



Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»

# ЕКОНОМІЧНИЙ ВІСНИК

Дніпровської  
політехніки

Науковий журнал

№ 1 (85) • 2024

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  
2024

Головний редактор	Г. М. Пилипенко
Заступники головного редактора	О. І. Амоша, О. Г. Вагонова
Голова редакційної ради	В. Я. Швець
РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ (УКРАЇНА):	А. В. Бардась, Л. С. Безугла, М. В. Белобородова, Л. А. Бондаренко, М. В. Бойченко, І. П. Буляєв, А. Г. Герасименко, Т. В. Герасименко, І. В. Григоренко, Н. А. Добрянська, О. В. Єрмошкіна, Ю. С. Залознова, М. І. Іванова, С. Я. Касян, В. В. Корнєєв, О. Ю. Красовська, Н. І. Литвиненко, А. А. Макурін, В. А. Павлова, М. С. Пашкевич, Ю. І. Пилипенко, Е. В. Прушківська, А. А. Славкова, В. Л. Смесова, Е. Ю. Терещенко, О. В. Трифонова, О. В. Усатенко, Н. В. Шинкаренко, О. В. Чуріканова, Н. В. Якименко-Терещенко.
ЗАКОРДОННІ ЧЛЕНИ РЕДАКЦІЙНОЇ КОЛЕГІЇ:	Даріюш С. (Університет АГН, м. Краків, Польща), Кошебаєва Г.К. (Карагандинський державний університет, м. Караганда, Казахстан), Росак-Широцька Й. (Ченстоховський технологічний університет, м. Ченстохова, Польща), Січінава А. (Грузинський технічний університет, м. Тбілісі, Грузія), Тарас В. (Університет Північної Кароліни, м. Грінсборо, США), Юревічєйне Д. (Вільнюський технічний університет Гедімінаса, м. Вільнюс, Литва).
	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	Ю. І. Літвінов
	Журнал підписано до друку за рекомендацією вченої ради Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» (протокол № 4 від 20.03.2024 р.) Наклад 300 прим. Зам. № Підписано до друку 22.03.2024 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: <a href="mailto:PilipenkoA@nmu.org.ua">PilipenkoA@nmu.org.ua</a> , web: <a href="http://ev.nmu.org.ua">ev.nmu.org.ua</a>
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 (85) • 2024**

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  
2024

Chief Editor	H. M. Pylypenko
Deputy Chief Editors	O. I. Amosha, O. G. Vagonova
Head of editorial board	V. Ya. Shvets
EDITORIAL BOARD (UKRAINE)	A. V. Bardas, L. S. Bezuhla, M. V. Bieloborodova, L. A. Bondarenko, M. V. Boichenko, I. P. Bulieiev, A. H. Gerasymenko, T. V. Gerasymenko, I. V. Hryhorenko, N. A. Dobrianska, O. V. Yermoshkina, Yu. S. Zaloznova, M. I. Ivanova, S. Ya. Kasian, V. V. Korneev, O. Yu. Krasovska, N. I. Litvinenko, A. A. Makurin, V. A. Pavlova, M. S. Pashkevich, Yu. I. Pylypenko, E. V. Prushkivska, A. A. Slavkova, V. L. Smiesova, E. Yu. Tereshchenko, O. V. Trifonova, O. V. Usatenko, V. Ya. Shvets, N. V. Shynkarenko, O. Yu. Churikanova, N. V. Yakymenko-Tereshchenko.
FOREIGN MEMBERS OF EDITORIAL BOARD	Dariusz S. (AGH University of Krakow, Poland), Koshebayeva G. (Karaganda State Technical University, Kazakhstan), Rosak-Szyrocka J. (Chestohova University of Technology, Poland), Sichinava A. (Georgian Technical University, Georgia), Taras V. (University of South Carolina, Greensboro, USA), Jurevičienė D. (Vilnius Gediminas Technical University, Lietuvos Respublika).
	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	Yu. I. Litvinov
	Passed for printing under recommendation of Academic Council of Dnipro University of Technology (transaction № 4 dated 20.03.2024) Number of copies printed 300. Order No_. Passed for printing 22.03.2024 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 highereducational 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: <a href="mailto:PilipenkoA@nmu.org.ua">PilipenkoA@nmu.org.ua</a> , web: <a href="http://ev.nmu.org.ua">ev.nmu.org.ua</a>
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

## ЗМІСТ

СТОР.

### ***ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ***

<b>Супрунова І. В.</b> Детінізація ринку праці як складова забезпечення соціальної безпеки держави.....	9
<b>Sichinava A., Dubiei Yu. V.</b> Structural capital essence and role in ensuring technical and technological development.....	15
<b>Бондаренко Л. А.</b> Кризовий реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний метод забезпечення якості туристичних послуг.....	22
<b>Шульга О. В.</b> Зелений інтелектуальний капітал та його вплив на стійкість бізнес-моделей.....	34
<b>Яськов Є. О.</b> Категоріальна оформленість понять «інвестиційна привабливість» та «інвестиційний клімат» .....	44
<b>Бурикін О. М.</b> Аналіз форм і видів цифрових технологій та їх вплив на сучасне суспільство у динамічному ринковому середовищі.....	54

### ***МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ***

<b>Пилипенко Г. М., Герасименко Т. В., Гузенко І. Ю.</b> Інноваційні моделі діяльності підприємств у глобальних ланцюгах створення вартості.....	65
<b>Лазебник Л. Л., Рябініна Н. О.</b> Соціологічний дискурс технологічного розвитку: глобальні виклики та українські реалії.....	73

### ***МЕНЕДЖМЕНТ***

<b>Mshvidobadze T. I.</b> Impact of artificial intelligence and machine learning on business processes.....	81
<b>Сисоєв В. В., Корінь М. В.</b> Логістична підтримка управління збутовою діяльністю підприємства.....	87
<b>Маковоз О. В., Іщенко В. О.</b> Мотиваційні компоненти управління персоналом на підприємствах.....	99

### ***ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА***

<b>Кичигін А. М., Савченко М. В.</b> Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможного потенціалу підприємства.....	107
<b>Спіцина А. Є.</b> Інноваційна культура в управлінні персоналом транспортної галузі України.....	116

<b>Бессонова А. В.</b> Розвиток системи кадрового потенціалу підприємства на прикладі машинобудівної галузі України.....	<b>128</b>
<b>Савчук Л. М., Бандоріна Л. М., Удачина К. О., Савчук Р. В., Усенко М. П.</b> Модель оцінки ефективності реалізації фінансової стратегії підприємства.....	<b>142</b>
<b>Чернишенко А. Г.</b> Економічна поведінка підприємства в умовах нестабільного середовища.....	<b>154</b>
<b>Галицький Б. Ю.</b> Роль конкурентного потенціалу у забезпеченні розвитку автотранспортного підприємства.....	<b>161</b>
<b>Московець Д. О.</b> Аналіз розвитку стоматологічного бізнесу в Україні.....	<b>171</b>
<b>Зайцева А. С.</b> Методологічні аспекти управління транспарентністю розвитку підприємств в умовах конвергенції інвестиційних процесів.....	<b>179</b>
<b>Шепеленко С. М.</b> Управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобальних трансформацій: фундаментально-категоріальні аспекти.....	<b>187</b>

## CONTENTS

### *ECONOMIC THEORY*

<b>Suprunova I. V.</b> Deshadowing of the labor market as a component for provision of state social security.....	9
<b>Sichinava A., Dubiei Yu. V.</b> Structural capital: essence and role in ensuring technical and technological development.....	15
<b>Bondarenko L. A.</b> Crisis re-engineering of business processes as a modern method of ensuring the quality of tourist services.....	22
<b>Shulha O. V.</b> Green intellectual capital and its impact on business models sustainability...	34
<b>Yaskov Ye. O.</b> Categorical formulation of the concepts of «investment attractiveness» and «investment climate».....	44
<b>Burykin O. M.</b> Analysis of forms and types of digital technologies and their impact on modern society in a dynamic market environment.....	54

### *INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS*

<b>Pylypenko H. M., Herasymenko T. V., Huzenko I. Yu.</b> Innovative models of enterprise activities in global value chains.....	65
<b>Lazebnyk L. L., Riabinina N. O.</b> Sociological discourse of technological development: global challenges and Ukrainian realities.....	73

### *MANAGEMENT*

<b>Mshvidobadze T. I.</b> Impact of artificial intelligence and machine learning on business processes.....	81
<b>Sysoiev V. V., Korin M. V.</b> Logistics support for the management of sales activities at the enterprise. ....	87
<b>Makovoz O. V., Ishchenko V. O.</b> Motivation components of personnel management at enterprises.....	99

### *ECONOMICS OF ENTERPRISE*

<b>Kychyhin A. M., Savchenko M. V.</b> Methodological approaches to competitive potential assessment of an enterprise.....	107
<b>Spitsyna A. Ye.</b> Innovative culture in personnel management in transport industry of Ukraine.....	116

<b>Bessonova A. V.</b> Development of the personnel potential system of the enterprise using the example of the machine-building industry of Ukraine.....	<b>128</b>
<b>Savchuk L. M., Bandorina L. M., Udachyna K. O., Savchuk R. V., Usenko M. P.</b> Model for assessing the effectiveness of implementing the financial strategy of an enterprise.....	<b>142</b>
<b>Chernyshenko A. H.</b> Economic behavior of an enterprise in the conditions of unstable environment.....	<b>154</b>
<b>Halytskyi B. Yu.</b> The role of competitive potential in security development of auto transport enterprises.....	<b>161</b>
<b>Moskovets D. O.</b> Analysis of development of dental business in Ukraine.....	<b>171</b>
<b>Zaitseva A. S.</b> Methodology for managing the transparency of enterprise development in condition of convergence of investment processes.....	<b>179</b>
<b>Shepelenko S. M.</b> Management of intellectual potential of enterprises in the context of globalization transformation: theoretical aspects.....	<b>187</b>

## ДЕТІНІЗАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ ЯК СКЛАДОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

*І. В. Супрунова, д. н. з державного управління, доцент, Державний університет «Житомирська політехніка», kbo\_siv@ztu.edu.ua, <https://orcid.org/0000-0001-5484-6421>*

**Методологія дослідження.** Під час проведення дослідження використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів пізнання, зокрема: методи логічного узагальнення та наукової абстракції – для уточнення понятійного апарату дослідження; системного аналізу і синтезу, індукції й дедукції – для виявлення особливостей впливу тенденцій ринку праці на стан тінізації економіки України, виокремлення загроз національній безпеці, а також для систематизації напрямів детінізації ринку праці в Україні.

**Результати.** Проаналізовано основні причини виникнення тіньового ринку праці в Україні. Окреслено особливості неформальної зайнятості та визначено загрози економічній безпеці країни, які обумовлені розвитком і збільшенням обсягів неформальної зайнятості. Виділено основні вектори дій в політиці детінізації ринку праці. Обґрунтовано, що держава має сприяти легалізації неформальної зайнятості в країні, заохочувати до офіційного працевлаштування, регулювати питання детінізації економіки, забезпечувати переважання офіційного ринку праці. Акцентовано увагу на детінізації ринку праці як першочерговому завданні уряду з огляду на виникнення таких проблем, як нелегальне використання робочої сили, приховування реальних доходів, ігнорування укладання трудових договорів та розвиток заробітної плати у формі «оплати в конвертах».

Визначено, що державна політика детінізації ринку праці повинна містити дві взаємоузгоджені складові: адміністративну та мотиваційну. Встановлено, що найбільш дієвими заходами влади мають бути: встановлення чіткого контролю за дотриманням трудового законодавства, попередження проявів неформальної зайнятості та виплат тіньових заробітних плат, посилення відповідальності за порушення у цій сфері. Із основних завдань найголовнішими визначено зменшення податкового навантаження, збалансування попиту та пропозиції робочої сили, орієнтація на розвиток малого підприємництва та інші. Окреслено комплекс заходів, зорієнтованих на детінізацію ринку праці в Україні, обґрунтовано необхідність злагодженої діяльності та співпраці органів влади в частині скорочення и та легалізації неформальної зайнятості в Україні.

**Новизна.** Визначено комплекс заходів детінізації ринку праці в Україні, реалізація яких забезпечить створення умов для підвищення стандартів гідної праці як основи для легалізації трудових відносин та зростання заробітної плати шляхом подолання суперечності між високим рівнем розвитку людського капіталу і недостатнім щодо соціального капіталу.

**Практична значущість.** Результати дослідження можуть бути використані у процесі проведення політики детінізації економіки як складової національної безпеки України.

**Ключові слова:** тіньова економіка, ринок праці, детінізація економіки, національна безпека, соціальна безпека, детінізація ринку праці, неформальна зайнятість.

**Постановка проблеми.** Наслідки по- та релокація підприємств), виїзд біженців за вномаштабної війни (руйнування, закриття кордон та збільшення кількості внутрішньо

переміщених осіб (ВПО) створюють ситуацію невідповідності географічного розташування робочих місць та робочої сили, загострення проблеми неформальної зайнятості. Ринок праці є вразливою системою, яка гостро реагує на збурення зовнішнього середовища. Фінансові кризи, пандемії, повномасштабна війна в Україні створюють серйозні загрози соціальній безпеці усіх суб'єктів ринку праці, сприяють зростанню рівня тінізації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окремі аспекти розвитку державної політики в сфері детінізації економіки та протидії тіньовій економіці піднімали в дослідженнях такі вітчизняні науковці: А. Базилюк [1], З. Варналій [2], Мазур І. І. [5], Ю. Кіржецький [4] та інші вчені. Враховуючи проблематику досліджень та віддаючи належне напрацюванням вчених у даній сфері, слід відмітити, що ряд проблем, які потребують ґрунтовного дослідження, залишилися частково або повністю поза їх увагою. Одним з таких актуальних питань є детінізації ринку праці як складової забезпечення соціальної безпеки держави.

**Формулювання мети статті.** Метою статті є дослідження детінізації ринку праці як складової забезпечення соціальної безпеки держави.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Державною службою статистики України з метою використання єдиного методологічного підходу до визначення рівня неформальної зайнятості затверджені «Ме-

тодологічні положення щодо визначення неформальної зайнятості» [6]. Цей документ базується на сучасних міжнародних стандартах у сфері статистики праці та враховує напрацьований національний досвід. Згідно з ним неформальна зайнятість визначається як загальна кількість неформальних робочих місць на підприємствах формального і неформального секторів економіки або у домогосподарствах.

Сучасні тенденції функціонування ринку праці України характеризуються значними обсягами неформальної зайнятості. Результати, отримані під час проведення статистичних обстежень, дають змогу визначити основні тенденції розвитку неформальної зайнятості в Україні. Держава здійснює моніторинг кількості та масштабів тіньової зайнятості. Державна служба статистики України (Центральний орган виконавчої влади, що здійснює функції інспектування праці в Україні) досліджує кількість неформальної зайнятості, класифікує його за статтю та типом місцевості, віковими групами.

За результатами статистичних даних можна побачити, що за період з 2018–2021 рр. зменшився загальний рівень неформальної зайнятості, так як у 2018 році цей показник становив 3541,3 тис. осіб (21,6%) загальної кількості зайнятого населення), а у 2021 році – 3018,4 тис. осіб (19,3%). Тобто, приблизно кожна п'ята людина з усього зайнятого населення працює у неформальному секторі.



Рис. 1. Динаміка чисельності неформально зайнятого населення України у 2018–2021 рр. [3]

Тіньовий ринок праці є певним джерелом, що забезпечує трудову економіку трудовими ресурсами. Основними причинами виникнення тіньового ринку в Україні є можливість економічного агента здійснювати свою діяльність, ігноруючи норми законодавства. Існують деякі фактори, що сприяють цьому процесу. По-перше, низька заробітна плата в секторі економіки держави. Більшість населення не влаштовує їх наявний розмір заробітної плати, тому вони намагаються перейти у «тінь» задля отримання вищих доходів. По-друге, надмірний податковий тягар, неудосконалена податкова система та нерівномірність податкового навантаження змушують економічних агентів перейти на тіньову діяльність. По-третє, недостатньо якісне надання державних послуг, які отримують громадяни у сфері освіти, медицини та ін. Стрімко розширюється мережа надання платних послуг. По-четверте, недостатня обізнаність і професіоналізм державних службовців, значний рівень корупції та надмірне регулювання підприємницької діяльності з боку державних структур. По-п'яте, низький рівень довіри до державних структур.

Неформальна зайнятість в Україні має певні особливості:

- прибутки від неї є нижчими за доходи, отримані одночасно за допомогою офіційної та неофіційної діяльності;
- кількість неформально зайнятих залежить від вікової категорії, місця проживання;
- більша частина населення свідомо обрала неформальну зайнятість;
- неформальна зайнятість – спосіб існування в умовах капіталістичних відносин;
- роботодавці нав'язують неформальний вид зайнятості, порушуючи тим самим норми трудового законодавства.
- Розвиток та збільшення обсягів неформальної зайнятості породжує певні ризики в економічній безпеці країни (в т. ч. соціальної), а саме:
  - бюджет та соціальний фонд недоотримують кошти, що могли б бути спрямовані на соціально-економічний розвиток держави та покращення життя населення;
  - складність контролю з боку держави за обігом грошей;

- сповільнення процесів модернізації економіки та існування усталеної ринкової системи;

- відсутнє повне отримання точної та достовірної економічної інформації;

- стрімке поширення неформальної зайнятості гальмує процеси ефективного використання наявного трудового потенціалу, через їх незахищений стан;

- зниження матеріального та культурного рівня особистості, внаслідок зайнятості у неформальному секторі, що знижує якість трудового потенціалу країни;

- ускладнення контролю за дотриманням умов праці та якості товарів і послуг, що надаються;

- звикання суспільства до порушення норм податкового та трудового законодавства;

- розвиток корупції та тіньової економіки;

- створення сприятливих умов для вчинення кримінальних діянь.

Загальний наслідок зростання усіх показників тіньової зайнятості – руйнування встановленого порядку та норм економічних зв'язків, адже така діяльність здійснюється в умовах ігнорування соціальних стандартів та гарантій (мінімальна заробітна плата, стандарти безпеки, тривалість робочого часу), встановлених державою на ринку праці, держава ж має інший негативний підсумок – зменшення бюджетних соціальних видатків внаслідок недоотримання податкових надходжень до бюджету. Поширення та збільшення обсягів неформальної зайнятості підвищує рівень тінізації економіки та посилює економічну безпеку.

Таким чином, держава має сприяти легалізації неформальної зайнятості в країні, заохочувати до офіційного працевлаштування, регулювати питання детінізації економіки, забезпечувати переважання офіційного ринку праці.

Детінізація ринку має бути першочерговим завданням уряду, адже це породжує поширення таких проблем, як нелегальне використання робочої сили, приховування своїх реальних доходів, ігнорування укладання трудових договорів та розвиток заробітної плати «у конвертах». Можна виділи

чотири основні вектори дій, на які має бути спрямована діяльність влади:

- Спрощення самої системи адміністрування та збору податків. В результаті це дасть прозорості процесу адміністрування коштів та зменшить бажання громадян ухилитись від сплати податків.

- Невтручання протягом декількох років та спрощення податкового законодавства, для того щоб підприємцям було зручно планувати свою діяльність та унеможливило коригування законодавства, що негативно впливає на розвиток підприємств.

- Покращення якості наданих державою послуг, що покращить зв'язки між державою та громадянами.

- Зменшення кількості відрахувань до соціального фонду, адже навантаження на фонд заробітної плати становить більше половини (56,6%): скорочення ставки єдиного соціального внеску, створення резервних фондів).

- Зменшення кількості податкових пільг, оскільки це дозволить рівномірно розподіляти податкове навантаження.

Державна політика детінізації повинна містити дві взаємоузгоджені складові: адміністративну та мотиваційну. Під адміністративною складовою розуміємо посилення контролю для збільшення збору податків та зменшення частки тіньової економіки. Мотиваційна складова має передбачати зниження податкового навантаження, спрощення податкового законодавства та регулювання економічної діяльності одночасно з покращенням якості державних послуг. Тому державна політика має забезпечити гармонійне поєднання адміністративної та мотиваційної складових, які мають досягти максимального ефекту від кожної з них та не перешкоджати одна одній.

Скорочення та легалізація неформальної зайнятості потребує проведення комплексу заходів орієнтованих на детінізації ринку праці в Україні.

По-перше, потрібно забезпечити координацію зусиль усіх рівнів влади в реалізації політики у сфері зменшення тінізації ринку праці саме за допомогою обґрунтованої національної програми, статистичних даних та досліджень, таким чином, щоб забезпечити

рівновагу між попитом та пропозицією робочої сили.

По-друге, політика зайнятості повинна бути спрямована на забезпечення соціально прийняттого рівня безробіття завдяки сприяння перерозподілу робочої сили за секторами економіки, територіями та видами зайнятості, в інтересах структурних зрушень та зростання продуктивності праці за максимально можливою соціальною підтримкою безробітних. При цьому, слід враховувати, що втрата значного виробничого потенціалу на окупованих територіях, очевидно, в кінцевому результаті призведуть до зміни галузевої та територіальної структури економіки, а значить, і до структури попиту на робочу силу. Тому важливим є запровадження науково обґрунтованого прогнозування масштабів та напрямів таких змін, а також структури попиту на ринку праці на середньострокову та довгострокову перспективу. Такі прогнози мають бути узгоджені із системами освіти, підготовки та удосконалення кадрів.

