки	За інституціональним підходом	За функціональним підходом	За інституціональним підходом	За функціональним підходом	За інституціональним підходом	За функціональним підходом
	Усього обсяг, млн. грн..		Промисловість, млн. грн..		Відносний показник, %	
2010	3462136,25	3462136,25	1159231,45	1065850,55	33,48	30,79
2011	4091411,44	4091411,44	1464792,12	1332338,02	35,80	32,56
2012	4307145,57	4307145,57	1498929,68	1400680,19	34,80	32,52
2013	4153087,97	4153087,97	1473091,47	1354130,07	35,47	32,61
2014	4319935,81	4319935,81	1546614,90	1428839,11	35,80	33,08
2015	5318957,74	5318957,74	1887535,36	1776603,73	35,49	33,40
2016	6387872,71	6387872,71	2305695,87	2158030,03	36,09	33,78
2017	7862695,22	7862695,22	2817768,91	2625862,66	35,84	33,40
2018	9388092,15	9388092,15	3248378,63	3045201,90	34,60	32,44
2019	9841060,74	9841060,74	3230045,24	3019383,12	32,82	30,68
2020	10273152,53	10273152,53	3460666,44	3236369,11	33,69	31,50
2021	13867032,39	13867032,39	4916736,25	4678908,59	35,46	33,74

Джерело: [8]

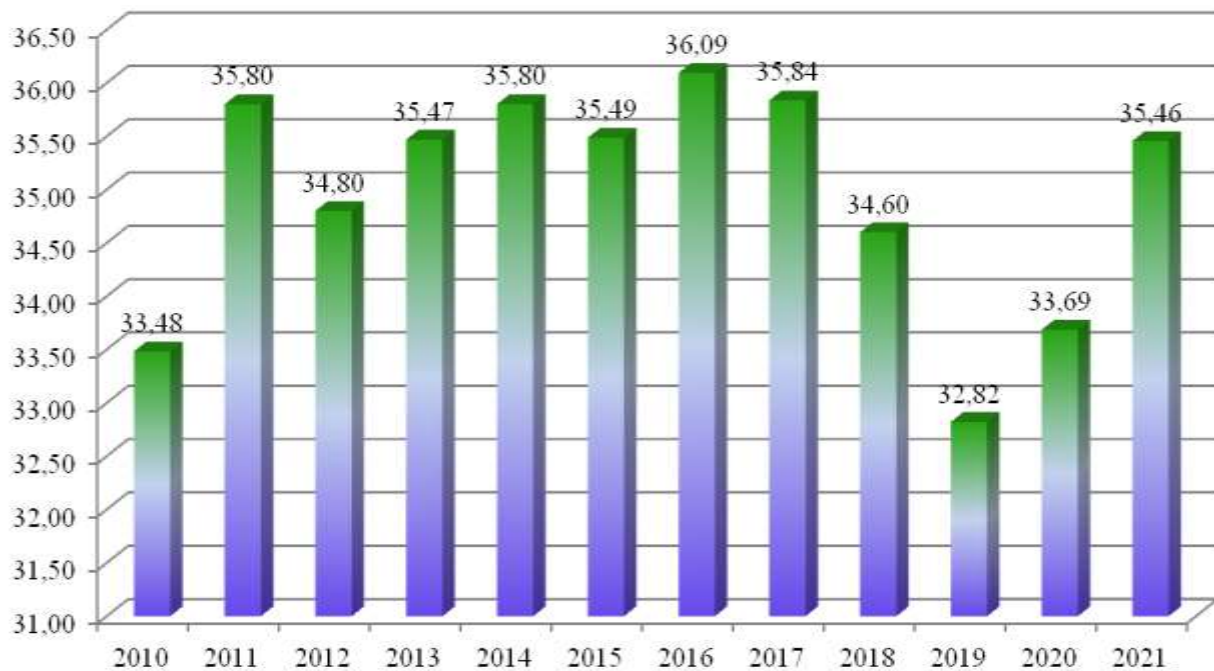


Рис. 1. Динаміка відносного показника обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) промисловості в загальній кількості реалізованої продукції за 2010–2021 рр. за інституціональним підходом, %