По-третє, встановлення рівноваги попиту та пропозиції ринку праці повинно бути забезпечено шляхом прийняття професійних стандартів, це дасть змогу поєднати ринкові вимоги роботодавців до кваліфікованої підготовки кадрів. Завдяки професійним стандартам можна провести об'єктивну атестацію та оцінювання персоналу підприємств.

По-четверте, виконання одного із головних завдань українського ринку, що полягає в переході від дешевої робочої сили, яка наразі існує, до моделі з високим рівнем оплати праці. Такий перехід змусить повернутись працівників до офіційного сектору економіки, що в перспективі збільшить їх доходи, надходження до бюджету та соціальних фондів.

По-п'яте, реалізація політики зайнятості має спрямовуватись на розвиток малого підприємництва, що може здійснюватись шляхом переробки податкової системи на більш гнучку, удосконалення сфери кредитування та запровадження пільгових умов для доступу до інформаційних та юридичних послуг.

По-шосте, застосування нових форм трудових відносин, які є гнучкими та які

здатні знизити тінізацію у сфері зайнятості, це може бути: віддалена, мобільна та часткова зайнятість. Проте, застосування таких форм вимагає удосконалених механізмів для їх застосування, адже важливо не допустити прояви дискримінації, зниження захищеності працівників та недотримання гарантій у трудових відносинах.

По-сьоме, формування та розвиток територіальних кластерних структур, які є ефективним інструментом стимулювання підприємницької діяльності. Це слугуватиме основою для забезпечення конкурентоспроможності регіональної економіки та створенню робочих місць.

**Висновки.** Державна політика має бути орієнтована на злагоженому здійсненні радикальних економічних, адміністративних, управлінсько-організаційних заходів щодо детінізації ринку праці, легалізації зайнятості та заробітної плати. Найбільш дієвими заходами влади мають бути: встановлення чіткого контролю за дотриманням трудового законодавства, попередження проявів неформальної зайнятості та виплат тінєвих заробітних плат, посилення відповідальності за порушення у цій сфері. Із основних завдань найголовнішими є зменшення податкового навантаження, збалансування попиту та пропозиції робочої сили, орієнтація на розвиток малого підприємництва та інші. Післявоєнне відновлення та відбудова економіки України повинна супроводжуватися злагоженою діяльністю усіх органів влади.

### Література

1. Базиліук А.В., Коваленко С.О. Тінєова економіка в Україні: монографія. К.: НДЕІ Мінекономіки України, 1998. 206 с.

2. Варналій З.С. Тінєова економіка сутність, особливості та шляхи легалізації: монографія. К.: НІСД, 2006. 576 с.

3. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

4. Кіржецький Ю.І. Тінєова економіка та напрями її подолання в Україні: монографія. Львів: Ліга-Прес, 2013. 198 с.

5. Мазур І.І. Детінізація економіки України: теорія та практика: монографія. К.: ВПЦ «Київський ун-т», 2006. 239 с.

6. Методологічні положення щодо визначення неформальної зайнятості населення, затверджені Наказом Державної служби статистики України від 23.01.2013 № 16. URL: [https://ukrstat.gov.ua/metod\\_polog/metod\\_doc/2013/16/16\\_2013.htm](https://ukrstat.gov.ua/metod_polog/metod_doc/2013/16/16_2013.htm)

7. Супрунова І.В. Державна політика у сфері детінізації національної економіки як структурної складової державної безпеки: монографія. Житомир: ТОВ «Видавничий дім «Бук-Друк», 2021. 340 с.

### References

1. Bazyliuk, A.V., Kovalenko S.O. (1998). *Tiniova ekonomika v Ukraini*. Kyiv: NDEI Minekonomiky Ukrainy.

2. Varnaliy, Z.S. (2006). *Tiniova ekonomika sutnist, osoblyvosti ta shliakhy lehalizatsii*. Kyiv: NISD.

3. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua/>

4. Kirzhetskyi, Yu.I. (2013). *Tiniova ekonomika ta napriamy yii podolannia v Ukraini*. Lviv: Liha-Pres.

5. Mazur, I.I. (2006). *Detinizatsiia ekonomiky Ukrainy: teoriia ta praktyka*. Kyiv: VPTs «Kyivskiy universytet».

6. Metodolohichni polozhennia shchodo vyznachennia neformalnoi zainiatosti naseleennia, zatverdzeni Nakazom Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy vid 23.01.2013 №16. Retrieved from [https://ukrstat.gov.ua/metod\\_polog/metod\\_doc/2013/16/16\\_2013.htm](https://ukrstat.gov.ua/metod_polog/metod_doc/2013/16/16_2013.htm)

7. Suprunova, I.V. (2021). *Derzhavna polityka u sferi detinizatsii natsionalnoi ekonomiky yak strukturnoi skladovoi derzhavnoi bezpeky*. Zhytomyr: TOV Vydavnychiy dim «Buk-Druk».

## DESHADOWING OF THE LABOR MARKET AS A COMPONENT FOR PROVISION OF STATE SOCIAL SECURITY

*I. V. Suprunova, Doctor of Public Administration, Associate Professor, Zhytomyr Polytechnic State University,*

**Methods.** During the research, a set of general scientific and specific methods of cognition were used, in particular: methods of logical generalization and scientific abstraction – to clarify the conceptual apparatus of the research; systematic analysis and synthesis, induction and deduction – to identify the specifics of the influence of labor market trends on the state of shadowization of the economy of Ukraine, to identify threats to national security, as well as to systematize the directions of shadowization of the labor market in Ukraine.

**Results.** The main causes of the shadow labor market in Ukraine are analyzed. The features of informal employment are outlined and the threats to the economic security of the country, which are caused by the development and increase in the volume of informal employment, are determined. The main vectors of actions in the policy of deshadowing of the labor market are highlighted. It is well-founded that the state should facilitate the legalization of informal employment in the country, encourage formal employment, regulate the issue of deshadowing the economy, ensure the dominance of the official labor market. Attention is focused on the deshadowing of the labor market as a priority task of the government in view of the emergence of such problems as illegal use of labor, concealment of real incomes, ignoring the conclusion of labor contracts and the development of wages in the form of «payment in envelopes».

It was determined that the state policy of deshadowing the labor market should contain two mutually agreed components: administrative and motivational. It was established that the most effective measures of the authorities should be: establishment of clear control over compliance with labor legislation, prevention of manifestations of informal employment and payment of shadow wages, strengthening of responsibility for violations in this area. Among the main tasks, the reduction of the tax burden, balancing the demand and supply of labor force, focusing on the development of small entrepreneurship and others have been identified as the most important. A set of measures aimed at the deshadowing of the labor market in Ukraine is outlined, the need for coordinated activity and cooperation of authorities in terms of reducing and legalizing informal employment in Ukraine is substantiated.

**Novelty.** A set of measures for the deshadowing of the labor market in Ukraine has been determined, the implementation of which will ensure the creation of conditions for raising the standards of decent work as a basis for legalizing labor relations and increasing wages by overcoming the contradiction between a high level of human capital development and an insufficient level of social capital.

**Practical value.** The results of the study can be used in the process of carrying out the policy of economic deshadowing as a component of Ukraine's national security.

**Keywords:** shadow economy, labor market, deshadowing of the economy, national security, social security, deshadowing of the labor market, informal employment.

*Надійшла до редакції 21.01.24 р.*

## STRUCTURAL CAPITAL: ESSENCE AND ROLE IN ENSURING TECHNICAL AND TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT

*A. Sichinava, D.E., Professor, Georgian Technical University, Georgia,  
alekosichi@mail.ru, orcid.org/0000-0003-4005-9851,*

*Yu. V. Dubiei, Ph. D (Econ.), Associate Professor, Dnipro University of Technology, Ukraine,  
yuliya.dubey@gmail.com, orcid.org/0000-0003-3415-3470*

**Methods.** The research is based on the use of such methods as: abstraction – when establishing the essence of the category of «structural capital», logical and historical – when researching the origins of theories of technological determinism, grouping – when classifying theories of technological determinism and components of structural capital, structural-functional – when determining the influence of each of the components of structural capital on the technical and technological development of society.

**Results.** The work defines the methodological origins of the theories of technological determinism and evolutionary concepts of technological changes. Within the theories of technological determinism, two groups of conceptual approaches to the study of technical and technological development are distinguished, namely: theories of economic futurology and transformation of the economy. The second group of theories is recognized as the most constructive in the study of the factors of technical and technological development, since it is in them that changes in structural and organizational and legal factors are considered. Different essential content of the «structural capital» category has been demonstrated. It is proposed to consider the components of structural capital in view of its material and immaterial characteristics. Material assets include the results of human activity that can be codified, documented and legally protected. Intangible assets include elements that reflect the intangible side of production processes and combine all those elements that cannot be codified, documented and legally protected.

**Novelty.** Taking into account the nature of changes caused by the action of technical and technological factors, the theory of technological determinism is divided into the concept of economic futurology and the theory of transformation of the economy. The use of the methodological potential of the latter made it possible to distinguish material and immaterial components of structural capital and establish the role of organizational factors in the technical and technological development of society.

**Practical value.** Improved methodological approaches to the classification of theories of technological determinism and the grouping of elements of structural capital allow to more accurately identify the factors influencing technical and technological development and predict the consequences for the functioning of the economic system of society.

**Keywords:** theories of societal transformation, theories of technological determinism, structural capital, material assets, intangible assets, human capital, technical and technological development.

**Statement of problem.** The main driving force of modern socio-economic development of society is the economy's ability to produce innovations and maintain high rates of economic growth based on them. It is due to innovations that radical changes in the natural, economic, social and socio-cultural environment of

humanity occur, as they create unprecedented opportunities for satisfying human needs and development. Bringing significant advantages to mankind, innovations at the same time complicate economic processes, increase their uncertainty and instability. As M. Castells noted at one time, new information and communication

technologies, which are the basis for new sources of productivity, new organizational forms and the creation of a global economy, contribute to economic development and material well-being, as they enable power, knowledge and creativity. So far, their use is uneven both within one country and when comparing countries [1, p.11].

A significant number of researchers tried to explain this unevenness, as the facts showed that despite the openness of the world's economies and the simplification of their access to the world's treasury of knowledge, only a small group of countries was able to support technological progress as a source of innovative economic development. Other countries, as practice shows, proved unable to produce new knowledge and technologies on a permanent basis, as a result of which they remain dependent on the Western world to this day.

**Analyses of recent papers.** In the literature devoted to innovative development, the attention of researchers is focused on the factors that influence the economic growth of countries. In the first model of economic growth by R. Solow, such factors were considered physical capital and labor force, which was multiplied by technical progress. Later, in the theoretical constructions of P. Romer and R. Lucas, the emphasis was placed on the need to increase returns from physical and human capital. As is known, these models were based on the premise that all countries had equal access to the same technologies. The difference in the achievement of economic growth was exclusively associated with different amounts of R&D funding and different quality of human capital. With the appearance of Schumpeterian models of economic growth, the emphasis changes somewhat: the attention of economists is increasingly focused on the need to create favorable conditions for innovative activity. Such conditions included economic factors that formed the possibility for innovators to receive innovation rent, and therefore, the legal aspects of economic activity fell into the field of view of researchers. The latter covered issues of protection of intellectual property rights and regulation of market power of economic subjects [2,3].

Insufficient innovativeness of countries that invested considerable funds in education

and creation of legal foundations for the functioning of the economy in the 2000s of the 20th century. began to be associated with the importance of geographical proximity. It turned out that the spatial proximity of the subjects of innovation activity is important for innovation processes, which improves the interaction of the participants of the economic process and promotes interactive learning. An important achievement in this direction of research was the formation by K. Friedman and the concept of national innovation systems. The latter are a set of legislative, structural and functional components (institutions) that are involved in the process of creating and applying scientific knowledge and technologies and determine the legal, economic, organizational and social conditions for ensuring the innovation process.

These ideas brought to economic science the understanding that innovativeness cannot be evaluated in isolation, but must be considered in connection with other components of the economic system. That is why the attention of researchers is increasingly focused on the study of structural, cognitive, behavioral, social and political barriers that arise on the way to the exchange of knowledge and scientific and technical information [4]. Focusing attention on these aspects of the research of innovative technical and technological development, attention should be paid to the existence of inconsistencies in certain theoretical and methodological issues regarding the nature of the impact on the innovativeness of the specified factors. First of all, there is a coexistence of several terms that denote the same processes, and there is also a different interpretation of the specifics of the influence of certain factors on innovativeness. This mostly concerns those factors that are related to social and organizational aspects of the interaction of economic subjects.

**Aim of the paper.** The purpose of this article is to highlight factors of a social and organizational nature that affect the ability of the economy to produce innovations and direct technical and technological development to ensure high and stable rates of economic growth.

**Materials and methods.** Speaking about the formation of favorable conditions for innovation, one should turn to the theoretical origins of this issue. In this respect, the work of

the founder of institutionalism, T. Veblen, «Theory of the Business Enterprise» (1904), is indicative, in which the scientist demonstrated that society changes as a result of the natural selection of institutions, which are structures similar to genes in biology. They change under the pressure of the circumstances in which society falls in each specific historical period and are dependent on the development of technologies. This view of socio-economic development became the beginning of the evolutionary economic theory. The combination of social Darwinism methodology with institutional analysis, carried out by T. Veblen, later served as a basis for the development of two directions of research into the role of the technical and technological factor in the development of society, namely: the theory of technological determinism and evolutionary ends -ption of technological changes.

When talking about theories of technological determinism, one should pay attention to their heterogeneity. Scientists conducting research in this field use slightly different approaches in determining the driving forces of development and its consequences. For these reasons, it is important to distinguish the factors that determine technical and technological development. We consider it expedient to divide the theories of technological determinism into two groups depending on the nature of the changes they describe in view of the influence of the technical-technological factor. The first group, which we define as theories of the transformation of the economy, unites those conceptual approaches that reflect the transformations taking place in the middle of the economic system as a result of the action of various factors that change its industry structure, the level of concentration of production, the organizational and legal system of enterprises containers, etc., with a further demonstration of how these changes affect some components of the social and political spheres of society. This group should include the theories of post-industrial society by D. Bell, super-industrialism by E. Toffler, technotronic era by Z. Brzezinski, information age by M. Castells, information society by F. Mahlup, T. Umesao and Y. Masuda.

To the second group of theories of technological determinism, we consider it

expedient to include concepts that record not just transformations within the economy, but demonstrate a change in the very nature of development and are focused on finding their general basis. Since these theories study movement, show the future of economic society, it is appropriate to call them theories of economic futurology. Representatives of theories of economic transformation depict changes in the existing society as a result of transformational changes in the economy caused by the influence of various factors, in particular, the new nature of people's needs, the concentration of production, industry structure, equipment and technology. Such theories include the concepts of the «tertiary sector of production» by K. Clark and J. Fourastier, stages of economic growth by U. Rostow, industrial (R. Aron) and new industrial society (J. Galbraith).

Having carried out such a classification, we come to the conclusion that in order to single out factors of a social and organizational nature that affect the ability of the economy to produce innovations and direct technical and technological development to ensure high and stable rates of economic growth, the most constructive will be the use of theoretical and methodological principles on which theories of economic transformation are based. It is in these conceptual approaches that changes in the structural and organizational and legal factors of technical and technological development are considered.

Considering the role of human capital in the production of technical and technological development, one should pay attention to the fact that the carriers of human capital are combined within certain organizations (firms, research institutions, universities) and direct their efforts to achieve the final results of their functioning. These organizational formations are directly dependent on the effective management of the human capital potential of each employee, the possibility of its "release" to realize the goals of the entire business structure and the creation of access for each employee to the general pool of knowledge and experience. It is quite clear, that this requires an appropriate organizational environment and the practical possibility of using the effect of investments in human capital.

The study of literary sources, which to one degree or another relate to the organizational aspects of the functioning of human capital, revealed the ambiguity of approaches to the design of these aspects in the form of an economic category. Some authors, following T. Stewart, who called structural capital «the stock of knowledge that has been transformed into information existing in the structures, systems and databases of the organization» [6], also use this name [7]. Along with the category «structural capital» to reflect the organizational aspects of the functioning of human capital, scientists also use other concepts, in particular, «organizational capital» [8], «intellectual assets» [9], «infrastructural assets» [10], «internal structure» [11], etc.

At the same time, different authors refer to the composition of the capital (assets) of the organization as quite different components. In the theory of T. Stewart, structural capital is represented by the organizational capabilities of the company to meet the needs of the market, to which the researcher includes patents, licenses, technologies, management systems, technical and software, as well as organizational structure and culture [6]. A similar approach is implemented in the concept of G. Saint-Onge, where structural capital is represented by four components: the hierarchy of the organization, which determines the relations and positions of its members; systems that reflect how the organization works; a strategy that determines the goals of the organization and its achievements, as well as a culture within which the values, norms and thinking of the organization are formed [12].

Along with such ideas, there is a position of scientists regarding the emphasis on socio-cultural components of structural capital. For example, A. Brooking believes that a company's infrastructural assets include a structure that strengthens the organization and formalizes its organizational culture, as well as the interaction between employees and processes [13]. A similar position is taken by K. Sveiby, who combines in the internal structure of the firm intangible assets formed from culture (common identity and values) and «organizational spirit» [14]. G. Petrash also gravitates towards the inclusion of cultural and social components in social capital [15].

The attempts of scientists to present the components of structural capital are not limited to the approaches presented above. A number of researchers try to combine the components of structural capital within certain groups based on the application of various criteria. According to the ideas of L. Edvinson and M. Melon, structural capital consists of two parts: organizational and client capital. Organizational capital, according to the authors, is formed, on the one hand, by innovation capital, which is represented in the form of intellectual property and other components used in the implementation of new products and services, and, on the other hand, by process capital, which includes all kinds of processes, procedures and principles that support the efficiency of production of goods and provision of services. «Structural capital can best be described as the embodiment, expansion of opportunities and support of the infrastructure of human capital,» say the authors [7, p.45].

There is also the opinion of Ukrainian researchers, formed on the basis of studying foreign literature, that structural capital is divided into two groups: electronic and social elements. The latter grow out of personal communication between people and are embodied in the norms of relationships, mutually enriched by life experience [16, p.427]. Yu. Yereshko notes in this regard that «structural capital is knowledge that provides conditions for the functioning of human capital (culture, customs, databases, processes, patents, copyrights, trademarks, information systems, organizational structure, corporate culture, etc.). Due to the multifacetedness of structural capital, its elements are also distinguished: organizational, process and innovation capital» [17, p.110]. However, the majority of representatives of domestic economic science consider the elements of structural capital as a whole, without grouping it into individual components.

Summarizing the review of the most common approaches to filling structural capital in economics, all authors talk about the elements that form the environment, working conditions and the way it is performed, as well as the knowledge contained in the information systems of the organization, although combine them in separate groups in different ways. Along with

this, it should be noted that in accounting practice, intangible assets of the business entity are evaluated, where patents, licenses, and trademarks are most often reflected. This is where the practice of calling the latter intangible assets as opposed to tangible assets comes from. We believe that the use of the balance sheet method is not correct when classifying the components of structural capital (at least in view of the fact that not all elements of the latter can be reflected in the accounting statements). At the same time, we believe that to carry out the necessary grouping, you can use the existing names, however, filling them with new content.

For a better understanding of the influence of structural capital as the organization's ability to extract economic benefits both from the tangible knowledge that belongs to it and the living knowledge inherent in employees who are carriers of human capital, we consider it necessary to divide its components into two groups: material and intangible assets.

The first group includes those results of human activity that can be codified, documented and legally protected (technologies, inventions, patents, trademarks, software, databases, scientific publications, etc.). This component of structural capital creates the very opportunity for personnel to work, exchange knowledge and realize their human capital in the process of economic activity. The second component reflects the non-material side of production processes and combines what cannot be codified, documented and legally protected. In fact, these are invisible elements that arise during the interaction of people within the organization and affect the process of creating and using tacit knowledge (group effectiveness, social cohesion in the team, a favorable climate for learning, organizational routines as patterns of repetitive interaction, roles, precedents, procedures, organizational culture).

The first part reflects the accumulated assets, in which the results of people's intellectual activity were materialized in the previous periods of the organization's functioning, and at the present time conditions have been created for the production process to be supported on their basis with the help of human capital and training, dissemination of existing and creation of new knowledge, as well as ensuring a unique perception of the entire

organization by representatives of the external environment. Since these accumulated assets help to increase the productivity of individual carriers of human capital in the organization and, at the same time, to form its positive image as a means of increasing competitiveness, they are considered as auxiliary elements, which are often called the infrastructure of structural capital [18].

The second part, which is represented by invisible, intangible moments that are manifested only in the interaction of people, form their perception of knowledge and experience, generate implicit language codes for information exchange, create conditions for maintaining and developing uniform rules for all behavior in the organization, vision of its mission and goals. It is quite clear that the described two components of structural capital in their totality and interaction ensure both the ability of the organization to combine and effectively use the potential of the human capital of its employees during economic activity, and to achieve higher final results.