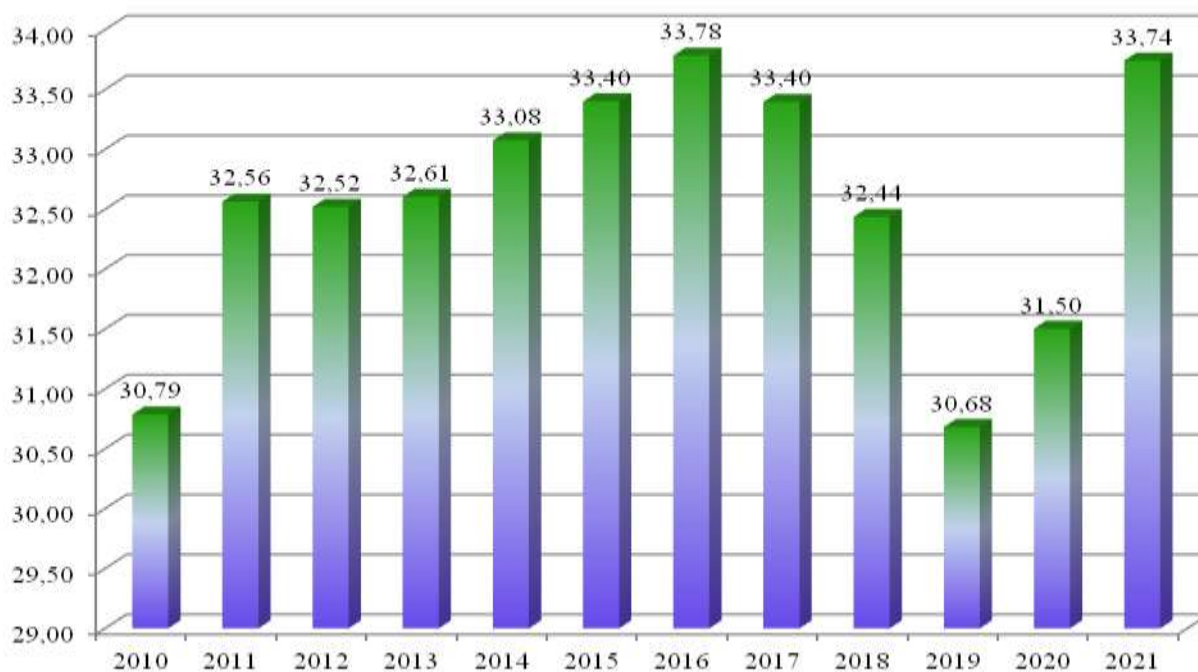


Рис. 2. Динаміка відносного показника обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) промисловості в загальній кількості реалізованої продукції за 2010–2021 рр. за функціональним підходом, %

Результати аналізу свідчать про те, що обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) промисловості в загальній кількості реалізованої продукції за 2010–2021 рр. за інституціональним підходом коливається в межах від 32,82% до 36,09% та функціональним підходом в межах 30,68% до 33,78%. Отже, можна констатувати той факт, що загальна промисловість забезпечує від 30% до 40% загального обсягу реалізованої продукції, що підтверджує пріоритетність даної галузі в розвитку економіки країни.

При формуванні системи управління інноваційним розвитком промислових підприємств керівництво стикається зі значними труднощами. Для ефективного вирішення цих питань необхідно розробляти програми щодо спільної дії держави, бізнесу та академічно-наукового середовища. Створення сприятливих умов для фінансування, підвищення науково-технічного потенціалу, боротьба з корупцією та бюрократією, розвиток інфраструктури та інноваційних центрів, а також підвищення свідомості інноваційної культури - це лише деякі з напрямків, які потребують уваги для прогресу в цьому напрямку. Запровадження цих заходів сприятиме створенню міцної інноваційної екосистеми, яка сприяє розвитку підприємств

та підвищенню рівня розвитку економіки країни.

Проблемою у формуванні системи управління інноваційним розвитком промислових підприємств є відсутність належної інфраструктури. Недостатність сучасних лабораторій, технологічних парків і інноваційних кластерів обмежує можливості промислових підприємств для проведення досліджень, тестування нових продуктів та реалізації інноваційних ідей. Відсутність спеціалізованої інфраструктури створює перешкоди для співпраці між різними галузями та обміну прогресивними знаннями.

Багато промислових підприємств України страждають від використання застарілих технологій і морально та фізично зношеної виробничої бази. Вони відповідають трендам сучасного виробництва і не можуть ефективно конкурувати на міжнародних ринках. Недостатня модернізація технологій та відсутність інноваційних рішень знижують рівень розвитку промислових підприємств і зменшують їх конкурентоспроможність.

Більшість промислових підприємств в Україні не відповідають сучасним екологічним стандартам та нормам, які спричиняють забруднення довкілля, використовують за-

старілі технології, які мають негативний вплив на природні ресурси. Недостатня увага до екологічних проблем призводить промислові підприємства до зменшення довіри споживачів і може мати негативний вплив на імідж підприємств.