**Conclusions.** Technical and technological development has always been in the field of scientific interests of many researchers. However, the works of the founder of institutionalism, T. Veblen, had the greatest influence on the formation of the methodological foundations of the study of this phenomenon. The use of institutional analysis in combination with social Darwinism served as the basis for the emergence of theories of technological determinism and evolutionary concepts of technological change.

Within the theories of technological determinism, two groups of conceptual approaches to the study of technical and technological development are distinguished: theories of economic futurology and transformation of the economy. The latter are considered the most constructive when studying the factors of technical and technological development, since they are the ones that consider changes in structural and organizational and legal factors. These factors are described in the vast majority of studies using the concept of «structural capital». At the same time, the content of this category is not unambiguous.

Components of structural capital should be divided into tangible and intangible assets. The first include those results of human activity that can be codified, documented and legally protected. The second – reflect the intangible side of production processes and combine all those elements that cannot be codified, documented and legally protected.

Thus, the special quality of human capital, which consists in the ability to support thinking processes and transfer the accumulated stock of knowledge into new ideas and products, is not a resource of an individual. It cannot be formed without a sufficient level of cognitive and structural capital. That is why the quality parameters of human capital are a product of joint activity, interaction between people, which is realized in certain social and institutional conditions.

### Література

1. Castells M.. Information Technology, Globalization and Social Development. *UNRISD Discussion, Paper*, 1999. № 114. С. 15.
2. Пилипенко Г.М., Чорнобаєв В.В. Механізм ініціювання інноваційного розвитку в Україні *Економічний вісник НГУ*. 2005. №4. С. 7-12.
3. Пилипенко Г.М., Чорнобаєв В.В. Інноваційно-інвестиційна діяльність та її регулювання в економіці України: монографія. Д.: Національний гірничий університет, 2010. 151 с.
4. Boschma R. Proximity and Innovation: A Critical Assessment. *Regional Studies*, 2005. Випуск 39. №1, С.61–74, DOI: 10.1080/0034340052000320887.
5. Veblen T. The theory of business enterprise. New York: Charless Scribners Sons 1915. 408 p.
6. Stewart T. The wealth of knowledge: Intellectual capital and the twenty-first-century organizations. N. Y.: Doubleday Business. 2001. 400 p.
7. Edvinsson L., Malone M. Intellectual capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower. New York, N. Y.: Harper Collins Publishers. 1997. 240 p.
8. Bozbura F., Beskese A. Prioritization of organizational capital easurement indicators using fuzzy AHP. *International Journal of Approximate Reasoning* 2007. 44 (2). Pp. 124-147.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijar.2006.07.005>
9. Sullivan P. Profiting from Intellectual Capital Extracting Value from Innovation. New York: John Wiley & Sons Inc.1998. 384 p.
10. Brooking A. Intellectual capital. Core asset for the third millennium enterprise. – London: International thomson business press, 1996. 204 p.
11. Sveiby K. The Intangible Assets Monitor. *Journal of Human Resource Costing & Accounting* . 1997. 2(1). Pp. 73-97.  
<https://doi.org/10.1108/eb029036>
12. Saint-Onge, Tacit knowledge: the key to the strategic alignment of intellectual capital. *Strategy and Leadership*. 1996. Випуск 24. № 2. Pp. 10-14.
13. Brooking A. Intellectual capital. Core asset for the third millennium enterprise. London: International thomson business press, 1996. 204 p.
14. Sveiby K. The Intangible Assets Monitor. *Journal of Human Resource Costing & Accounting* . 1997. Випуск 2. №1. Pp. 73-97.
15. Petrash, G. Dow's journey to a knowledge value management culture. *European Management Journal*, 1996. Випуск 14. № 4. Pp. 365-373.
16. Федулова І.В. Інтелектуальний капітал як трансформований ресурс інноваційного потенціалу. *Наукові праці ОНАХТ*. 2010. № 38. Т. 1. С. 425-430.
17. Єрешко Ю. Економічний зміст і структура інтелектуального капіталу як фактору виробництва. *Економічний аналіз*. 2021. Том 31. № 1. С. 105-113.
18. Wójcik M. Structural capital and its importance for the intellectual capital of an organization. *E-mentor*. 5 (92). 2021. ULR: <https://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/92/id/1543>

### References

1. Castells, M. (1999). Information Technology, Globalization and Social Development. UNRISD Discussion. Paper № 114. P. 15.
2. Pylypenko, H.M., & Chornobaiev, V.V. (2005). Mekhanizm initsiuvannia innovatsiynoho rozvytku v Ukraini. *Ekonomichnyi visnyk NHU*, (4), 7-12.
3. Pylypenko, H.M., & Chornobaiev, V.V. (2010). Innovatsiyno-investytsiyna diialnist ta yiyi rehuliuвання v ekonomitsi Ukrainy. Dnipropetrovsk: Natsionalnyi hirnnychiy universytet.
4. Boschma R. (2005). Proximity and Innovation: A Critical Assessment, *Regional Studies*, 39:1, 61-74. DOI: 10.1080/0034340052000320887
5. Veblen, T. The theory of business enterprise. New York: Charless Scribners Sons 1915. 408 p.
6. Stewart, T. (2001). The wealth of knowledge: Intellectual capital and the twenty-first-century organizations. N. Y.: Doubleday Business. 400 p.
7. Edvinsson L., Malone M. (1997). Intellectual capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower. New York, N. Y.: Harper Collins Publishers. 240 p.
8. Bozbura F., Beskese A. (2007). Prioritization of organizational capital easurement indicators using fuzzy AHP. *International Journal of Approximate Reasoning*. 44 (2). Pp. 124-147.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijar.2006.07.005>
9. Sullivan, P. (1998). Profiting from Intellectual Capital Extracting Value from Innovation. New York: John Wiley & Sons Inc.. 384 p.
10. Brooking A. (1996). Intellectual capital. Core asset for the third millennium enterprise. – London: International thomson business press, 1996. 204 p.
11. Sveiby, K. (1997). The Intangible Assets Monitor. *Journal of Human Resource Costing & Accounting* . 2 (1). Pp. 73-97.  
<https://doi.org/10.1108/eb029036>

12. Saint-Onge. (1996). Tacit knowledge: the key to the strategic alignment of intellectual capital. *Strategy and Leadership*, 24 ( 2 ). Pp. 10-14.  
<https://doi.org/10.1108/eb054547>
13. Brooking, A. (1996). Intellectual capital. Core asset for the third millennium enterprise. London: International thomson business press. 204 p.
14. Sveiby, K. (1997). The Intangible Assets Monitor. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*. 2 (1). Pp.73-97.  
<https://doi.org/10.1108/eb029036>
15. Petrash, G. (1996). Dow's journey to a knowledge value management culture. *European Management Journal*. 14 (4). Pp. 365-373.
16. Fedulova, I.V. (2010). Intelektualnyi kapital yak transformovanyi resurs innovatsyinoho potentsialu. *Naukovi pratsi ONAKhT*, (38), T. 1, 425-430.  
[https://doi.org/10.1016/0263-2373\(96\)00023-0](https://doi.org/10.1016/0263-2373(96)00023-0)
17. Yereshko, Yu. (2021). Ekonomichniy zmist i struktura intelektualnoho kapitalu yak faktoru vyrobnytstva. *Ekonomichniy analiz*, T. 31, (1), 105-113.  
<https://doi.org/10.35774/econa2021.01.0105>
18. Wójcik M. (2021). Structural capital and its importance for the intellectual capital of an organization.. Retrieved from <https://www.ementor.edu.pl/arttykul/index/numer/92/id/1543>

## СТРУКТУРНИЙ КАПІТАЛ: СУТНІСТЬ ТА РОЛЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ТЕХНІКО-ТЕХНОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ

*А. Січінава, д. е. н., професор, Грузинський технічний університет, Грузія,  
Ю. В. Дубей, к. е. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка»*

**Методологія дослідження.** Дослідження базується на використанні таких методів як: абстрагування – при встановленні сутності категорії «структурний капітал», логічного й історичного – при дослідженні витоків теорій технологічного детермінізму, групування – при здійсненні класифікацій теорій технологічного детермінізму і складових структурного капіталу, структурно-функціонального – при визначенні впливу кожної із складових останнього на техніко-технологічний розвиток суспільства.

**Результати.** В роботі визначено методологічні витoki теорій технологічного детермінізму й еволюційних концепцій технологічних змін. У межах теорій технологічного детермінізму виокремлено дві групи концептуальних підходів до дослідження техніко-технологічного розвитку, а саме: теорії економічної футурології і трансформації економіки. Останню групу теорій визнано найбільш конструктивною при вивченні чинників техніко-технологічного розвитку, оскільки саме в них розглядаються зміни структурних і організаційно-правових чинників. Продемонстровано різну сутнісну наповненість категорії «структурний капітал». Запропоновано розглядати складові структурного капіталу з огляду на його матеріальні і нематеріальні характеристики. До матеріальних активів віднесено результати діяльності людей, які можуть бути кодифіковані, документально оформлені і юридично захищені. До нематеріальних активів залучено елементи, які відображають нематеріальну сторону виробничих процесів і об'єднують всі ті елементи, які не можна кодифікувати, документально оформлювати та юридично захищати.

**Новизна.** З огляду на характер змін, що викликані дією техніко-технологічних чинників, здійснено поділ теорій технологічного детермінізму на концепції економічної футурології і теорії трансформації економіки. Використання методологічного потенціалу останніх дозволило розмежувати матеріальні і нематеріальні складові структурного капіталу та встановити роль організаційних чинників на техніко-технологічний розвиток суспільства.

**Практична значущість.** Удосконалені методологічні підходи до класифікації теорій технологічного детермінізму і групування елементів структурного капіталу дозволяють більш точно ідентифікувати фактори впливу на техніко-технологічний розвиток та прогнозувати наслідки для функціонування економічної системи суспільства.

**Ключові слова:** теорії трансформації суспільства, теорії технологічного детермінізму, структурний капітал, матеріальні активи, нематеріальні активи, людський капітал, техніко-технологічний розвиток.

*Надійшла до редакції 29.02.24 р.*

## КРИЗОВИЙ РЕІНЖІНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК СУЧАСНИЙ МЕТОД ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ

*Л. А. Бондаренко, к. е. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка»,  
bondarenko.l.a@ntu.one, orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4904-7435>*

**Методологія дослідження.** Під час проведення дослідження особливостей впровадження кризового реінжинірингу бізнес-процесів у сфері туристичних послуг було застосовано наступні методи наукового пізнання: аналіз і синтез – при виокремленні актуальних методів, інструментів та заходів з впровадження кризового реінжинірингу бізнес-процесів, зокрема з урахуванням специфіки сфери туризму; структурування – при характеристиці факторів впливу, елементів, характерних рис та проблем реалізації кризового реінжинірингу бізнес-процесів; порівняння – при співставленні підходів до визначення терміну кризового реінжинірингу бізнес-процесів підприємства.

**Результати.** Досліджено теоретико-методологічні основи впровадження реінжинірингу бізнес-процесів, узагальнено наукові підходи до дефініції терміну «кризовий реінжиніринг бізнес-процесів». Охарактеризовано основні цілі та завдання кризового реінжинірингу, відокремлено складові елементи процесу його впровадження на підприємстві. Виокремлено специфіку роботи з кадровими ресурсами у процесі кризового реінжинірингу. Досліджено фактори впливу на успішність проведення реінжинірингу бізнес-процесів підприємства, відокремлено загрози і ускладнення, які виникають у процесі реінжинірингу. Проаналізовано специфічні особливості функціонування бізнес-процесів у сфері туризму. Охарактеризовано особливості та можливі проблеми кризового реінжинірингу бізнес-процесів підприємств туристичної галузі.

**Новизна.** На основі дослідження науково-методичних підходів до визначення сутності терміну «кризовий реінжиніринг бізнес-процесів» сформовано власне тлумачення даної категорії, яке, на відміну від існуючих, поєднує у собі як вітчизняний, так і зарубіжний досвід вивчення особливостей кризового реінжинірингу. Сформовано єдину систему взаємопов'язаних елементів, що у комплексі складають основні завдання кризового реінжинірингу бізнес-процесів. Відокремлено базові принципи і можливі ризики у процесі впровадження кризового реінжинірингу на підприємствах туристичної галузі.

**Практична значущість.** Запропонований автором комплекс інструментів та заходів з успішного впровадження кризового реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві сфери туризму враховує специфічні умови ведення господарської діяльності у даній галузі та є надійним підґрунтям підвищення якості туристичних послуг і зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

**Ключові слова:** реінжиніринг, бізнес-процеси, сфера туризму, кризові умови, кризовий реінжиніринг, підвищення якості, ефективність бізнес-процесів, туристичний бізнес.

**Постановка проблеми.** В умовах мінливого середовища сучасної господарської діяльності та важкої всебічної кризи багато підприємств змушені шукати нові шляхи отримання доходів та адаптуватися до нових реалій ведення бізнесу. Однією з головних форм адаптації на сьогодні фахівці називають трансформацію бізнес-моделей, що вже

діють, у відповідності до нових реалій підприємництва. Всесвітня пандемія COVID-19 та початок повномасштабного вторгнення спричинили закриття офлайн-точок продажу та туристичних агентств, ускладнили ведення бізнесу у туризмі. Закриття кордонів та обмеження на виїзд, вимушене переведення на дистанційну роботу тисяч

співробітників, призвело до найбільшої кризи у туризмі в Україні.

У зв'язку з цими обставинами для українських туристичних підприємств вижити в настільки серйозних кризових умовах і максимально зберегти власний потенціал можна лише за умов грамотної трансформації бізнесу. Ті фірми, які ефективно, гнучко і максимально швидко відреагують на сьогоднішні виклики, зможуть не тільки залишитися на ринку, а й наростити свій економічний потенціал, знаходячи можливість розвивати його в майбутньому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема кризового реінжинірингу бізнесу, зокрема у туристичній сфері, наразі є гострою та актуальною в умовах сучасного мінливого середовища ведення господарської діяльності. Теоретико-методологічним основам поняття «кризовий реінжиніринг бізнес-процесів» присвячені наукові статті таких дослідників, як: Троц І. В. [1], Осипова Є. Л. [2], Костіна О. М. [3], Продіус О. І., Найда Є. Д. [4] та ін. Також проблемам визначення сутності кризового реінжинірингу бізнесу присвячено дослідження таких зарубіжних науковців, як: Т. Джозеф [5], Я. Грегусова [6], А. Баайер [7] та Р. Пател [8].

Особливості реалізації та успішного впровадження реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві висвітлено у наукових працях таких дослідників, як: Піляєва О. В. [11], Мельник А. О., Соловійова Т. М. [12], Пашко В. В., Ільїн О. А. [13] та Коцко Т. А. і Шеховцова І. А. [14]. У свою чергу, вплив застосування кризового реінжинірингу на результати діяльності підприємства відокремили у своїх роботах: Назаров Н. К. [15], Сакун Л. М., Сухомлин Л. В., Різніченко Л. В., Велькін Б. О. [16], Паливода О. М. [17], Комеліна О. В. та Степаненко Є. В. [18].

Проблематику впровадження кризового реінжинірингу на підприємствах туристичної галузі у своїх наукових працях дослідили: Бобрицька Н. Д., Кирилова О. В. [23], Гишук Р. М. [25], Гончар Л. О., Батченко Л. В. [26], Джинджоян В. В. [28], Ткаченко Т. та Гладкий О. [29].

**Формулювання мети статті.** Мета статті полягає у дослідженні сутності реінжинірингу бізнесу у кризових умовах та визначенні його особливостей як інструменту підвищення якості у сфері туристичних послуг.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Реінжиніринг є певною послідовністю дій керівника організації, кінцева мета яких – поява нової послуги або виду продукції для потенційного клієнта. Особливість ведення будь-якої підприємницької діяльності полягає в тому, що навіть якщо кожен працівник ставиться до своїх обов'язків сумлінно і виконує повний обсяг своєї роботи, рано чи пізно неминуче настане такий момент, коли використовувані способи ведення діяльності знижують або втрачають свою ефективність [10].

Особливо це стосується умов ведення бізнесу в періоди значних криз, з якими зіткнулися українські підприємства: початок війни у 2014, пандемія у 2020 та повномасштабне вторгнення у 2022. У підприємств не було часу стабілізуватися та повернути свій докризовий рівень доходів, і тому у цих кризових ситуаціях доводиться звертатися до реінжинірингу. Реінжиніринг є своєрідним інструментом зміни (перепроєктування) бізнес-процесів, що діють на підприємстві, в окремих випадках – їх радикальне пересмислення. Цей інструмент вважається необхідним за умови потреби у швидкому поліпшенні фінансових показників організації: рентабельності, чистого прибутку тощо. Основні характерні риси реінжинірингу включають до себе:

- стрімкість;
- радикальність;
- фундаментальність [11].

Протягом формування сучасної економічної думки науковцями було виділено різні підходи до визначення сутності категорії «кризовий реінжиніринг бізнес-процесів», адже протягом розвитку економіки певні терміни та явища набували розвитку та змінювали свою економічну сутність. У таблиці 1 наведено порівняння підходів різних науковців до трактування категорії кризового реінжинірингу:

## Науково-методичні підходи до визначення терміну «кризовий реінжиніринг бізнес-процесів»

Автор(и)	Кризовий реінжиніринг бізнес-процесів – це...
Троц І. В.	...фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування ділових процесів для досягнення поліпшень показників діяльності підприємств, таких як вартість, якість, сервіс і темпи [1].
Осипова Є. Л.	...якісно новий підхід до реформування організаційної структури шляхом створення цілком нових і ефективніших бізнес-процесів без урахування існуючих [2].
Костіна О. М.	різновид спеціальних інструментів управління, спрямованих на оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів, мінімізацію витрат, підвищення якості, результативності та ефективності діяльності організації [3].
Продіус О. І., Найда Є. Д.	...це радикальне оновлення бізнес-процесів у контексті прискорення реакції підприємства на зміни у вимогах споживачів за багаторазового зниження витрат усіх видів, що відбувається за умов злагодженої роботи команди висококваліфікованих фахівців, які розробляють та втілюють у діяльність підприємства інноваційні та креативні ідеї щодо підвищення рівня конкурентоспроможності, оптимізації робочих потоків, зростання продуктивності та якості продукції і послуг, підвищення задоволення клієнтів [4].
Джозеф Т.	...аналіз і перепроєктування основних бізнес-процесів для досягнення суттєвих покращень з точки зору ефективності, продуктивності та якості [5].
Грегусова Я.	...акт фундаментальної зміни основного бізнес-процесу з метою реалізації значної економії коштів, збільшення обсягу виробництва або значного покращення пропозиції продукту чи послуги [6].
Баайер А.	...методологія та методи, які використовуються будь-якою організацією, щоб стати більш ефективною шляхом зміни своїх процесів [7].
Пател Р.	...структурований і добре організований підхід до підвищення продуктивності компанії в різних аспектах, таких як обслуговування, вартість, швидкість і якість, шляхом внесення відповідних змін до існуючих процесів [8].

Джерело: узагальнено автором на основі [1–8]

Проведене дослідження різних наукових підходів до дефініції даного терміну дозволило зробити висновок, що вітчизняні науковці у своїх трактуваннях визначають реінжиніринг бізнес-процесів саме як процес реформування структури бізнесу, який складається з певних інструментів та методів, що направлені на підвищення ефективності діяльності підприємства. Зарубіжні фахівці підходять до трактування даного терміну перш за все з точки зору певної методології або підходу до управління підприємством, кінцевою метою якого також вважається підвищення ефективності діяльності та зростання якості продукції або наданих послуг. Аналіз існуючих термінів дозволив відокремити сутність кризового реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві: це радикальна зміна основного бізнес-процесу підприємства, направлена на підвищення продуктивності та ефективності діяльності підприємства шляхом фундаментального переосмислення його напрямків діяльності.

У свою чергу, кризовий реінжиніринг направлений на вирішення певної кризової ситуації на підприємстві: втрата позицій на ринку, зниження конкурентоспроможності,

зниження зацікавленості клієнтів у продукції або послугах тощо [12]. Комплекс завдань кризового реінжинірингу включає до себе:

- 1) делегування повноважень від вищого керівництва до спеціально створених оперативних команд працівників;
- 2) децентралізація прийняття управлінських рішень шляхом реструктуризації підприємства;
- 3) кризового алгоритму заходів для швидкого реагування на нові виклики;
- 4) організація багаторівневої системи взаємозв'язків усередині підприємства для оперативного обміну інформацією;
- 5) орієнтація працівників на творчі й нестандартні підходи до виконання обов'язків та розвиток інноваційного мислення [13].

Процес реінжинірингу, як і будь-яка системна діяльність, включає у себе низку обов'язкових етапів, крізь які проходить будь-яке підприємство під час впровадження реінжинірингу бізнес-процесів. Перший етап є підготовчим, він включає у себе відокремлення тих бізнес-процесів, які планується замінити або модернізувати, виділення головної мети та завдань процесу реінжинірингу та

підбір команди працівників, яка стане відповідальною за процес трансформації. Другий етап є документальним: підібрана команда створює єдину нормативно-методичну базу для забезпечення реінжинірингу та відокремлює ту документацію фірми, пов'язану з бізнес-процесами, які планується реформувати [13]. Наступний етап – аналітичний; на даному етапі здійснюється порівняльний аналіз діючих на підприємстві бізнес-процесів зі схожими процесами фірм-конкурентів або передових представників відповідної галузі бізнесу. Наступний етап реінжинірингу направлений на створення планової моделі майбутніх бізнес-процесів, яка дозволить оцінити потенційні результати трансформацій та розробити систему дій та заходів з їх реалізації. На наступному етапі виявляються недоліки та слабкі місця у процесі створення нових або трансформації діючих бізнес-процесів, аналізуються можливі складнощі у впровадженні та досліджуються потенційні загрози. Останній етап реінжинірингу бізнес-процесів складається із впровадження нових або оновлених бізнес-процесів, оцінки отриманих після впровадження результатів та їхнє порівняння із попередньо запланованими. За необхідності проводиться коригування нових бізнес-процесів та усунення виявлених недоліків [14].

Працівники підприємства є основною рушійною силою впровадження системи реінжинірингу бізнес-процесів, особливо у кризових умовах ведення господарської діяльності. Вірно відібрана відповідальна команда здатна розробити ефективну програму, створити інструменти для її реалізації, а також швидко і гнучко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища господарювання під час криз. Команда працівників має бути розподілена по робочим функціям процесу реінжинірингу відповідно до кваліфікації, здібностей і компетенцій кожного працівника заради досягнення найвищої ефективності трансформації бізнес-процесів [15]. Працівники мають бути розподілені у виді вертикального ланцюга управління за наступними ролями:

1. Керівник (головний лідер). Зазвичай це один з представників вищого керівного апарату підприємства, який розподіляє обов'язки та відповідальність і створює

єдину командну атмосферу у колективі, націлюючи інших працівників на результат.

2. Керівна спілка (група), яка включає до себе головного лідера та менеджерів інших ланок. Завданням цього органу є облік інформації та її обмін, розподіл ресурсів між робочими групами, керування загальним процесом реінжинірингу, організація системи комунікації та нагляд за процесом реінжинірингу.

3. Оперативні та процесні керівники, які підпорядковуються вищим керівникам та здійснюють менеджмент на конкретних місцях. Управління рядовими працівниками здійснюється шляхом об'єднання їх у групи, постановкою їм відповідних робочих завдань, проведенням навчання та вирішенням конфліктів.

4. Робочі групи, які складаються з рядових працівників та зовнішніх консультантів, які безпосередньо залучені до процесу реінжинірингу та здійснюють заходи з його реалізації [16].

Коли основний склад робочої групи, відповідальної за реінжиніринг бізнес-процесів, визначено і затверджено, необхідно провести незалежну оцінку відповідності команди до основних вимог, які є обов'язковими для успішної розробки і впровадження системи реінжинірингу. Перш за все, підбір кандидатів у команду має бути не випадковим, а неупередженим і ретельно пропрацьованим, тобто члени команди мають бути перевірені на відповідність до їхніх обов'язків і відповідальності у процесі реінжинірингу. Вимоги до працівників мають бути чітко визначеними та відомими, поряд з їхніми робочими обов'язками, ролями та зонами відповідальності. Другою вимогою є чітке розуміння усіма учасниками процесу реінжинірингу бізнес-процесів загальної мети та сутності кожного етапу з реалізації, адже без усвідомлення учасниками значення дій та заходів кінцевий результат залишатиметься незначеним, а проведення аналізу ефективності проведеної трансформації стане неможливим [17].

Наступною, не менш важливою вимогою є максимально деталізований бюджет (кошторис) процесу реінжинірингу. Вищий менеджмент та фінансові служби підприєм-

ства повинні мати змогу оцінити та розподілити витрати на реінжиніринг бізнес-процесів, оцінити відповідний економічний ефект та зробити висновок про доцільність процесу трансформації. Останньою обов'язковою умовою є усебічний безперервний контроль процесу реінжинірингу, який забезпечить достовірність оцінки, дасть можливість виявити можливі загрози і слабкі сторони та дозволить швидко зреагувати на кризові ситуації [18].

Ефективність впроваджуваних заходів кризового реінжинірингу також значною мірою залежить від використовуваних сучасних технологій у системі управління підприємством. Використання сучасних інформаційних технологій забезпечує високий рівень

оптимізації процесу реінжинірингу та дозволяє оцінити декілька можливих варіантів розвитку подій під час трансформації бізнес-процесів, що стає надійним підґрунтям для перспективного реінжинірингу (створення нових бізнес-процесів) та його зворотної варіації (покращення вже існуючих бізнес-процесів). Готовність вищого менеджменту продуктивно використовувати фактичні та потенційні можливості інформаційних та інших видів ресурсів здатна суттєво знизити ризик у процесі впровадження заходів з реінжинірингу [19]. Загалом успішність реінжинірингу бізнес-процесів підприємства в умовах кризи залежить від низки факторів впливу (рис. 1).

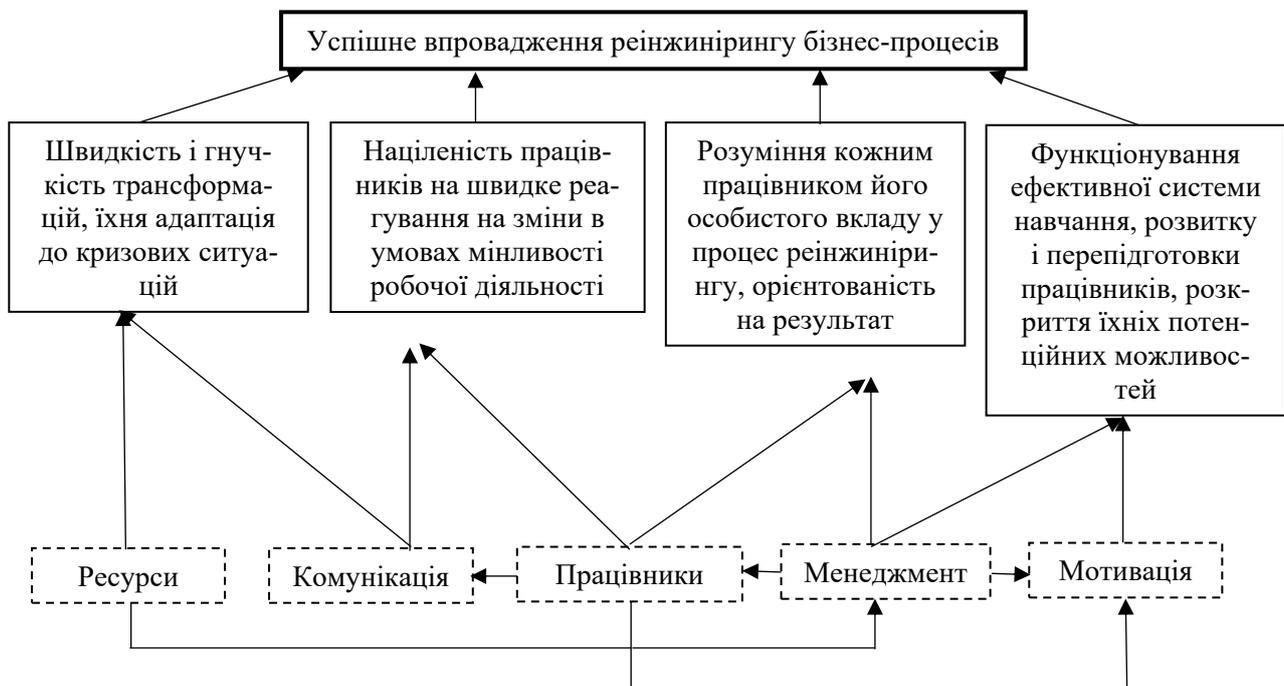


Рис. 1. Фактори впливу на успішність проведення реінжинірингу бізнес-процесів підприємства (створено автором)

Кризисний реінжиніринг бізнес-процесів на підприємстві, проведений у відповідності до вимог сучасного бізнес-середовища, має забезпечити зміцнення конкурентних позицій фірми на ринку. Забезпечення зростання рівня конкурентоспроможності у процесі реінжинірингу відбувається у двох аспектах. Зі сторони зворотного реінжинірингу, коли підприємством лише покращуються вже існуючі бізнес-процеси, проводиться усебічне оцінювання поточного стану

ефективності функціонування бізнес-процесів та їхній вплив на результати діяльності компанії, а головним інструментом оцінки стають показники рівня конкурентоспроможності окремих видів послуг (товарів, робіт) або узагальнюючий показник рівня конкурентоспроможності бізнесу. У результаті оцінки відбувається відсіювання тих бізнес-процесів, які не володіють достатнім рівнем конкурентоспроможності заради їх подальшого поліпшення [20].

З іншого боку, у процесі перспективного реінжинірингу створюються принципово нові бізнес-процеси, які теж мають пройти обов'язкову оцінку потенційного рівня конкурентоспроможності. У першу чергу оцінюється динаміка основних економічних показників діяльності підприємства у порівнянні з використанням попередніх бізнес-процесів, а також досліджується вплив впровадження нових процесів на показники незалежності та ліквідності фінансових ресурсів підприємства [21].

Впровадження кризового реінжинірингу супроводжується переліком загальних ускладнень, які можуть підвищити ризик, пов'язаний з трансформацією бізнес-процесів:

- підвищений рівень персональної відповідальності за успішність реалізації реінжинірингу, що виникає у працівників, що були відібрані у робочі групи;

- тривалий процес підбору працівників для формування робочих груп через підвищені вимоги до їхніх професійних та особистісних компетенцій;

- суттєве зростання витрат на персонал, зумовлене необхідністю перепідготовки працівників або їхнього навчання принципово новим навичкам, які є необхідними для розуміння основ реінжинірингу та його успішного впровадження;

- недостатній рівень автоматизації бізнес-процесів на підприємстві, викликаний використанням застарілого програмного забезпечення або відсутністю необхідних у процесі реінжинірингу інформаційних інструментів, а також низький рівень володіння працівниками сучасними інформаційними ресурсами [22].

Успішно і вчасно впроваджений реінжиніринг бізнес-процесів на підприємстві під час кризових умов має забезпечити досягнення низки основних завдань (рис. 2):

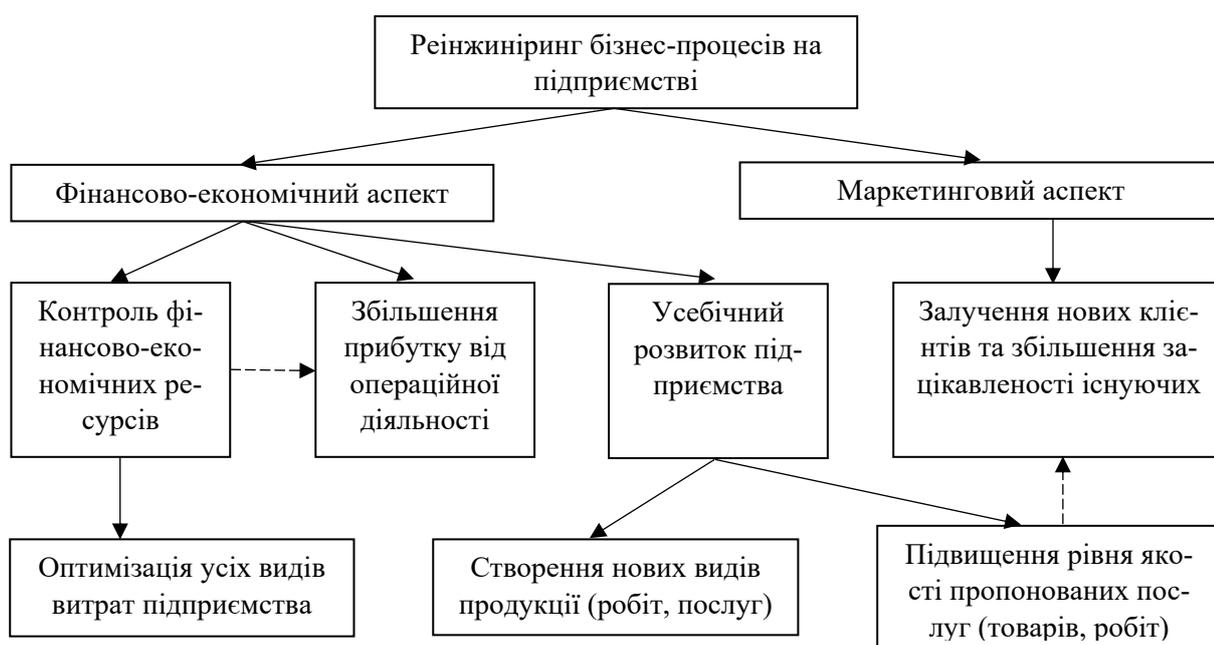


Рис. 2. Завдання кризового реінжинірингу бізнес-процесів (створено автором)

Що стосується підприємств саме туристичної сфери, реінжиніринг бізнес-процесів у даній галузі має дотримуватися певних характерних принципів впровадження:

- 1) вищий менеджмент має активно використовувати принцип безбар'єрної комунікації з підлеглими, клієнтами та стейкхолдерами;

- 2) діяльність підприємства має бути заснована на принципах соціальної відповідальності, прозорості та екологічності бізнесу;

- 3) вибір бізнес-процесів для реінжинірингу та інструментів його впровадження має ґрунтуватися у першу чергу на задоволенні потреб клієнтів, а вже потім на очікуваних фінансових результатах [23].

Останні роки стали важким викликом для підприємств туристичної сфери України. Пандемія COVID-19 завдала значних збитків фірмам сфери туризму: обмеження або заборона переміщень між країнами, закриття готелів та визначних пам'яток для масових відвідувань, введення обов'язкової вакцинації або карантину наклали серйозні обмеження на туристичну діяльність та спричинили велику кризу у галузі. І коли український туристичний бізнес тільки-но почав поступово відновлюватися у 2021–2022 рр., повномасштабне вторгнення РФ у 2022 році критично поглибило кризу у галузі: значною мірою скоротилися доходи населення, велика кількість людей покинула ринок туристичних по-

слуг (унаслідок мобілізації, окупації, поранення, вікових обмежень на виїзд тощо), ринок внутрішнього туризму зазнав суттєвих витрат через окупацію або наближеність до зони бойових дій [24].

Згідно з оцінками експертів Світового банку, на кінець 2023 року приблизні витрати у сфері культури і туризму склали 19,6 млрд. доларів, при чому ця сума стосується лише контрольованих Україною територій [9]. Тому кризовий реінжиніринг бізнес-процесів є одним з найбільш актуальних та дієвих інструментів подолання кризи у туристичній галузі України. Рисунок 3 демонструє найбільш поширені проблеми та виклики, пов'язані з бізнес-процесами сфери туризму:



Рис. 3. Проблеми та виклики бізнес-процесів туристичної сфери

Впровадження реінжинірингу бізнес-процесів підприємства сфери туризму має ґрунтуватися на врахуванні специфіки даної області бізнесу, що являє собою нетрадиційне поєднання цілого комплексу елементів, які пов'язані між собою і безпосередньо приймають участь у створенні та реалізації туристичного продукту. Головною особли-

вістю бізнес-процесів на підприємствах туристичної сфери є функціонування цих процесів лише у вигляді взаємопов'язаної комплексної системи, яка знаходиться під впливом переважно зовнішнього середовища, а кожен з процесів, елементів, заходів та інструментів цієї системи має власний вплив на ефективність господарської діяльності туристичної фірми [25].

Ведення бізнесу у туристичній сфері завжди супроводжується високою динамічністю діяльності та стрімкими змінами у зовнішньому середовищі, що зумовлює необхідність постійного моніторингу новітніх та актуальних підходів до управління, які будуть гнучкими і простими у реалізації та забезпечать підтримку і розвиток конкурентоспроможності підприємства. Ефективне керування бізнес-процесами туристичної фірми, особливо у кризових умовах, значною мірою залежить від швидкості реагування та адаптації до змін ринку, що можливо реалізувати тільки за умови використання менеджментом новітніх технологій управління та безперервного відстеження змін у зовнішньому бізнес-середовищі туристичної сфери [26].

Специфіка реінжинірингу бізнес-процесів у туристичній галузі зумовлена загальною складністю функціонування в умовах вкрай мінливого ринку послуг. Першим фактором, що впливає на успішність бізнес-процесів у туризмі, є його сезонність: жовтень, листопад, січень і лютий вважаються ризиковими та найменш прибутковими, а загальний потік клієнтів та доходів припадає на теплі місяці року [27]. Через це туристичні фірми мають бути готові до різкого спаду доходів у холодні місяці та вірно розрахувати необхідну фінансову «подушку», яка буде забезпечувати діяльність підприємства у період низького попиту.

Ще одним фактором впливу є мінливість попиту та мода, тобто тимчасова популярність певних туристичних напрямів. Успішною стратегією у даному випадку вважається висока диференціація напрямків роботи фірми та уважне слідкування за трендами, а також пошук нестандартних напрямків та заняття вільних ніш. Наступний фактор – ускладнення діяльності туристичного бізнесу у кризових умовах. Підприємства туристичної сфери мають проводити постійний аналіз економічного, політичного та епідеміологічного середовища у світі, адже загальні тенденції ринку туристичних послуг свідчать про те, що подорожі стають одним з перших факторів економії під час криз. Витрати на відпочинок скорочуються населенням одними з перших, і тому швидка адаптація до

нових геополітичних умов ведення господарської діяльності стане запорукою виживання туристичного підприємства [28].

Більшість підприємств у сфері туризму – малі або середні бізнеси, і через це майже неможливо забезпечити наявність висококваліфікованого, досвідченого персоналу на кожній робочій позиції, тому для працівників туристичної галузі частіше за все робоча діяльність проходить у вигляді багатозадачності та об'єднанні функцій декількох посадових осіб [29]. Такий гнучкий підхід до зайнятості також є одним з факторів успішного впровадження реінжинірингу, адже працівники звикли до нестандартних, швидко змінюваних умов роботи.

**Висновки.** Кризовий реінжиніринг бізнес-процесів на підприємствах сфери туризму являє собою складну систему взаємопов'язаних елементів, успішність впровадження якої залежить від багатьох факторів, і у першу чергу – від змін у зовнішньому середовищі господарювання. Проведене усебічне дослідження особливостей та викликів реінжинірингу бізнес-процесів туристичної галузі дозволило зробити висновок про доцільність використання лише тих методик та інструментів реінжинірингу, які враховують специфіку ведення господарської діяльності у даній сфері та направлені не лише на підвищення прибутку, а, у першу чергу, на задоволення потреб клієнтів. До найбільш дієвих засобів кризового реінжинірингу у туризмі відносяться:

1. Використання сучасних технологій. Інформаційні ресурси підприємства мають постійно оновлюватися, а створення усередині організації єдиного електронного простору комунікації та обміну досвідом і документами сприяє прискоренню бізнес-процесів та підвищенню якості роботи з клієнтами і контрагентами.

2. Безперервний розвиток персоналу. Підвищення кваліфікації кадрів та розширення переліку їхніх компетенцій у відповідності з викликами сучасності є запорукою гнучкості та ефективності роботи підприємства. Розвиток кадрового складу дозволяє швидко реагувати на нові загрози під час кризових умов ведення господарської діяльності та зміцнювати позиції фірми на мінливому туристичному ринку.

3. Усебічний контроль з боку керівництва. Представники вищої ланки адміністрації повинні тримати весь процес реінжинірингу під постійним особистим контролем, від моменту розробки початкового плану до фінального етапу оцінки результатів. Повна залученість керівника процесу у його реалізацію є запорукою ефективності діяльності робочої групи, її націленість на результат і розуміння завдань реінжинірингу, а також раціонального використання ресурсів та оцінки результатів трансформації бізнес-процесів.

4. Орієнтація на споживачів. Сфера туризму повністю залежить від клієнтів, вони є найціннішим активом організації, отже й процес реінжинірингу має поставити перед собою задоволення потреб клієнтів як головний результат. Побаження споживачів туристичних послуг мають бути враховані при розробці та впровадженні нових бізнес-процесів або трансформації вже існуючих. Позитивний вплив на успішність реалізації реінжинірингу також мають відкрита система комунікації з клієнтами, прозорість господарської діяльності, грамотна система маркетингу та екологічність; додатковим бонусом стане інклюзивність послуг та орієнтація на етичне ведення бізнесу.

### Література

1. Троц І.В. Кризовий реінжиніринг на підприємстві: сутність, проблеми та перспективи впровадження. Інституціональна трансформація розвитку економіки України: колективна монографія. Херсон: Видавничий дім «Гельветика». 2019. С. 237-254.