Для вирішення проблеми промислових підприємств в напрямку недостатньої кваліфікованої робочої сили необхідно звернути увагу на систему освіти та професійну підготовку або перепідготовку кадрів. Розвиток високоякісної освіти, яка відповідає потребам промисловості, і підтримка навчальних програм, спрямованих на розвиток сучасних технологій, можуть допомогти забезпечити належний рівень розвитку працівників та підвищити рівень ресурсного потенціалу промислових підприємств.

Для інноваційного розвитку та зростання рівня наукових досліджень на промислових підприємствах необхідно впровадження нових технологій, поліпшення продукції та збільшення рівня конкурентоспроможності. Заохочення до досліджень, створення інноваційних умов можливе за рахунок співпраці між університетами і промисловими підприємствами з обов'язковою підтримкою держави, що може стати ефектив-

ним інструментом для забезпечення розвитку високотехнологічного сектору.

Важливим аспектом розвитку промислових підприємств є залучення інвестицій, встановлення партнерських зв'язків і співпраці з вітчизняними та міжнародними компаніями та експертами. Це може сприяти передачі знань та технологій, підвищенню якості інноваційного управління та підтримці на етапі модернізації.

Загалом, розв'язання проблем на вітчизняних промислових підприємствах України потребує комплексних заходів, які включають підтримку від держави, залучення приватного сектору, модернізацію технологій та управління, інновації, освіту та міжнародну співпрацю. Тільки за таких умов можна створити сприятливі умови для стабільного розвитку вітчизняних промислових підприємств.

Відповідно, аналізуючи проблеми промислових підприємств, необхідно перманентно проводити оцінку ресурсного потенціалу як основи формування системи управління інноваційним розвитком промислових підприємств, який повинен включати наступні складові та їх показники, що наведені в табл. 2.

Таблиця 2

Складові та показники для оцінки ресурсного потенціалу промислових підприємств

Складові ресурсного потенціалу промислових підприємств	Умовне позначення складової	Показники ресурсного потенціалу промислових підприємств	Умовне позначення показників
Фінансово-економічна	FE	Валовий прибуток промислового підприємства	FE1
		Валовий дохід	FE2
		Чистий прибуток промислового підприємства	FE3
Виробничо-технологічна	VT	Собівартість продукції	VT1
		Витрати на 1 грн. товарної продукції	VT2
		Накопичена амортизація	VT3
Кадрово-соціальна	KM	Чисельність працівників	KM1
		Число робітників з вищою освітою	KM2
		Середньомісячний заробіток	KM3
Еколого-нормативна	EN	Екологічний податок	EN1
		Витрати на утилізацію відходів	EN2
		Витрати на проведення природоохоронних заходів	EN3
Інноваціо-прогресивна	IP	Загальні витрати на інноваційну діяльність	IP1
		Рівень ризику від інноваційної діяльності	IP2
		Витрати на програмне забезпечення	IP3
Партнерсько-інвестиційна	PI	Довгострокові фінансові інвестиції	PI1
		Рентабельність фінансових інвестицій	PI2
		Інші фінансові інвестиції	PI3
Управлінсько-функціональна	UF	Витрати на утримання апарату управління	UF1
		Витрати на систему управління	UF2
		Витрати на контрольованість процесу	UF3

Алгоритм оцінки складових ресурсного потенціалу промислових підприємств, який є підґрунтям до розробки управлін-

ського рішення щодо формування форсайт-інноваційного механізму управління підприємствами наведено на рис. 3.