2. Осипова Є.Л. Кризовий реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент ефективного управління підприємствами водного транспорту. *Водний транспорт*. 2019. Вип. 1(28). С. 159-165. DOI: <https://doi.org/10.33298/2226-8553/2019.1.28.25>

3. Костіна О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент антикризового управління підприємством. *Інтелект XXI*. 2018. Вип. 8. С. 158-164. URL: [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018\\_3/33.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_3/33.pdf)

4. Продіус О.І., Найда Є.Д. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасна концепція управління. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 573-577. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-89>

5. Why business process re-engineering is a must-have for organizations. *Fingent* : веб-сайт. URL: <https://www.fingent.com/blog/business-process-re-engineering-facing-crisis-with-confidence/>

6. Jana Gregusova. Business process reengineering as way out of crisis. Bratislava: Minit. 2020. 30 с.

7. Business Process Reengineering (BPR). *LinkedIn* : веб-сайт. URL:

<https://www.linkedin.com/pulse/business-process-reengineering-bpr-baayer-aziz-ph-d>

8. A Sound and Practical Guide to Business Process Re-Engineering. *Radix* : веб-сайт. URL: <https://radixweb.com/blog/guide-to-business-process-reengineering#What>

9. Вторгнення росії – збитки культури та туризму склали понад 19 млрд доларів. *Слово і діло* : веб-сайт. URL:

<https://www.slovoidilo.ua/2024/02/29/novyna/suspilstvo/shmyhal-ozvuchyv-sumu-zbytkiv-sferi-kultury-ta-turyzmu-cherez-vijnu>

10. Піляєва О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів на підприємстві. «Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти»: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції докторантів, молодих учених та студентів (м. Харків, 28 квітня 2017 року). Х.: ФОП Панов А.М., 2017. С. 685-690.

11. Лизанець А.Г., Роман С.А. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод вдосконалення ведення бізнесу. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2018. Випуск 2(10). С. 54-59. DOI: [https://doi.org/10.31339/2313-8114-2018-2\(10\)-54-59](https://doi.org/10.31339/2313-8114-2018-2(10)-54-59)

12. Мельник А.О., Соловійова Т.М. Особливості застосування реінжинірингу бізнес-процесів на вітчизняних підприємствах. *Економічний форум*. 2020. Вип. 1 (3). С. 63-70. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-3-10>

13. Пашко В.В., Ільїн О.А. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління. *Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ*. 2020. Вип. 1. С. 86-89. URL: [https://khntusg.com.ua/wp-content/uploads/2019/11/visnik\\_snt\\_nnibm\\_hntusg\\_2020\\_1.pdf](https://khntusg.com.ua/wp-content/uploads/2019/11/visnik_snt_nnibm_hntusg_2020_1.pdf)

14. Коцко Т.А., Шеховцова І.А. Реінжиніринг бізнес-процесів як технологія антикризового управління підприємствами паливно-енергетичного комплексу. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 466-472. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/80.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/80.pdf)

15. Назаров Н.К. Побудова кадрового бізнес-процесу в моделі реінжинірингу персоналу підприємства. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2012. Вип. 1(26). С. 157-161.

16. Сақун Л.М., Сухомлин Л.В., Різніченко Л.В., Велькін Б.О. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний метод управління стратегічними змінами на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2020. Вип. 2 (38). С. 81-97. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.2.7>

17. Паливода О.М. Теоретичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів транспортних підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. Вип. 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.9.11>

18. Комеліна О.В., Степаненко Є.В. Особливості застосування реінжинірингу бізнес-процесів на сучасному підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 6 (11). С. 129-134. URL: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/11\\_2017/27.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/11_2017/27.pdf)

19. Продіус О.І., Гижиця М.В. Сутність реінжинірингу бізнес-процесів підприємства в сучасних умовах господарювання. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 34. С. 167-173. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct34-24>
20. Крейдич І.М., Івата В.В., Швець К.М. Концептуальні положення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2015. Вип. 12. С. 1-6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5059>
21. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А., Цатурян Р.О. Особливості формування системи реінжинірингу бізнес-процесів підприємств з використанням цифрових технологій. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. Вип. 2(72). С. 40-47. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2\(72\)-40-47](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-40-47)
22. Грибан С.В. Оцінка ефективності реінжинірингу бізнес-процесів як інструмента антикризового управління. *Агросвіт*. 2015. Вип. 2. С. 50-54. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/2\\_2015/11.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/2_2015/11.pdf)
23. Бобрицька Н.Д., Кирилова О.В. Маркетингове антикризове управління туристичними підприємствами в сучасних умовах. *ЕКОНОМІКА: реалії часу*. 2014. Вип. 5 (15). С. 41-46. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2014/No5/41-46.pdf>
24. Барвінок Н.В., Барвінок М.В. Вплив російсько-української війни на туризм в Україні та перспективи його розвитку в майбутньому. The Russian-Ukrainian war (2014-2022): historical, political, cultural-educational, religious, economic, and legal aspects: Scientific monograph. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2022. С. 24-32. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-223-4-4>
25. Гишук Р.М. Детермінованість впливу туризму на розвиток і управління готельною інфраструктурою регіону в кризовий період. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2021. Вип. 1 (81). С. 8-25. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2021-1.81.01>
26. Гончар Л.О., Батченко Л.В. Управління змінами у сфері послуг: практикум. Київ: Ліра-К, 2020. 70 с.
27. Кифор М. В. Аналіз сезонності та мінливості туристичних потоків на прикладі західних регіонів України. *Бізнес Інформ*. 2020. Вип. 5. С. 154-160. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-154-160>
28. Джинджоян В.В. Впровадження продуктивних та процесних інновацій у збутову діяльність туристичних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. Вип. 9. С. 39-45. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/9\\_2018/9.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2018/9.pdf)
29. Ткаченко Т., Гладкий О. Реінжиніринг сервісних бізнес-процесів у міжнародному туроперейтингу. *Scientia Ructuosa*. 2018. Т. 121. Вип. 5. С. 59-70. DOI: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2018\(121\)05](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2018(121)05)
1. Trots, I.V. (2019). Kryzovyi reinzhyrnyrnh na pidpryemstvi: sutnist, problemy ta perspektyvy vprovadzhenia. Instytutsionalna transformatsiia rozvytku ekonomiky Ukrainy. Kherson: Vydavnychiy dim «Helvetyka», (pp. 237-254).
2. Osypova, Ye.L. (2019). Kryzovyi reinzhyrnyrnh biznes-protseviv yak instrument efektyvnoho upravlinnia pidpryemstvamy vodnoho transportu. *Vodnyi transport, Issue 1(28)*, 159-165. DOI: <https://doi.org/10.33298/2226-8553/2019.1.28.25>
3. Kostina, O.M. (2018). Reinzhyrnyrnh biznes-protseviv yak instrument antykryzovoho upravlinnia pidpryemstvom. *Intelekt XXI, Issue 8*, 158-164. Retrieved from [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018\\_3/33.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_3/33.pdf)
4. Prodius, O.I., & Naida, Ye.D. (2018). Reinzhyrnyrnh biznes-protseviv yak suchasna kontseptsiiia upravlinnia. *Ekonomika i suspilstvo, Issue 19*, 573-577. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-89>
5. Website «Fingent», article «Why business process re-engineering is a must-have for organizations». Retrieved from <https://www.fingent.com/blog/business-process-re-engineering-facing-crisis-with-confidence/>
6. Jana Gregusova (2020) Business process reengineering as way out of crisis. Bratislava: Minit, 30 p.
7. Website «LinkedIn», article «Business Process Reengineering (BPR)». Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/business-process-reengineering-bpr-baayer-aziz-ph-d>
8. Website «Radix», article «A Sound and Practical Guide to Business Process Re-Engineering». Retrieved from <https://radixweb.com/blog/guide-to-business-process-reengineering#What>
9. Website «Slovo i dilo» [Word and deed], article «Vtorhnennia rosii – zbytky kultyry ta turyzmu sklaly ponad 19 mlrd dolariv». Retrieved from <https://www.slovoidilo.ua/2024/02/29/novyna/suspilstvo/shmyhal-ozvuchyv-sumu-zbytkiv-sferi-kultyry-ta-turyzmu-cherez-vijnu>
10. Piliaieva, O.V. (2017). Reinzhyrnyrnh biznes-protseviv na pidpryemstvi. Proceedings from MIIM '17 *Vseukrainska naukovo-praktychna konferentsiia doktorantiv, molodykh uchenykh ta studentiv «Rozvytok yevropeiskoho prostoru ochyma molodi: ekonomichni, sotsialni ta pravovi aspekty»*. (pp. 685-690). Kharkiv: FOP Panov, A.M.
11. Lyzanets, A.H., & Roman S.A. (2018). Reinzhyrnyrnh biznes-protseviv yak metod vdoskonalennia vedennia biznesu. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnogo universytetu, Issue 2(10)*, 54-59. DOI: [https://doi.org/10.31339/2313-8114-2018-2\(10\)-54-59](https://doi.org/10.31339/2313-8114-2018-2(10)-54-59)
12. Melnyk, A.O., & Soloviova, T.M. (2020). Osoblyvosti zastosuvannia reinzhyrnyrnhu biznes-protseviv na vitchyznianykh pidpryemstvakh. *Ekonomichni forum, Issue 1(3)*, 63-70. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-3-10>
13. Pashko, V.V., & Ilin, O.A. (2020). Reinzhyrnyrnh biznes-protseviv yak sposib pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia. *Visnyk SNT NNI biznesu i menedzhmentu KHNTUSH, Issue 1*, 86-89. Retrieved from [https://khntusg.com.ua/wp-content/uploads/2019/11/visnik\\_snt\\_nnibm\\_hntusg\\_2020\\_1.pdf](https://khntusg.com.ua/wp-content/uploads/2019/11/visnik_snt_nnibm_hntusg_2020_1.pdf)
14. Kotsko, T.A., & Shekhovtsova, I.A. (2017). Reinzhyrnyrnh biznes-protseviv yak tekhnolohiia antykryzovoho upravlinnia pidpryemstvamy palyvno-

- enerhetychnoho kompleksu. *Ekonomika i suspilstvo*, Issue 9, 466-472. Retrieved from [https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/80.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/80.pdf)
15. Nazarov, N.K. (2012). Pobudova kadrovoho biznes-protseesu v modeli reinzhyrnyrnyhu personalu pidprijemstva. *Visnyk Donbaskoi derzhavnoi mashynobudivnoi akademii*, Issue 1(26), 157-161.
16. Sakun, L.M., Sukhomlyn, L.V., Riznichenko, L.V., & Vielkin, B.O. (2020). Reinzhyrnyrnyh biznes-protseesiv yak suchasnyi metod upravlinnia stratehichnymy zminy na pidprijemstvi. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, Issuevol. 2(38), 81-97. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.2.7>
17. Palyvoda, O.M. (2020). Teoretychni aspekty reinzhyrnyrnyhu biznes-protseesiv transportnykh pidprijemstv. *Efektynna ekonomika*, Issue 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.9.11>
18. Komelina, O.V., & Stepanenko Ye.V. (2017). Osoblyvosti zastosuvannya reinzhyrnyrnyhu biznes-protseesiv na suchasnomu pidprijemstvi. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, Issue 6(11), 129-134. Retrieved from [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/11\\_2017/27.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/11_2017/27.pdf)
19. Prodius, O.I., & Hyzhytsia, M.V. (2019). Sutnist reinzhyrnyrnyhu biznes-protseesiv pidprijemstva v suchasnykh umovakh hospodariuvannya. *Infrastruktura rynku*, Issue 34, 167-173. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct34-24>
20. Kreidych, I.M., Ivata, V.V., & Shvets, K.M. (2015). Kontseptualni polozhennia reinzhyrnyrnyhu biznes-protseesiv na pidprijemstvakh. *Efektynna ekonomika*, Issue 12, 1-6. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5059>
21. Hutsaliuk, O.M., Bondar, Yu.A., & Tsaturian, R.O. (2023). Osoblyvosti formuvannya systemy reinzhyrnyrnyhu biznes-protseesiv pidprijemstv z vykorystanniam tsyfrovyykh tekhnolohii. *Ekonomichniy visnyk Donbasu*, Issue 2 (72), 40-47. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2\(72\)-40-47](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-40-47)
22. Hryban, S.V. (2015). Otsinka efektyvnosti reinzhyrnyrnyhu biznes-protseesiv yak instrumenta antykryzovoho upravlinnia. *Ahrosvit*, Issue 2, 50-54. Retrieved from [http://www.agrosvit.info/pdf/2\\_2015/11.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/2_2015/11.pdf)
23. Bobrytska, N.D., & Kyrylova, O.V. (2014). Marketynhove antykryzove upravlinnia turystychnymy pidprijemstvamy v suchasnykh umovakh. *EKONOMIKA: realii chasu*, Issue 5(15), 41-46. Retrieved from <https://economics.net.ua/files/archive/2014/No5/41-46.pdf>
24. Barvinok, N.V., & Barvinok, M.V. (2022). Vplyv rosiisko-ukrainskoi viiny na turyzm v ukraini ta perspektyvy yoho rozvytku v maibutnomu. *The Russian-Ukrainian war (2014-2022): historical, political, cultural-educational, religious, economic, and legal aspects: Scientific monograph*. Riga, Latvia: Baltija Publishing, (pp. 24-32). DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-223-4-4>
25. Hyshchuk, R.M. (2021). Determinovanist vplyvu turyzmu na rozvytok i upravlinnia hotelnoiu infrastrukturoiu rehionu v kryzovyi period. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnogo instytutu*, Issue 1 (81), 8-25. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2021-1.81.01>
26. Honcha, L.O., & Batchenko, L.V. (2020). *Upravlinnia zminy u sferi posluh*. Kyiv: Lira-K.
27. Kyfor M.V. (2020). Analiz sezonnosti ta minlyvosti turystychnykh potokiv na prykladi zakhidnykh rehioniv Ukrainy. *Biznes Inform*, (5), 154-160. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-154-160>
28. Dzhyndzhoian, V.V. (2018). Vprovadzhenia produktovykh ta protsesnykh innovatsii u zbutovu diialnist turystychnykh pidprijemstv. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, Issue 9, 39-45. Retrieved from [http://www.investplan.com.ua/pdf/9\\_2018/9.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2018/9.pdf)
29. Tkachenko, T., & Hladkyi, O. (2018). Reinzhyrnyrnyh servisnykh biznes-protseesiv u mizhnarodnomu turoperetnyhu. *Scientia Ructuosa*, T. 121, Issue 5, 59-70. DOI: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2018\(121\)05](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2018(121)05)

## CRISIS RE-ENGINEERING OF BUSINESS PROCESSES AS A MODERN METHOD OF ENSURING THE QUALITY OF TOURIST SERVICES

*L. A. Bondarenko, Ph. D (Econ.), Associate Professor, Dnipro University of Technology*

**Methods.** During the study of the specifics of the implementation of crisis reengineering of business processes in the field of tourism services, the following methods of scientific knowledge were applied: analysis and synthesis – when identifying actual methods, tools and measures for the implementation of crisis reengineering of business processes, in particular, taking into account the specifics of the field of tourism; structuring – when characterizing influencing factors, elements, characteristic features and problems of implementing crisis reengineering of business processes; comparison – when comparing approaches to defining the term of crisis reengineering of business processes of an enterprise.

**Results.** The theoretical and methodological foundations of the implementation of business process reengineering were studied, scientific approaches to the definition of the term «crisis business process reengineering» were summarized. The main goals and tasks of crisis reengineering are characterized, the constituent elements of the process of its implementation at the enterprise are separated.

The specifics of working with human resources in the process of crisis reengineering are highlighted. The factors affecting the success of the reengineering of business processes of the enterprise were studied, the threats and complications that arise in the process of reengineering were separated. The specific features of the functioning of business processes in the field of tourism are analyzed. Features and possible problems of crisis reengineering of business processes of enterprises in the tourism industry are characterized.

**Novelty.** On the basis of the study of scientific and methodological approaches to the definition of the essence of the term “crisis reengineering of business processes”, a proper interpretation of this category was formed, which, unlike the existing ones, combines both domestic and foreign experience in studying the peculiarities of crisis reengineering. A single system of interrelated elements has been formed, which in the complex make up the main tasks of crisis reengineering of business processes. The basic principles and possible risks in the process of implementing crisis reengineering at enterprises in the tourism industry are separated.

**Practical value.** The set of tools and measures proposed by the author for the successful implementation of crisis reengineering of business processes at an enterprise in the field of tourism takes into account the specific conditions of conducting economic activity in this industry and is a reliable basis for improving the quality of tourist services and strengthening the competitiveness of the enterprise.

**Keywords:** reengineering, business processes, the sphere of tourism, crisis conditions, crisis reengineering, quality improvement, business process efficiency, tourism business.

*Надійшла до редакції 29.02.24 р.*

## ЗЕЛЕНИЙ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА СТІЙКІСТЬ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

*О. В. Шульга, аспірант, НТУ «Дніпровська політехніка», shulha.o.v@ntu.one*

**Методологія дослідження.** При виконанні дослідження було використано метод наукового абстрагування – для з'ясування сутності категорії «зелений інтелектуальний капітал»; метод узагальнення – для виокремлення етапів дослідження проблематики зеленого інтелектуального капіталу; метод аналізу й синтезу – при визначенні механізмів впливу зеленого інтелектуального капіталу на економічний розвиток суспільства через призму зеленого стратегічного наміру.

**Результати дослідження.** У статті проаналізовано існуючі теоретичні підходи та виокремлено етапи дослідження феномену зеленого інтелектуального капіталу. З'ясовано, що трансформація уявлень про зелений інтелектуальний капітал відбувалася під впливом концепції цілей стійкого розвитку та практики вирішення нагальних екологічних проблем людства. На основі узагальнення існуючих у світовій економічній думці поглядів на сутність зеленого інтелектуального капіталу дано авторське визначення даної категорії як сукупності знань, навичок та технологій, необхідних для розробки та впровадження екологічно стійких бізнес-моделей. Представлено структуру зеленого інтелектуального капіталу та показано його вплив на стійкість бізнес-моделей через призму зеленого стратегічного наміру. Надано практичні рекомендації щодо використання компаніями зеленого інтелектуального капіталу з метою підвищення стійкості своїх бізнес-моделей.

**Новизна.** Дано авторське визначення категорії «зелений інтелектуальний капітал» як сукупності знань, навичок та технологій, необхідних для розробки та впровадження екологічно стійких бізнес-моделей. Показано вплив зеленого інтелектуального капіталу на стійкість бізнес-моделей через призму зеленого стратегічного наміру.

**Практична значущість.** Результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності підприємств в процесі управління зеленим інтелектуальним капіталом та підвищення їх конкурентоспроможності та сталості розвитку.

**Ключові слова:** зелений інтелектуальний капітал, зелені стратегічні наміри, стійкість бізнес-моделей, структура зеленого інтелектуального капіталу.

**Постановка проблеми.** Сучасний світ стикається з низкою екологічних проблем, таких як зміна клімату, забруднення навколишнього середовища, виснаження природних ресурсів тощо, що становить серйозну загрозу для сталого розвитку людства. Вирішення даних проблем зумовлює необхідність більш широкого впровадження технологій зеленого бізнесу у різні сфери життєдіяльності. Тому «зелені» практики стають не просто конкурентною перевагою, а й необхідною умовою для виживання та успішного ведення бізнесу в довгостроковій перспективі.

У сучасному світі спостерігаються суттєві зміни завдяки підвищенню екологічної свідомості людства, а також посиленню ролі «зеленої» відповідальності на організаційному рівні. Можна констатувати, що світ вступає в зелену еру свого розвитку. Як результат, стратегічною метою функціонування окремих підприємств та національних економік у цілому стає покращення не тільки економічних, але й соціальних та екологічних показників. Це обумовлюється не лише існуванням екологічних норм та відповідної екологічної державної політики, але й постійним та свідомим тиском на компанії з боку

акціонерів та інших зацікавлених сторін, насамперед суспільних організацій.

Як свідчить сучасна практика, важливу роль у досягненні цілей сталого розвитку та відносно новим підходом до вирішення екологічних проблем є стимулювання розвитку корпоративного зеленого інтелектуального капіталу, завдяки якому пришвидшується передача екологічних знань, «зелених» практик і технологій, а також еко-інновацій. Також, одним із ключових практичних способів вирішення екологічних проблем є перехід до більш стійких бізнес-моделей. «Сталі бізнес-моделі – це ті, які створюють довгострокову цінність для всіх зацікавлених сторін, не завдаючи шкоди навколишньому середовищу. Вони необхідні для досягнення Цілей сталого розвитку, які вимагають фундаментальної трансформації глобальної економіки», – йдеться у «Глобальному звіті про сталий розвиток 2020» (ООН) [1].

В цих умовах зростає запит від суспільства до окремих суб'єктів та державних органів управління на вирішення екологічних проблем за рахунок інтелектуальних рішень. Практика розвинутих країн підтверджує, що перехід компаній до більш стійких бізнес-моделей свого функціонування передбачає розвиток власного зеленого інтелектуального капіталу. Проте, незважаючи на важливість зеленого інтелектуального капіталу, його роль у підвищенні стійкості бізнес-моделей залишається недостатньо вивченою економічною наукою.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На протязі останніх десятиліть концепція інтелектуального капіталу широко обговорювалася (див. напр. [2–4]), але концепція зеленого інтелектуального капіталу тільки нещодавно набула поширення після того, як організації переорієнтували свою діяльність на захист навколишнього середовища. Тайванський вчений Чен [5] досліджував насамперед зелений інтелектуальний капітал, описав його як «загальні запаси всіх видів нематеріальних активів, знань, можливостей, відносин і т. д. щодо захисту навколишнього середовища або зелених інновацій на індивідуальному рівні та на рівні організації в межах компанії».