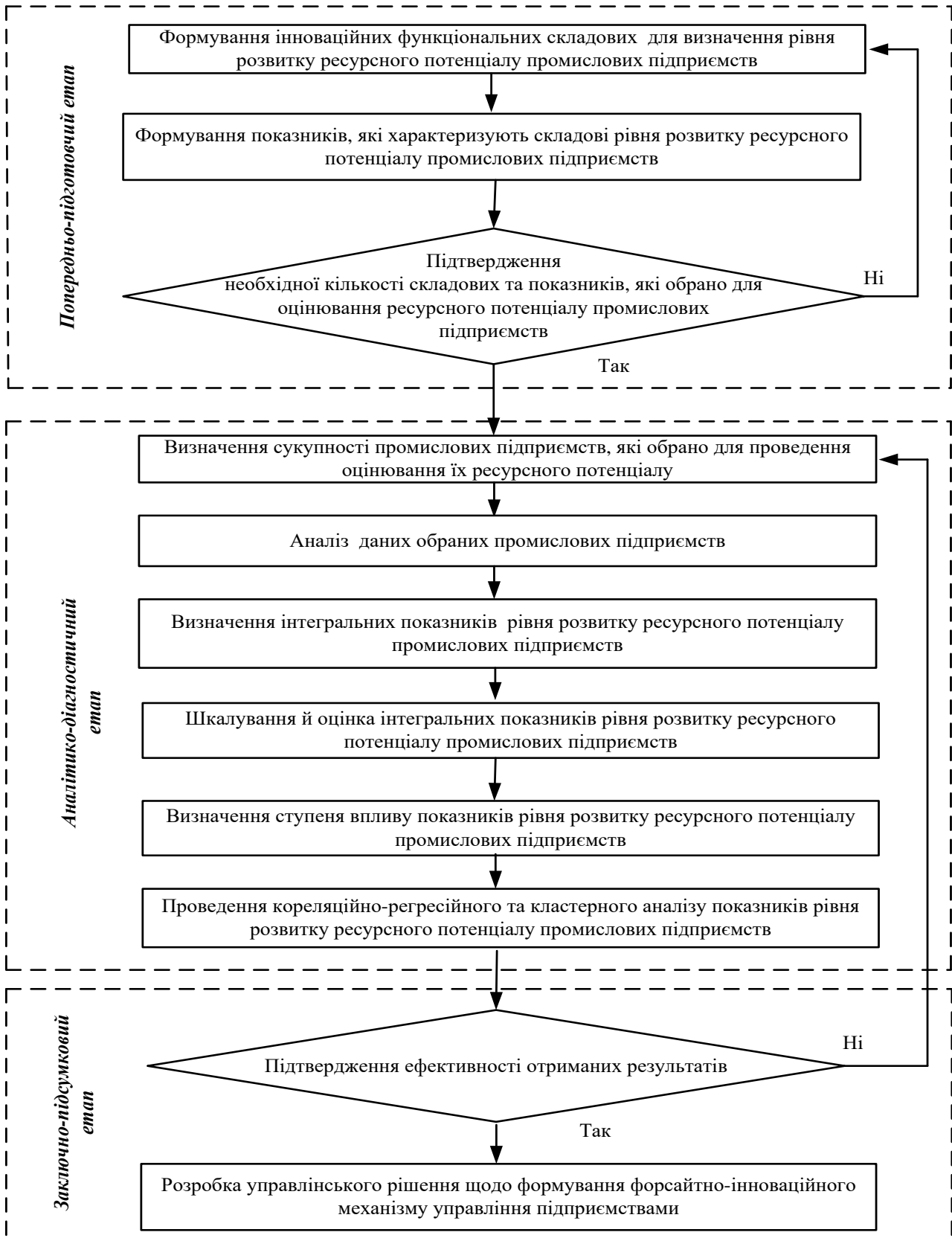


Рис. 3. Алгоритм оцінки складових ресурсного потенціалу промислових підприємств

Розробка управлінського рішення щодо формування форсайт-інноваційного механізму управління підприємствами полягає в успішному подоланні проблем на вітчизняних промислових підприємствах потребує інтегрованого підходу, що включає підтримку бізнесу, модернізацію технологій, стабільне енергозабезпечення, соціальну відповідальність та сприятливі умови в інвестиційному та регуляторному середовищі. Тільки за таких умов можна створити певні позитивні умови для розвитку промисловості та забезпечити стале зростання економіки країни.

Висновки. Отже, вирішення проблем на вітчизняних промислових підприємствах України вимагає комплексного підходу, який включає розвиток інфраструктури, інституційну підтримку, розвиток регіональної промисловості, екологічну сталість, забезпечення соціальної відповідальності тощо. Тільки шляхом спільних зусиль різних сторін (промисловості, держави та науково-освітнього потенціалу) можна досягти значного покращення в діяльності промислових підприємств.

На розвиток промислових підприємств впливають глобальні тенденції, такі як цифровізація, зелена енергетика та сталість. Важливість адаптації вітчизняних підприємств до цих тенденцій, розвиток цифрових технологій, впровадження екологічно чистих процесів та розробку сталого бізнес-плану призведе до значного їх розвитку та підвищення рівня розвитку ресурсного потенціалу.

Література

1. Ареф'єва О.В. Концептуальні основи адаптивного управління функціонуванням та розвитком підприємств. *Економіка та управління*. 2012. № 3. С. 107–111.
2. Геєць В.М. Ендогенізація розвитку економіки у вимірі рівноправності відносин держави, бізнесу та суб'єктів голосування. *Економіка України*. 2018. № 7. С. 3–19.
3. Колешчук О.Я. Теоретичні положення управління інноваційністю підприємств: стратегічно-орієнтовані напрямки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. №5(73). Ч.2. С. 143–150.
4. Прохорова В.В., Проценко В.М., Чобіток В.І. Формування конкурентної стратегії підприємств на засадах інноваційно-спрямованого інвестування. Харків: УПА, 2015. 291 с.