У публікації О. Яворської [6] визначено теоретико-методологічні засади інтелектуального капіталу зеленого підприємництва, щодо природи та сутності якого не існує уставленого та загально визначеного трактування, і охоплює неуречивлені активи підприємства. Автор узагальнив та проаналізував підходи до визначення сутності та природи інтелектуального капіталу підприємства, концепцію зеленого інтелектуального капіталу організації, зазначив, що питання управління інтелектуальним капіталом зеленого підприємництва з метою вироблення організаційної екоорієнтації в сучасних умовах біоекономіки, потребує ґрунтовного наукового вивчення з використанням відповідної теоретико-методологічної основи.

Згідно з Дельгадо-Верде (Іспанія) та ін., зелений інтелектуальний капітал – це нефізичний ресурс і всебічна експертна здатність, притаманна фірмі, пов'язана з її екологічним наглядом. Автори статті намагались показати важливість «зеленого» організаційного та соціального капіталу в розробці екологічних інноваційних продуктів. Що є життєва важливими для розробки та впровадження екологічних стратегій, оскільки, як зазначили вчені, вони створюють один із найбільших впливів на навколишнє середовище [7].

Так Сідік (Індонезія) провів дослідження, яке спрямоване на вияв впливу енергоефективності, екологічного інтелектуального капіталу та системи обліку екологічного менеджменту на екологічні показники та конкурентоспроможність промисловості. Він стверджує, що зелений інтелектуальний капітал є потужним інструментом організацій [8].

У своєму дослідженні Ванг и Хуо (Китай) розглядають як зелений інтелектуальний капітал впливає на економічну та екологічну продуктивність через екологічні інновації. Описують таким, який є життєва важливим у критично важливих технологічних показниках компаній, оскільки вони повністю залежать від людських знань та навичок [9].

Уллах ті інші (Пакистан) дослідили складний зв'язок між зеленим інтелектуальним капіталом, екологічним управлінням

людськими ресурсами і зеленими інноваціями для покращення екологічної ефективності організації [10].

Юсліза та інші провели дослідження, в якому використовувалися дані опитування 112 виробничих фірм у Малайзії. Як і очікувалося, результати виявили, що зелений інтелектуальний капітал позитивно вплинув на економічні, екологічні та соціальні показники. Результати цього дослідження мають різні наслідки для «зелених» компаній і організацій загалом і для «зелених» виробничих фірм зокрема [11].

Дригола та інші у своїй статті приходять до висновку, що Зелена економіка формується на основі інтелектуальної економіки, яка проявляється в інтелектуалізації зеленого зростання. Інтелектуальний контент характеризується зростанням ролі інтелектуального людського капіталу та з точки зору сталого розвитку виражається у формі зеленого інтелектуального капіталу. Ключовим рушієм зеленого зростання є зелена освіта, яка формується на особистому та організаційному рівнях і формує зелений людський та зелений організаційний капітал, які, у свою чергу, у функціональній взаємодії генерують зелений капітал відносин [12].

**Формулювання мети статті.** Метою даної статті є з'ясування теорії та сутності зеленого інтелектуального капіталу та механізмів його впливу на економічний розвиток та сталість.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Дослідження зеленого інтелектуального капіталу все ще перебувають на ранніх стадіях, але корисно переглянути зібрані на сьогодні докази з ряду причин. По-перше, з теоретичної точки зору, аналіз ефективних результатів ЗІК може ще більше поглибити розуміння того, як вони впливають на організації та середовище. Вирішення таких питань, як те, що підходить для ЗІК, які результати ЗІК або як результати ЗІК відрізняються між різними типами організацій, може допомогти просунути і розвинути теорію ЗІК. По-друге, науково обґрунтований аналіз результатів, досягнутих у сфері ЗІК, може допомогти подолати розрив між теорією та практикою, зробити цінність ЗІК більш доступною для практиків та менеджерів і заохотити їх зробити вибір на користь «зелених»

інновацій у своїх організаціях.

У своїй книзі «Схід креативного класу» Річард Флорида стверджує, що економічне зростання в XXI столітті буде залежати від розвитку креативного класу. До цього класу він відносить людей, які працюють з інформацією та знаннями. Флорида описує креативний клас як рушійну силу економічного розвитку та зазначає, що саме креативні люди генерують нові ідеї, технології та продукти, які ведуть до економічного зростання [13]. Потенціал людського креативного класу, або інтелектуального капіталу, є пріоритетним в визначенні вектору розвитку людства, а матеріальні ресурси це лише додаток до реалізації цього розвитку.

Але, насправді, цікаво порівняти продуктивність праці та продуктивність ресурсів протягом певного періоду часу. При тому, що з середини дев'ятнадцятого сторіччя продуктивність праці виросла у двадцять разів або навіть більше, зростання продуктивності по відношенню до використання природних ресурсів було порівняно дуже скромним. Як приклад, можна зазначити, що світова економіка зараз одержує приблизно на 40% більше економічної цінності від кожної тонни сировини, ніж тридцять років тому. Але протягом цього періоду часу зростання світової економіки склало більше 150%, отже, результатом було швидке зростання споживання матеріалів. (Організація Об'єднаних Націй по промислому розвитку – ЮНІДО, Green Growth («Стратегія зеленого розвитку», 2013 рік) [14].

Наряду зі зростанням споживання ресурсів все гостріше заграла актуальністю проблема економічного та/або ефективного споживання. Так у своїй новаторській книзі «Ефективна економіка» (2010 р.) Вальтер Штахель представляє переконливі докази збільшення матеріальних благ шляхом заміни виробництва та використання матеріалів такими видами діяльності, як повторне використання, відновлення та переробка. Штахель стверджує, що інтелектуальний капітал є одним з ключових факторів, що сприяють переходу до економіки користування. Він пояснює, що інтелектуальний капітал може використовуватися для розробки нових продуктів і послуг, які задовольняють потреби споживачів у більш екологічний та

економічний спосіб.

Штахель також стверджує, що інтелектуальний капітал може використовуватися для підвищення ефективності використання ресурсів. Він пояснює, що інтелектуальні технології можуть використовуватися для моніторингу та управління використанням ресурсів, що може допомогти зменшити їх споживання та відходи [15].

Ці тенденції в першу чергу підкреслюють, що доцільно буде визначити поняття та

сутність інтелектуального капіталу, який відповідає за екологічність, яке в свою чергу могла б скеровувати дослідників і практиків у розумінні та успішному впровадженні корпоративної стійкості, так як сучасні економісти не мають однієї думки стосовно цього. Так в свою чергу треба зазначити, що існує тенденція до зростання кількості публікацій статей, щодо конструкції зеленого інтелектуального капіталу [16]. Таблиця 1 узагальнює найбільш поширені підходи до визначення сутності даного поняття.

Таблиця 1

## Сутність категорії «зелений інтелектуальний капітал»

Автор	Назва	Суть
Е. Чен [5]	Зелений інтелектуальний капітал	Загальні запаси всіх видів нематеріальних активів, знань, можливостей, відносин
О. Яворської [6]	Інтелектуальний капітал зеленого підприємства	Інтелектуальний капітал, який приймає участь у формуванні вартості підприємства, за рахунок згенерованої інформації із зовнішнього середовища
М. Дельгадо-Верде [7]	Зелений інтелектуальний капітал	Нефізичний ресурс і всебічна експертна здатність, притаманна фірмі, пов'язана з її екологічним наглядом
М. Сідік [8]	Зелений інтелектуальний капітал	Асиміляція нефізичних ресурсів і здібностей, які в подальшому сприяють створенню та підвищенню продуктивності.
К. Ванг и Хуо [9]	Зелений інтелектуальний капітал	Екологічні інновації
С. Уллах [10]	Зелений інтелектуальний капітал	Сукупність нематеріальних активів, навичок та асоціацій, які допомагають компаніям досягати економічних успіхів
М. Юсліза [11]	Зелений інтелектуальний капітал	Інтелектуальний капітал як нематеріальний ресурс
К. Дригола [12]	Зелений інтелектуальний капітал	Знання, навички, досвід, креативність людей, які спрямовані на захист навколишнього середовища
П. Беневен [16]	Зелений інтелектуальний капітал	Інтелектуальний капітал, пов'язаним із корпоративною стійкістю
К. Асіей [17]	Зелений інтелектуальний капітал	Зелені інновації (процеси та процедури) пов'язані з інноваціями в технологіях, продуктах, послугах, організаційних структурах і стилях управління на користь сталого розвитку
Н. Олійник [18]	Інтелектуальний капітал в зеленому бізнесі	Застосування «зелених» технологій та формування екологічної свідомості споживачів та виробників

Огляд підкреслює, що різні вчені використовують відмінні назви, але вкладають в них однаковий, або схожий зміст. Тож можна прийти до висновку, що все більш вчених схиляються до терміну «Зелений інтелектуальний капітал», та дають йому визначення,

як сукупність знань, навичок та технологій, інновацій, необхідних для розробки та впровадження екологічно стійких продуктів та послуг, а також для підвищення ефективності використання ресурсів для захисту навколишнього середовища. Таким чином

зелений інтелектуальний капітал стає рушійною силою у створенні та управлінні знаннями та надає можливість інтегрувати екологічну стійкість в усі процеси управління організацією.

Для того, щоб зелений інтелектуальний капітал був найефективніше реалізований, потрібно мати зелений стратегічний намір. Зелений стратегічний намір (Green Strategic Intent) – це документ, який визначає довгострокову стратегію компанії щодо сталого розвитку. Він зазвичай включає в себе такі елементи:

- Цілі: компанія визначає конкретні цілі, які вона хоче досягти в галузі сталого розвитку. Вони можуть стосуватися таких областей, як екологія, соціальна відповідальність та економічний розвиток.

- Політики та процедури: компанія розробляє політику та процедури, які допоможуть їй досягти своїх цілей.

- Моніторинг та звітність: компанія встановлює систему моніторингу та звітності, яка дозволить їй відстежувати свій прогрес у досягненні цілей.

Зелений стратегічний намір є важливим інструментом для компаній, які прагнуть стати більш сталими. Він допомагає компаніям визначити свої пріоритети в галузі сталого розвитку та розробити план дій для їх досягнення.

Зелений стратегічний намір був одним з перших описаний у 1995 році в статті «Погляд на компанію, заснований на природних ресурсах» автором Стюарт Л. Харт [19].

Так згодом Маріадосс висунув ідею про те, що стратегічні наміри фірми впливають на її результативність через управлінські дії. Та дослідив (аналіз даних 130 компаній у оборонній промисловості), що стратегічно агресивні фірми сприятимуть прийняттю рішень, які приведуть до підвищення рентабельності, а значить й конкурентоспроможності [20].

Дослідження, проведене Інститутом глобального менеджменту (IMD) у 2022 році, показало, що компанії, які мають стійкі бізнес-моделі, мають на 15% вищий прибуток, ніж компанії з нестійкими бізнес-моделями. Дослідження, яке охопило 2000 компаній у всьому світі, показало, що компанії з стійкими бізнес-моделями мають ряд переваг, які

сприяють їхній вищій рентабельності. Однією з ключових переваг є те, що стійкі бізнес-моделі можуть допомогти компаніям зменшити витрати. Наприклад, компанії, які інвестують у енергоефективні технології, можуть зменшити свої витрати на енергію, та інш. [21].

Чен розділив зелений інтелектуальний капітал [5] на три компоненти: зелений людський капітал (ЗЛК), зелений організаційний капітал (ЗОК) і зелений капітал відносин (ЗКВ). Перший компонент, ЗЛК, відноситься до всіх аспектів інтелектуального капіталу на рівні співробітників, пов'язаних із екологічною орієнтацією, і описаний Ченом як «запас співробітників знаннями, навичками, здібностями, досвідом, ставленням, мудрістю, креативністю та зобов'язаннями щодо навколишнього середовища, захисту чи зелених інновацій». Таким чином, ЗЛК відноситься як до можливостей співробітників, так і до їх відданості. Крім того, Броман та його колеги [22] визначили лідерство у сталому розвитку як таке, що виходить за межі внутрішніх організаційних зусиль зі створення та навчання ефективних команд, і як ширший рух до згуртованості та спільної мети сталого розвитку, що значно впливає на успіх і конкурентна перевага організації.

Чен називає другий вимір, зелений організаційний капітал, як усі норми та процедури організаційного рівня, що виражають екологічну орієнтацію, а саме «запас організаційних можливостей, організаційні зобов'язання, системи управління знаннями, системи винагород, інформаційні технології, бази даних, управлінські установи, функціонування процесів, управлінських філософій, організаційної культури, іміджів компаній, патентів, авторських прав, торгових марок, про захист навколишнього середовища чи зелені інновації» [5]. У більш загальному плані управління ЗІК потребує організаційної культури, яка може генерувати та накопичувати екологічні знання.

Третій вимір ЗІК, зелений капітал відносин, пов'язаний з усіма аспектами інтелектуального капіталу соціального рівня, що виражає екологічну орієнтацію. Зокрема, за словами Чена, ЗКВ – це «нагромаджені інтерактивні відносини компаній із клієнтами,

постачальниками та партнерами щодо корпоративного управління навколишнім середовищем та екологічних інновацій» [5].

Виходячи з цього, слід зробити висновок, що зелений інтелектуальний капітал завдяки зеленому стратегічному наміру на-

прямую впливає на енергоефективність, що доводить його прямий вплив на стійкість бізнес-моделей, та підвищує їх ефективність, рентабельність, конкурентоспроможність. Виявлену закономірність демонструє рисунок 1.

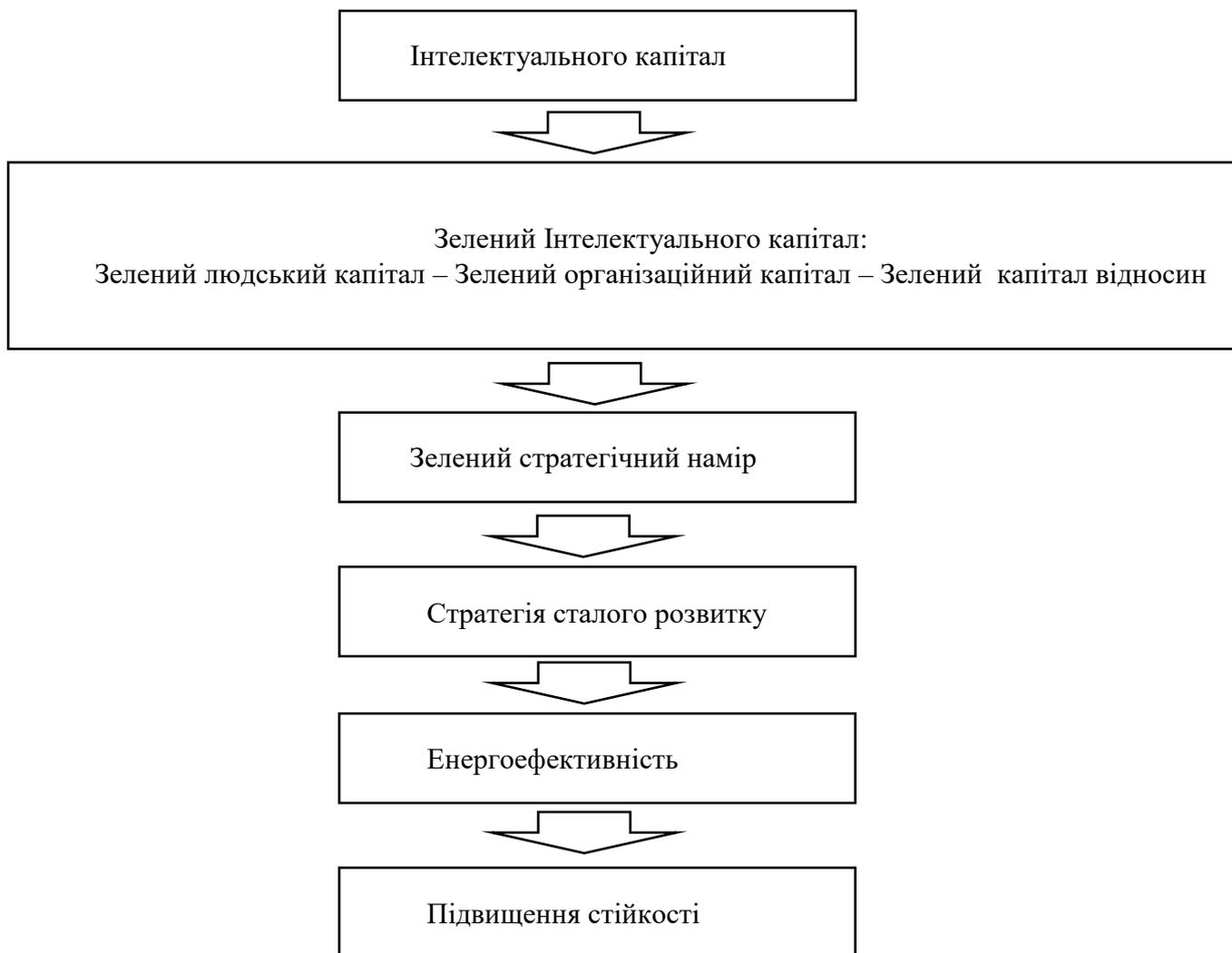


Рис. 1. Вплив зеленого інтелектуального капіталу на стійкість бізнес-моделей [23]

Нижче наведені практичні рекомендації щодо того, як компанії можуть використувати зелений інтелектуальний капітал для підвищення стійкості своїх бізнес-моделей:

- Розвивати культуру сталого розвитку. Першим кроком для компаній, які хочуть підвищити свою стійкість, є створення культури сталого розвитку всередині компанії. Це означає, що всі співробітники повинні розуміти важливість сталого розвитку і бути зацікавлені в його реалізації [14].

- Інвестувати в освіту та навчання. Компанії повинні інвестувати в освіту та навчання своїх співробітників з питань

сталого розвитку. Це допоможе співробітникам набути знань і навичок, необхідних для розробки та впровадження екологічно стійких продуктів та послуг [14].

- Створювати та застосовувати нові технології. Зелений інтелектуальний капітал включає в себе також нові технології, які можуть допомогти компаніям підвищити свою стійкість. Компанії повинні інвестувати в дослідження та розробки, щоб розробити та запровадити ці технології [21].

- Впроваджувати екологічно стійкі практики. Компанії повинні впроваджувати екологічно стійкі практики в усіх сферах

своїї діяльності. Це може включати в себе використання енергоефективних технологій, скорочення відходів та поліпшення управління ресурсами [24].

Це дослідження знаходить підтвердження в працях Беневена [17], Йонга [25], Флойда [26], де підкреслюється, що організації, які займають високі позиції щодо екологічної свідомості та етики, з більшою ймовірністю приймуть підхід зеленого інтелектуального капіталу і що це, у свою чергу, прокладає шлях до кращої продуктивності та конкурентної переваги, вищого сприйняття інновацій, сталого розвитку та вищого ймовірності впровадження зеленого управління людськими ресурсами. З цієї причини видається вкрай важливим застосувати міждисциплінарний підхід при вивченні зеленого інтелектуального капіталу, щоб знання та досвід у галузях економіки, соціології праці, психології праці та організаційної психології та управлінської науки могли співпрацювати, щоб надати організаціям більш узгоджені рекомендації.

**Висновки.** Зелений інтелектуальний капітал є важливим фактором для розвитку стійких бізнес-моделей завдяки економії ресурсів, еко-інновацій та енергоефективності, та привертає все більше уваги. З моменту публікації основоположної роботи Чена [5] вченим знадобилося лише кілька років, щоб ознайомитися з цією новою концепцією. Фактично, починаючи з 2014 року, кількість наукових статей про ЗІК неухильно зростала [16]. Переважна більшість розглянутих досліджень проводилася серед країн з економікою, що розвивається, і майже виключно вченими, які працюють у цих країнах. Цю інформацію не можна тлумачити як відсутність інтересу до ЗІК серед західних чи розвинених країн. Імовірно, цей факт можна прочитати в світлі більшої чутливості наукового світу з економік, що розвиваються, до цього питання, ймовірно, через специфічну ситуацію в їх соціальному та економічному середовищі.

Дослідження дає ґрунтовний аналіз сутності, впливу та практичного використання зеленого інтелектуального капіталу. Підкреслюється, що організації з вищою екологічною обізнаністю та етикою з більшою ймовірністю застосовують підходи до зеленого

інтелектуального капіталу, які, у свою чергу, забезпечують кращу продуктивність і конкурентну перевагу, більш широке впровадження інновацій, сталий розвиток і більшу ймовірність реалізації екологічних. Людські ресурси прокладають шлях до управління та ефективності. Тому надзвичайно важливо вивчати зелений інтелектуальний капітал, щоб знання та досвід у галузях економіки, соціології праці, психології праці, організаційної психології та науки про управління могли співпрацювати для надання більш узгоджених рекомендацій організаціям. Результати дослідження можуть бути корисними для покращення підприємств, які прагнуть підвищити свою стійкість та конкурентоспроможність на ринку.