5. 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>

6. 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.

7. 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>.

8. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>

References

1. Arefieva, O.V. (2012). Kontseptualni osnovy adaptivnoho upravlinnia funktsionuvanniam ta rozvytkom pidpriemstv. *Ekonomika ta upravlinnia*, № (3), 107–111.
2. Heiets, V.M. (2018). Endohenizatsiia rozvytku ekonomiky u vymiri rivnopravnosti vidnosyn derzhavy, biznesu ta subiektiv holosuvannia. *Ekonomika Ukrainy*, (7), 3–19.
3. Koleshchuk, O.Ya. (2019). Teoretychni polozhennia upravlinnia innovatsiiniestiu pidpriemstv: stratehichno-oriientovani napriamky. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, 5(73) ch.2, P. 143–150.
4. Prokhorova, V.V., Protsenko, V.M., & Chobitok, V.I. (2015). Formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstv na zasadakh innovatsiino-spriamovanoho investuvannia. Kharkiv: UIPA.
5. 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>
6. Khaustova, V.Ye., & Kolodiazna, T.V. (2019). Vplyv protsesiv zlyttiv ta pohlynan na konkurentospromozhnist ekonomiky v umovakh hlobalizatsii. Kharkiv: FOP Liburkina, L.M.
7. 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>.
8. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Retrieved from <https://ukrstat.gov.ua/>

ASSESSMENT OF RESOURCE POTENTIAL AS THE BASIS FOR THE FORMATION
INNOVATIVE DEVELOPMENT MANAGEMENT SYSTEM INDUSTRIAL ENTERPRISES:
SCIENTIFIC AND PRACTICAL ASPECTS

I. O. Chobitok, Assistant, Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy

Methods. The generalization and analysis made it possible to prove that the most important condition for the economic development of the country in modern turbulent conditions is to ensure the stability of the development of industrial enterprises in the real sector of the economy. In the course of the globalization of the economy, accompanied by the active development of the economic space, the acceleration of the exchange of information, technology, knowledge and experience, contribute to the transformation of industrial enterprises and increase their dynamism, which puts forward new requirements for doing business.

The issues of the constancy of functioning and development of industrial enterprises are becoming increasingly important due to the increasing impact on business entities of negative trends caused by exogenous and endogenous factors (financial crises, pandemics, military events, etc.). Accordingly, qualitative changes are needed in the management mechanisms at the level of industrial enterprises to ensure their sustainable functioning and development.

In unstable economic conditions, the management of industrial enterprises must be based on the principles of adaptation to ensure economically sustainable functioning and development in the long term. However, at present, one can state the low quality of management, which negatively affects the efficiency of industrial enterprises. Consequently, the modern market economy requires absolutely innovative approaches to management, which are based on the principles of self-financing, self-sufficiency, self-government.

Results. The author in the article analyzed the dynamics of the volume of sales (goods, services) of enterprises in 2010–2021 (according to the institutional and functional approach). The results of the analysis indicate that the volume of sold products (goods, services) of the industry in the total number of products sold for 2010–2021. 68% to 33.78%. Therefore, we can state the fact that the general industry provides from 30 to 40% of the total volume of sales, which confirms the priority of this industry in the development of the country's economy.

The article analyzes the problems of industrial enterprises, identifies the components and their indicators necessary for a permanent assessment of the resource potential as the basis for the formation of a management system for the innovative development of industrial enterprises.

Novelty. An algorithm is proposed for assessing the components of the resource potential of industrial enterprises in order to develop a management solution for the formation of a foresight-innovative enterprise management mechanism, which consists in successfully overcoming problems at domestic industrial enterprises, needs an integrated approach, including business support, technology modernization, stable energy supply, social responsibility and favorable conditions in the investment and regulatory environment. Only in such conditions it is possible to create certain positive conditions for the development of industry and ensure the sustainable growth of the country's economy.

Practical value. It was determined that the solution of problems at domestic industrial enterprises of Ukraine requires comprehensive measures, including support from the state, involvement of the private sector, modernization of technologies and management, innovation, education and international cooperation. Only in such conditions it is possible to create favorable conditions for the stable development of domestic industrial enterprises.

Keywords: resource potential, innovative development management system, algorithm, efficiency, components and indicators of resource potential.

Надійшла до редакції 16.02.23 р.