Крім того, висновки підтверджують актуальність застосування підходу при аналізі існуючих знань про зелений інтелектуальний капітал. Іншими словами, існує потреба в розумінні фундаментальних зв'язків і шляхів між ЗІК та його вимірами, з одного боку, та організаційною ефективністю, з іншого [27].

Дослідження зеленого інтелектуального капіталу все ще перебувають на ранніх стадіях, але корисно переглянути зібрані на сьогодні докази з ряду причин. По-перше, з теоретичної точки зору, аналіз ефективних результатів ЗІК може ще більше поглибити розуміння того, як вони впливають на організації та середовище. Вирішення таких питань, як те, що підходить для ЗІК, які результати ЗІК або як результати ЗІК відрізняються між різними типами організацій, може допомогти просунути і розвинути теорію ЗІК.

Для подальшого розвитку зеленого інтелектуального капіталу необхідно вивчати емпіричні зв'язки між ЗІК та стійкістю бізнес-моделей та продуктивністю, розробити методики оцінки та управління зеленим інтелектуальним капіталом, дослідити вплив зеленого інтелектуального капіталу на інші аспекти діяльності підприємств.

### Література

1. United Nations. (2020). [The Sustainable Development Goals Report 2020](#). New York, NY: United Nations.
2. Israel's Intellectual Capital Report (n.d.). Retrieved from <https://innovationisrael.org.il/sites/default/files/The%20Intellectual%20Cap%20of%20the%20State%20of%20Israel.pdf>.

3. Lin, C. YY., & Edvinsson, L. (2011). *National Intellectual Capital: A Comparison of 40 Countries*. New York: Springe. <https://doi.org/10.1108/14691930810913140>.
4. Pylypenko Yu., V. Prokhorova, L. Halkiv, O. Koleshchuk, Yu. V. Dubiei. Innovative intellectual capital in the system of factors of technical and technological development. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. №6. P. 181 - 186.
5. Chen, Y.S. (2008). The positive effect of green intellectual capital on competitive advantages of firms. *Journal of business ethics*, 77(3), 271-286. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9349-1>
6. Яворська О.Г. Теоретико-методологічні засади дослідження інтелектуального капіталу зеленого підприємництва. *Економіка та держава*. 2020. № 12. С. 34-39. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.12.34
7. Delgado-Verde, M., Amores-Salvady, J., Martнn-de Castro, G., Navas-Lypez, J. E. (2014). Green intellectual capital and environmental product innovation: The mediating role of green social capital. *Knowledge Management Research & Practice*, 12(3), 261-275. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2014.1>
8. Sidik, M.H. J., Yadiati, W., Lee, H., Khalid, N. (2019). The dynamic association of energy, environmental management accounting and green intellectual capital with corporate environmental performance and competitive advantage. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 9(5), 379-386. <https://doi.org/10.32479/ijeeep.8283>
9. Wang, C.H., Juo, W.J. (2021). An environmental policy of green intellectual capital: green innovation strategy for performance sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 30(7), 3241-3254. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/bse.2800>
10. Ullah, S., Mehmood, T., Ahmad, T. (2022). Green intellectual capital and green HRM enabling organisations go green: Mediating role of green innovation. *International Journal of Innovation Science* (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJIS-12-2021-0222>
11. Yusliza, M., Yong, J., Tanveer, M., Ramayah, T., Faezah, J., Muhammad, Z. (2020). A structural model of the impact of green intellectual capital on sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 249, 119334. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119334>.
12. Дригола К.В., Хлівіцька А.В., Видай Д.В. Інтелектуальний контент зеленого зростання в умовах сталого розвитку. *Економічний простір*. 2021. №173. С. 59-64. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/173-14>
13. Richard, Florida. (2014). *The Rise of the Creative Class*. Basic Books; 1-st edition.
14. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO). (2013). *Green Growth*. United Nations
15. Stahel, W.R. (2010). *The performance economy*. New York: Palgrave Macmillan. ISBN 9780230274907
16. Benevene, P., Buonomo, I., Kong, E., Pansini, M., Farnese, M., L. (2021). *Management of Green Intellectual Capital: Evidence-Based Literature Review and Future Directions*. *Sustainability*. 13, 8349. <https://doi.org/10.3390/su13158349>
17. Asiaei, K., O'Connor, N.G., Barani, O., Joshi, M. (2023). Green intellectual capital and ambidextrous green innovation: The impact on environmental performance. *Business Strategy and the Environment*, 32(1), 369-386. <https://doi.org/10.1002/bse.3136>
18. Олійник Н., Макаренко С., Юткевич А. (2019). Управління «зеленим» бізнесом: можливості для України. Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Стратегія бізнесу: футурологічні виклики». [Електронний ресурс]. (20-22 листопада 2019 р.). К.: КНЕУ, 2019. С. 362-368.
19. Stuart, L., Hart. (1995). *A Natural-Resource-Based View of the Firm*. *AMR*, 20, 986-1014. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9512280033>
20. Mariadoss, B., Johnson, J., Martin, K. (2014). Strategic intent and performance: The role of resource allocation decisions. *Journal of Business Research*, 67, 2393-2402. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2014.02.006>.
21. World Bank. (2023). *The New Era of development. Annual report 2023*. World Bank
22. Broman, I., Robert, K. (2017). A framework for strategic sustainable development. *J. Clean. Prod.* 140, 17-31. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.10.121>
23. Шульга О. Інтелектуальний капітал: сутність та напрями використання. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. (4). С. 28-34. <https://doi.org/10.33271/ebdut/84.028>
24. Haanaes, K., Michael, D., Jurgens, J., Rangan, S. (2013). *Making Sustainability Profitable*. *Harvard Business Review*, 91, 110-115.
25. Yong, J., Y., Yusliza, M., Y., Ramayah, T., Fawehinmi, O. (2019). Nexus between green intellectual capital and green human resource management. *J. Clean. Prod.* 215, 364-374. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.12.306>
26. Floyd, J., Zubevich, K. (2010). Linking foresight and sustainability: An integral approach. *Futures*. 42, 59-68. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2009.08.001>
27. Mouritsen, J. (2006). Problematising intellectual capital research: Ostensive versus performative IC. *Account. Audit. Account. J.* 19, 820-841. <https://doi.org/10.1108/09513570610709881>

## References

1. United Nations. (2020). *The Sustainable Development Goals Report 2020*. New York, NY: United Nations.
2. Israels Intellectual Capital Report (n.d.). Retrieved from <https://innovationisrael.org.il/sites/default/files/The%20Intellectual%20Cap%20of%20the%20State%20of%20Israel.pdf>.
3. Lin, C. YY., & Edvinsson, L. (2011). *National Intellectual Capital: A Comparison of 40*

- Countries. New York: Springe. <https://doi.org/10.1108/14691930810913140>.
4. Pylypenko Yu., V. Prokhorova, L.Halkiv, O.Koleshchuk, Yu. V. Dubiei (2022). Innovative intellectual capital in the system of factors of technical and technological development. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. №6. P. 181 - 186.
  5. Chen, Y.S. (2008). The positive effect of green intellectual capital on competitive advantages of firms. *Journal of business ethics*, 77(3), 271-286. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9349-1>
  6. Yavorska, O.H. (2020). Teoretyko-metodolohichni zasady doslidzhennia intelektualnoho kapitalu zelenoho pidpriemnytstva. *Ekonomika ta derzhava*, (12), 34-39 DOI: 10.32702/2306-6806.2020.12.34
  7. Delgado-Verde, M., Amores-Salvady, J., Martyn-de Castro, G., Navas-Lypez, J., E. (2014). Green intellectual capital and environmental product innovation: The mediating role of green social capital. *Knowledge Management Research & Practice*, 12(3), 261-275. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2014.1>
  8. Sidik, M.H.J., Yadiati, W., Lee, H., Khalid, N. (2019). The dynamic association of energy, environmental management accounting and green intellectual capital with corporate environmental performance and competitive advantage. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 9(5), 379-386. <https://doi.org/10.32479/ijeep.8283>
  9. Wang, C.H., Juo, W.J. (2021). An environmental policy of green intellectual capital: green innovation strategy for performance sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 30(7), 3241-3254. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/bse.2800>
  10. Ullah, S., Mehmood, T., Ahmad, T. (2022). Green intellectual capital and green HRM enabling organisations go green: Mediating role of green innovation. *International Journal of Innovation Science (ahead-of-print)*. <https://doi.org/10.1108/IJIS-12-2021-0222>
  11. Yusliza, M., Yong, J., Tanveer, M., Ramayah, T., Faezah, J., Muhammad, Z. (2020). A structural model of the impact of green intellectual capital on sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 249, 119334. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119334>.
  12. Dryhola, K.V., Khlivitska, A.V., & Vydai, D.V. (2021). Intelektualnyi kontent zelenoho zrostannia v umovakh staloho rozvytku. *Ekonomichniy prostir*, (173), 59-64. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/173-14>
  13. Richard, Florida. (2014). *The Rise of the Creative Class*. Basic Books; 1-st edition.
  14. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO). (2013). [Green Growth](#). United Nations
  15. Stahel, W.R. (2010). *The performance economy*. New York: Palgrave Macmillan. ISBN 9780230274907
  16. Benevene, P., Buonomo, I., Kong, E., Pansini, M., Farnese, M.L. (2021). Management of Green Intellectual Capital: Evidence-Based Literature Review and Future Directions. *Sustainability*. 13, 8349. <https://doi.org/10.3390/su13158349>
  17. Asiaei, K., O'Connor, N., G., Barani, O., Joshi, M. (2023). Green intellectual capital and ambidextrous green innovation: The impact on environmental performance. *Business Strategy and the Environment*, 32(1), 369–386. <https://doi.org/10.1002/bse.3136>
  18. Oliynyk, N., Makarenko, S., & Yutkevych, A. (2019). Upravlinnia «zelenym» biznesom: mozhlyvosti dlia Ukrainy. Proceedings from MIIM '19 Mizhnarodna nauko-vo-praktychna internet-konferentsiia «*Stratehiia biznesu: futurolohichni vyklyky*». (pp. 362-368). Kyiv: KNEU.
  19. Stuart, L., Hart, 1995: [A Natural-Resource-Based View of the Firm](#). *AMR*, 20, 986-1014, <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9512280033>
  20. Mariadoss, B., Johnson, J., Martin, K. (2014). Strategic intent and performance: The role of resource allocation decisions. *Journal of Business Research*, 67, 2393-2402. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2014.02.006>.
  21. World Bank. (2023). [The New Era of development. Annual report 2023](#). World Bank
  22. Broman, I., Robert, K. (2017). A framework for strategic sustainable development. *J. Clean. Prod.* 140, 17-31. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.10.121>
  23. Shulha, O. (2023). Intelektualnyi kapital: sutnist ta napriamy vykorystannia., *Ekonomichniy visnyk Dniprovskoi politekhniki*, (4). 28-34. <https://doi.org/10.33271/ebdut/84.028>
  24. Haanaes, K., Michael, D., Jurgens, J., Rangan, S. (2013). [Making Sustainability Profitable](#). *Harvard Business Review*, 91, 110-115.
  25. Yong, J.,Y., Yusliza, M.,Y., Ramayah, T., Fawehinmi, O. (2019). Nexus between green intellectual capital and green human resource management. *J. Clean. Prod.* 215, 364-374. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.12.306>
  26. Floyd, J., Zubevich, K. (2010). Linking foresight and sustainability: An integral approach. *Futures*. 42, 59-68. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2009.08.001>
  27. Mouritsen, J. (2006). Problematising intellectual capital research: Ostensive versus performative IC. *Account. Audit. Account. J.* 19, 820-841. <https://doi.org/10.1108/09513570610709881>

GREEN INTELLECTUAL CAPITAL AND ITS IMPACT ON BUSINESS MODELS  
SUSTAINABILITY

*O. V. Shulha, Post-graduate Student, Dnipro University of Technology*

**Methods.** In the course of this research the scientific abstraction method has been used to clarify the point of the category of «green intellectual capital». Method of generalization is used to highlight the stages of the research on the problems of green intellectual capital; the method of analysis and synthesis is used to determine the mechanisms of impact of green intellectual capital on the economic development of society throughout the green strategy intention.

**Results.** The article has analyzed the existing theoretical approaches and identified the stages of studying the phenomenon of green intellectual capital. It has been clarified that transformation of understanding the phenomenon of green intellectual capital occurred under the influence of the concept of sustainable development goals and common practice of solving urgent human environmental problems. Based on common existing views on the essence of green intellectual capital in the world economic approaches the author's definition of this category is presented as a set of knowledge, skills and technologies necessary for the development and implementation of environmentally sustainable business models. The structure of green intellectual capital has been presented and the impact on the sustainability of business models has been shown focusing on strategy of green intention. Practical recommendations have been given for the usage of green intellectual capital by companies in order to increase their sustainability of their business models.

**Novelty.** The author's definition of the category «green intellectual capital» has been given as a set of knowledge, skills and technologies which are necessary to develop and implement them into environmentally sustainable business models. The impact of green intellectual capital on the sustainability of business models throughout the green strategic intention has been shown.

**Practical value.** The results of the research can be used practically in running the enterprises throughout managing processes by using green intellectual capital and increasing their competitiveness and sustainability of development.

**Keywords:** green intellectual capital, Green strategic intentions, sustainability of business models, structure of green intellectual capital.

*Надійшла до редакції 28.01.24 р.*

## КАТЕГОРІАЛЬНА ОФОРМЛЕНІСТЬ ПОНЯТЬ «ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ» ТА «ІНВЕСТИЦІЙНИЙ КЛІМАТ»

Є. О. Яськов, здобувач, НТУ «Дніпровська політехніка», [yaskov.y.o@ntu.one](mailto:yaskov.y.o@ntu.one),  
[orcid.org/0000-0002-5534-7453](https://orcid.org/0000-0002-5534-7453)

**Методологія дослідження.** Для досягнення мети дослідження застосовано методи: абстракції та логічного аналізу – для розгляду еволюції поглядів на сутність понять «інвестиційна привабливість» та «інвестиційний клімат» і вдосконалення їхнього категоріального оформлення; компаративний аналіз – для порівняння сутнісних ознак категорій «інвестиційна привабливість» та «інвестиційний клімат», що дозволило визначити їх відмінності та взаємозв'язки; факторний і функціональний аналіз – для виокремлення чинників, що впливають на інвестиційну привабливість і встановлення взаємозв'язку між ними.

**Результати.** Розглянуто теоретико-методологічні підходи до дослідження сутності понять «інвестиційна привабливість» та «інвестиційний клімат», встановлено відсутність серед науковців усталеного розуміння цих термінів. Акцентовано увагу на необхідності розгляду інвестиційної привабливості як інтегрованої системи, в якій поєднано економічні, політичні та соціокультурні групи чинників. Продемонстровано, що такий підхід дозволяє аналізувати взаємозв'язки різних компонентів системи та визначати їхній вплив на загальну інвестиційну привабливість національної економіки. Також він дає змогу глибше розуміти взаємодію та вплив різних компонентів системи один на одного, що сприяє розробленню більш ефективних стратегій залучення інвестицій.

**Новизна.** Визначено інвестиційний клімат як комплексну категорію, яка охоплює широкий спектр умов – від політичної стабільності до економічної привабливості. Останню представлено як динамічний, еволюційний процес, що відображає здатність країни задовольнити потреби та очікування інвесторів на різних етапах їхньої діяльності, і водночас, як індикатор потенціалу країни в довгостроковій перспективі.

**Практична значущість.** Результати дослідження можуть бути застосовані для оптимізації економічної політики, спрямованої на залучення інвестицій. Також вони можуть бути корисними для розуміння культурних відмінностей в інвестиційних поняттях та їхнього застосування як освітнього ресурсу.

**Ключові слова:** інвестиції, інвестиційна привабливість, інвестиційний клімат, економічний розвиток, стратегія інвестування.

**Постановка проблеми.** Розробка і впровадження стратегій регулювання економіки, спрямованих на досягнення сталого економічного розвитку, є важливим завданням будь-якої країни. Центральним елементом цих стратегій є адаптація до специфічних умов та рівня розвитку держави. Водночас залучення прямих іноземних інвестицій (ПІІ) є завданням, що має вирішальне значення для країн будь-якого рівня розвитку. Прямі іноземні інвестиції здатні забезпечити значний позитивний вплив на економіку, особ-

ливо для слаборозвинених країн та країн з перехідним типом економіки, для яких вони можуть виступати каталізатором економічного зростання. На сучасному етапі розвитку України актуалізується проблематика залучення ПІІ, що є особливо важливим у контексті її економічної трансформації.

На відміну від механізмів залучення кредитних коштів, ПІІ не обумовлюють зростання державного боргу та не обтяжують державний бюджет відсотковими платежами. В умовах глобалізації та економічних трансформацій, що відбуваються в багатьох

країнах світу, постає питання про розроблення та підтримання таких умов, які б сприяли залученню ПІІ. Ефективне вирішення цього завдання вимагає ґрунтовного аналізу сутності інвестиційної привабливості країни, яка є ключовим критерієм для інвесторів під час вибору напряму своїх інвестицій, уточнення її елементів та взаємозв'язків з іншими спорідненими поняттями, зокрема, з поняттям «інвестиційний клімат». Розуміння цих аспектів відіграє важливу роль у розробленні ефективних стратегій залучення інвестицій, орієнтованих на адаптацію до конкретних умов та потреб національної економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В умовах сучасної глобалізації «інвестиційна привабливість», «інвестиційний клімат» та «інвестиційний потенціал» стали ключовими поняттями в економічному дискурсі. Вчені-економісти та дослідницькі школи пропонують різні трактування цих понять, демонструючи різноманітність поглядів на їхню сутність та зміст, а іноді й трактуючи їх як синоніми. Проте в широкому контексті ці терміни розглядаються як взаємопов'язані, але окремі концепції, що характеризують різні аспекти інвестиційної діяльності, включно із чинниками, умовами, перевагами, недоліками та іншими важливими параметрами, які впливають на рішення інвесторів.

Вагомий внесок у розроблення та уточнення цих понять зробили численні науковці, зокрема, О. І. Маслак [1], І. А. Бланк [2], П. І. Котенюк [3], Н. О. Коренева [4], О. Д. Даніло, Г. М. Івашина, О. Г. Чумаченко [5], С. О. Гуткевич [6], І. І. Вербіцька [7], Л. Л. Гриценко [8], Я. О. Колесник [9], Н. О. Тараненко [10], Смесова В.Л. [11; 12] та ін. Ці дослідники надали свої власні інтерпретації, у яких відображено різноманіття підходів до

визначення та аналізу інвестиційної привабливості, інвестиційного клімату та інвестиційного потенціалу. Їхні дослідження сприяють глибшому розумінню механізмів і стратегій розвитку інвестиційної діяльності та визначенню умов, необхідних для створення сприятливого інвестиційного середовища.

Незважаючи на ґрунтовні висновки значених вчених-економістів щодо сутності і змісту понять «інвестиційна привабливість», «інвестиційний клімат», «інвестиційний потенціал», існує необхідність в уточненні схожих рис і відмінностей між ними, встановленні взаємозв'язків і взаємозалежностей між даними категоріями, систематизації поглядів науковців на це питання

**Формулювання мети статті.** Метою статті є узагальнення сутності понять «інвестиційна привабливість», «інвестиційний клімат», обґрунтування їх складових елементів, виявлення схожих і відмінних рис між даними поняттями, встановлення взаємозв'язку між інвестиційною привабливістю та інвестиційним кліматом.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сфері інвестиційного аналізу вивчення інвестиційної привабливості відіграє істотну роль, про що свідчать дослідження вітчизняних та закордонних учених. У Таблиці 1 систематизовано основні визначення поняття «інвестиційна привабливість» різних науковців. Це поняття згідно з авторитетними джерелами, такими як дослідження О. І. Маслак, охоплює комплексний набір чинників, які визначають привабливість об'єкта інвестування для потенційних інвесторів. Оцінювання інвестиційної привабливості ґрунтується на різноманітності критеріїв, включно з виробничо-технічними характеристиками об'єкта, його економічним станом у різні періоди та цілями інвесторів.

Таблиця 1

Визначення поняття «інвестиційна привабливість»

Науковець	Визначення	Сутнісна ознака
О. І. Маслак	Інвестиційна привабливість країни чи регіону визначається чинниками як об'єктивного характеру (ті, що визначають їхні територіальні особливості), так і суб'єктивного характеру (безпосередньо інвестиційна політика, яка є діями державних і місцевих органів влади з управління розвитком інвестиційного процесу на даній території).	Чинники об'єктивного та суб'єктивного характеру

І. А. Бланк	Інвестиційна привабливість – узагальнювальна характеристика переваг та недоліків інвестування окремих напрямів та об'єктів із позиції конкретного інвестора.	Характеристика переваг та недоліків
П. І. Котенюк	Інвестиційна привабливість визначається як досягнення компромісу інвестора й реципієнта інвестицій.	Компромід інвестора й реципієнта
Г. І. Купалова, Н. О. Коренева	Інвестиційна привабливість – це сукупність об'єктивних можливостей і обмежень, що зумовлюють привабливість середовища та впливають на інтенсивність інвестування з використанням наявних передумов.	Сукупність можливостей і обмежень
О. Д. Даніло, Г. М. Івашина, О. Г. Чумаченко	Інвестиційна привабливість відображає такий економічний і фінансовий стан, за якого потенційний інвестор може прийняти рішення про вкладання вільних коштів без великого ступеня ризику втратити їх або не отримати відповідного доходу на вкладений капітал.	Відображає економічний і фінансовий стан
С. О. Гуткевіч	Інвестиційна привабливість – інтегральна сукупність критеріїв дієвості умов і чинників, що забезпечують інтерес інвесторів до вкладання капіталу.	Інтегральна сукупність критеріїв.
І. І. Вербіцька, Л. Л. Гриценко	Інвестиційна привабливість країни – це інтегрована система, яку формують компоненти, різні за своєю природою та взаємозв'язками.	Інтегрована система компонентів

*Джерело: розроблено автором на основі [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7]*

Однак наявне трактування має обмеження, зокрема, відсутність фокуса на динаміці взаємодії між цими чинниками. Ізольоване оцінювання окремих чинників не забезпечує повноти розуміння взаємозв'язків, що є між ними, та впливу цих взаємодій на загальну інвестиційну привабливість. Сучасний підхід вимагає інтегрованого аналізу, який включає розуміння взаємодій між різними чинниками й тим, як ці взаємодії формують загальну картину інвестиційної привабливості. Такий підхід може забезпечити глибше і всебічне розуміння інвестиційної привабливості, виходячи за межі традиційного переліку чинників, та враховувати комплексний характер інвестиційного середовища [1, с.51].

Відповідно до концепції, запропонованої І. А. Бланком, інвестиційна привабливість являє собою комплексну характеристику, яка інтегрує переваги та недоліки інвестицій у конкретні напрями чи об'єкти з урахуванням унікальних вимог та критеріїв конкретного інвестора. Це поняття включає

оцінювання інвестиційної привабливості різноманітних реальних проєктів, секторів економіки, регіонів, а також країн загалом. Така систематизація дає змогу здійснювати комплексний аналіз різноманітних чинників, що впливають на інвестиційні рішення.

Проте критичний аналіз цього підходу вказує на його потенційну недостатність у контексті глобальних інвестиційних тенденцій, які характеризуються швидкими змінами та необхідністю гнучкості. Сучасне інвестиційне середовище вимагає від інвесторів не лише оцінювання статичних характеристик об'єктів інвестування, але і здатності адаптуватися до швидких змін в економічних, політичних та соціальних умовах. Отже, інвестиційна привабливість має включати аналіз потенціалу для інновацій, можливостей розвитку ринку та пристосування до змін у зовнішньому середовищі.

Важливим аспектом аналізу інвестиційної привабливості є також врахування індивідуальних потреб та стратегічних цілей кон-

кретного інвестора. Це включає аналіз бажаного рівня ризику, стратегічного бачення майбутнього та інших персоналізованих чинників, що можуть суттєво впливати на інвестиційні рішення. Отже, інвестиційна привабливість перетворюється на багатогранне поняття, яке вимагає не тільки оцінювання поточного стану, але і прогнозування майбутніх трендів та визначення потенційних можливостей. Врахування динаміки змін в економічних, соціальних та політичних умовах, а також постійний моніторинг та адаптація стратегій, є ключовими для успішного інвестиційного планування [2, с.400].

Інвестиційна привабливість з точки зору П. І. Котенюк являє собою складну конструкцію, що інтегрує об'єктивні та суб'єктивні елементи, впливаючи на інвестиційні потоки на макро- та мікроекономічних рівнях. Цей поняттєвий аналіз підкреслює не лише агрегацію умов, але й наголошує на широкому спектрі можливостей, які можуть бути використані інвесторами. Включення таких параметрів, як політична стабільність, захист прав власності, прозорість регуляторних процедур, доступ до ресурсів (людських, природних, технологічних), ефективність ринку, якість інфраструктури та рівень науково-технічного розвитку країни забезпечують комплексний огляд елементів, що формують інвестиційну привабливість [3, с.58].

Цей підхід також вимагає критичного переосмислення сприйняття інвестиційної привабливості не як статичної сукупності параметрів, а як динамічного, еволюційного процесу. Важливо розуміти, що інвестиційна привабливість не лише відображає поточний стан економічного середовища, але й має потенціал для майбутнього розвитку. Вона об'єднує в собі як переваги, так і обмеження, пропонуючи багатогранний погляд на можливості та виклики, з якими стикаються інвестори. Отже, інвестиційна привабливість може бути розглянута як індекс, що відображає здатність країни задовольнити потреби та очікування інвесторів на різних етапах їхньої діяльності, і як індикатор потенціалу країни в довгостроковій перспективі.

Згідно з концептуальними підходами Г. І. Купалової та Н. О. Кореневої, інвестиційна привабливість є комплексною економічною категорією, яка інтегрує в себе об'єктивні

можливості та обмеження, формуючи у такий спосіб привабливість економічного середовища і впливаючи на інтенсивність інвестиційної діяльності в контексті чинних умов та передумов [4, с.76]. Автори наголошують на необхідності оцінювання інвестиційної привабливості через інтегральний показник, що виступає ключовим інструментом під час аналізу ефективності інвестицій у регіональну економіку. Водночас необхідно підкреслити, що інвестиційна привабливість не є статичною категорією, а є динамічною, піддаючись змінам залежно від ринкових умов, глобальних економічних тенденцій та специфіки внутрішньополітичних реформ у країні чи регіоні.

Необхідно зазначити, що інвестиційна привабливість підприємства та інвестиційна привабливість країни є різними категоріями, оскільки вони базуються на відмінних параметрах та чинниках. Інвестиційна привабливість підприємства зумовлена внутрішніми чинниками, які включають фінансову стабільність, корпоративну репутацію, історію успіхів, кадровий потенціал, рівень інноваційної активності, гнучкість управління, якість продукції та послуг, ефективність виробничих і маркетингових стратегій, а також доступність ринків і ресурсів. У контексті інвестиційної привабливості країни важливіше розглядати зовнішні чинники, як-от політична стабільність, макроекономічні умови, розвиток інфраструктури, законодавче середовище, якість бізнес-клімату, наявність кваліфікованої робочої сили, рівень захисту інвестицій, інфляція, безробіття, ВВП на душу населення та інші макроекономічні індикатори.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що в процесі розробки інвестиційної стратегії важливо не лише враховувати специфіку об'єкта інвестування, а й широкий економічний, політичний та соціальний контекст. Врахування цих чинників стає особливо актуальним у сучасних умовах глобалізації та щораз більшої взаємозалежності світових ринків, оскільки робить інвестиційні рішення більш обґрунтованими та ефективними.

О. Д. Даніло, Г. М. Івашина, О. Г. Чумаченко концептуалізують інвестиційну привабливість як стан, у якому економічне

становище підприємства або країни стає досить привабливим для потенційних інвесторів, мінімізуючи ризики та забезпечуючи адекватний рівень прибутку від інвестицій [5, с.18]. Важливо відзначити, що хоча поняття інвестиційної привабливості на національному та корпоративному рівнях різняться, вони взаємопов'язані та корелюють з економічними умовами та політиками відповідних країн.

С. О. Гуткевич уточнює інвестиційну привабливість як інтегровану сукупність критеріїв ефективності, що включає умови та чинники, сприятливі для інвесторів [6, с.194]. Цей підхід наголошує на багатоаспектності поняття інвестиційної привабливості, включно з різноманітними чинниками – від регуляторного середовища до економічної стабільності.

Критично важливим є усвідомлення динамічності інвестиційної привабливості. Вона еволюціонує відповідно до змін у бізнес-середовищі, глобальних економічних тенденцій та впровадження реформ на рівні підприємства чи держави. Також необхідно враховувати індивідуальні особливості кожного інвестора, які можуть включати специфічні цінності, очікування та інвестиційні стратегії.

У контексті інвестиційного управління інвестиційна привабливість істотно впливає на рішення про інвестиції в конкретні проекти, компанії чи сектори. Поряд із цим, вона визначає стратегії інвестиційного управління. Тож глибоке розуміння та аналіз інвестиційної привабливості є ключовими для ефективного управління інвестиціями.

Професор І. І. Вербіцька у своєму аналітичному дискурсі концептуалізує інвестиційну привабливість країни як комплексну, інтегровану структуру, включно з множинними компонентами з різноманітною сутністю та залежними відносинами [7, с.151]. Цей підхід, безсумнівно, є важливим для розуміння динаміки та механізмів інвестиційної привабливості, проте він вимагає подальшого розширення та уточнення з огляду на змінювані глобальні економічні умови. Систематичне вивчення цієї тематики дає змогу глибше проникнути в суть інвестиційної привабливості як складної та багатогранної концепції.

Також вагомий внесок у розроблення цієї концепції зробив професор Л. Л. Гриценко. Він наголошує на тому, що інвестиційна привабливість є економічною категорією, обумовленою різноманітними показниками та характеристиками інвестиційного об'єкта, які стимулюють інвесторів до вкладення фінансових ресурсів із перспективою отримання прибутку. Гриценко робить акцент на важливості взаємозв'язку між інвестиційним ризиком та потенціалом, які формують інвестиційну привабливість, а також на значущості інвестиційного клімату та активності, які впливають на цю привабливість [8, с.381]. Цей аспект відображає не лише роль інвестиційної привабливості в економічній структурі, а і її відмінності від загального інвестиційного клімату.

Обидва підходи роблять чималий внесок у розуміння інвестиційної привабливості, хоча і спричиняє певні дискусії в науковій спільноті, що стимулює подальше теоретичне та емпіричне дослідження цієї теми.

Для глибшого розуміння поняття «інвестиційна привабливість» треба розглянути її відношення до поняття «інвестиційний клімат». В академічному дискурсі часто використовують терміни «інвестиційний клімат» та «інвестиційна привабливість» як тотожні. Дійсно, деякі авторитетні дослідники, зокрема Т. Г. Венгуренко, В. В. Плахотнюк та Р. В. Попельнюхов, вживають ці поняття тотожними. Однак такий підхід є дещо спрощеним та вимагає докладнішого аналізу. У контексті академічної дискусії, особливо з урахуванням дослідження Я. О. Колесника та Н. Є. Скоробогатової [9, web], стає очевидним, що ці концепції, хоча й тісно пов'язані, усе ж мають відмінні характеристики.

Інвестиційна привабливість, за Я. О. Колесником та Н. Є. Скоробогатовою, розглядається як економічна категорія, у якій важливу роль відіграє аналіз різноманітних характеристик, даючи змогу інвестору оцінити потенціал інвестицій у певній країні. Це поняття охоплює розгляд таких аспектів, як політична стабільність, економічні перспективи, законодавча база, рівень корупції та інші чинники, що впливають на інвестиційний ризик та вигоду.

З іншого боку, інвестиційний клімат, визначений у їхній праці, являє собою комплексну систему умов і чинників, які впливають на загальну привабливість країни для інвестицій. Це поняття охоплює такі аспекти, як економічна політика держави, рівень інфраструктури, доступність кваліфікованої робочої сили, правова система та економічна стабільність.

Попри важливість визначень, наданих Я. О. Колесником та Н. Є. Скоробогатовою, можна аргументувати, що вони не вичерпують усієї сутності цих понять. Критичний аналіз дає змогу виявити, що інвестиційна привабливість вимагає більш деталізованого підходу до оцінювання привабливості конкретної країни або регіону, з огляду на такі динамічні чинники, як глобальні економічні тенденції, регіональні особливості, політичні ризики та інші важливі параметри. У цьому контексті інвестиційний клімат є ширшим поняттям, яке включає сукупність умов для інвестиційної діяльності в країні.

Інвестиційний клімат, який виступає як багатогранна концепція, відображає сукупність умов та чинників, критичних для створення сприятливого середовища для інвестицій у певній країні. Ця концепція охоплює широкий спектр аспектів, зокрема, законодавче регулювання, економічну стабільність, соціально-політичний клімат та інші ключові елементи, які безпосередньо впливають на інвестиційні рішення. Необхідно визнати, що хоча інвестиційний клімат тісно пов'язаний з інвестиційною привабливістю, ці два поняття мають істотні відмінності, які вимагають розгляду під час аналізу інвестиційних перспектив.

Ключовою відмінністю інвестиційного клімату є те, що він включає сукупність умов бізнес-середовища, нормативно-правового поля, які моделюють підприємницьку діяльність та інвестиційний потенціал на рівні держави чи регіону. Ця концепція включає різноманітні аспекти, як-от законодавча база, податкове навантаження, доступність фінансових активів, дозвільна система, інноваційна діяльність, людські ресурси тощо, які спільно визначають конкурентоспроможність і прогрес бізнесу в конкретному регіоні [11].

З іншого боку, інвестиційна привабливість оцінюється з погляду привабливості конкретного інвестиційного об'єкта (підприємства, регіону, країни) для інвесторів. Інвестиційна привабливість, що є частиною інвестиційного клімату, фокусується на більш конкретних елементах, але не охоплює всю сукупність чинників, що впливають на бізнес-середовище загалом.

Під час аналізу інвестиційного клімату та привабливості необхідно враховувати макроекономічні чинники, як-от політична стабільність, корупція, правова система та захист прав власності, оскільки вони мають вирішальний вплив на рішення інвесторів [13; 14]. Водночас треба усвідомлювати, що інвестиційна привабливість та клімат не є статичними; вони змінюються в часі під впливом економічних, політичних та соціальних перебудов.

Критично важливо також розглядати мікроекономічні обставини, як-от специфіка індустрії, потенційні ризики та можливості, особливості конкретної країни чи регіону, щоб забезпечити всебічне розуміння інвестиційної привабливості та інвестиційного клімату.

«Економічна енциклопедія», розроблена українськими науковцями, дає глибокий аналіз поняття інвестиційний клімат. Вона трактує його як сукупність об'єктивних та суб'єктивних умов, що сприяють чи перешкоджають інвестиційним процесам у національному господарстві [15, с.636]. З точки зору авторів, інвестиційний клімат є відображенням загальних сприятливих або несприятливих умов для ведення бізнесу з огляду на такі чинники як рівень бюрократизації, стабільність політичного контексту, корупційні ризики, доступність фінансування, ринки праці, інфраструктуру та інші аспекти, що впливають на підприємницьку діяльність та економічний розвиток.

Інвестиційний клімат також охоплює якість інституційних структур, зокрема, систему правосуддя, законодавчі органи, регуляторні установи та їх ефективність у контексті правової та економічної системи. Оскільки інвестиційний клімат може визначати не лише потенціал країни чи регіону для привабливості інвестицій, але і їхню здатність адаптуватися до глобальних економічних

змін, його роль та значення в сучасній глобалізованій економіці є критичною.

Отже, інвестиційний клімат є комплексною категорією, яка охоплює широкий спектр умов – від політичної стабільності до економічної привабливості. Він впливає на можливості бізнесу щодо зростання та розвитку, а тому його удосконалення є одним із ключових завдань для країн, що прагнуть залучити іноземні інвестиції та підвищити свою конкурентоспроможність на міжнародному рівні.

Комплексний аналіз інвестиційного клімату дає змогу розглядати його не тільки як сукупність зовнішніх умов, але і як систему, що формує сприйняття інвесторів та їхні інвестиційні рішення. Підходи до покращення інвестиційного клімату вимагають не тільки аналізу кожного окремого чинника, але і їх взаємодії та впливу на загальну інвестиційну привабливість країни чи регіону.

Створення сприятливого інвестиційного клімату є важливим інструментом забезпечення стійкого економічного зростання та розвитку. Ефективні стратегії та політики, спрямовані на моделювання інвестиційного

клімату, можуть значно підвищити привабливість країни для потенційних інвесторів, сприяючи у такий спосіб розвитку місцевої економіки та підвищенню добробуту громадян. Розглядаючи інвестиційну привабливість як метрику, що спирається на оцінювання специфічних об'єктів або цілей, та інвестиційний клімат як більш широке поняття, що охоплює загальні умови та чинники, які впливають на глобальне бізнес-середовище, стає очевидним, що обидва поняття відіграють ключову роль для інвесторів. Ці поняття враховують різні аспекти і вимагають різних наборів навичок та знань для ефективного управління інвестиційними процесами.

Ключовим моментом є те, що інвестиційна привабливість визначається через взаємодію двох груп чинників: одна група формує інвестиційний потенціал, а друга – інвестиційні ризики. Інвестиційна активність, що виявляється через прямі та портфельні інвестиції, є функцією інвестиційної привабливості, ілюструючи її багаточинникову природу та результативний вимір (див. рис. 1).

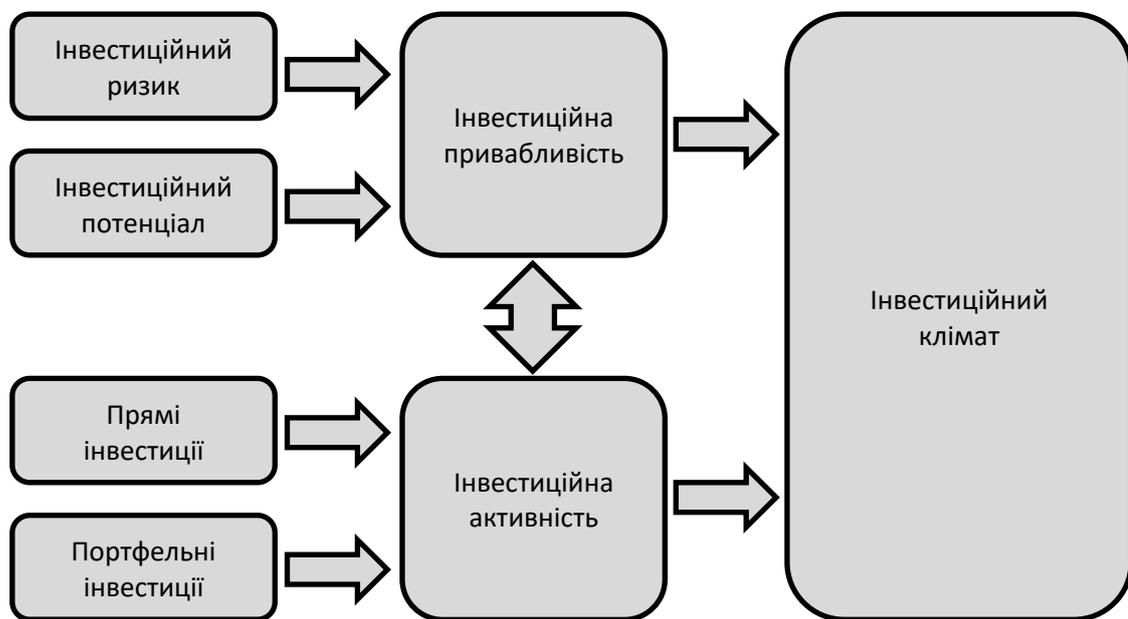


Рис. 1. Взаємозв'язок між інвестиційною привабливістю та інвестиційним кліматом (складено автором).

Ці принципи важливі для розуміння того, як інвестиційний клімат та інвестиційна привабливість впливають на економічну ді-

яльність у регіоні чи країні. Вони підкреслюють необхідність ефективного управління цими двома елементами для забезпечення

стабільності, зростання та процвітання економіки. Це має вирішальне значення для прийняття інвестиційних рішень як місцевими підприємствами, так і міжнародними інвесторами, що вивчають можливості вкладання капіталу в певну місцевість. Такий аналіз демонструє необхідність включення інвестиційного клімату та інвестиційної привабливості в стратегії економічного розвитку.

Модель, підкріплена дослідженнями Е. Р. Орлової, виокремлює інвестиційну привабливість як категорію, що представляє об'єктивні умови для інвестицій. Ці умови можуть бути кількісно визначені через обсяги капіталовкладень, залежно від інвестиційного потенціалу та ризиків, які інвестори зустрічають [16, с.16]. Важливо зазначити, що рівень інвестиційної привабливості є комплексним показником, у якому враховуються різні напрями впливу інвестиційного потенціалу та інвестиційного ризику.

«Економічна енциклопедія» під редакцією Б. Д. Гаврилишина розглядає концепцію інвестиційного ризику як можливість втрати вартості капіталовкладень через вплив численних чинників, які можуть як поліпшити, так і погіршити інвестиційну атмосферу в державі [17, с.217]. Інвестиційні ризики не тільки знижують обсяги вкладених інвестицій, але і обмежують відтворення національної економіки та її інвестиційного потенціалу [13; 14]. На нашу думку, це характеризує інвестиційний ризик як інтегральну частину інвестиційного процесу, що впливає на загальний інвестиційний клімат. Однак для повного розуміння ролі та місця інвестиційного ризику в цій системі необхідні додаткові дослідження та аналітичні обговорення.

Отже, інвестиційний ризик як невіддільна частина процесу інвестування активно впливає на загальну ситуацію у сфері інвестицій. Це відкриває перспективи для глибокого аналізу його ролі та впливу на інвестиційну активність та клімат, які є критичними для забезпечення стійкого економічного розвитку та залучення інвестицій у країну чи регіон.

На наш погляд, інвестиційна привабливість країни являє собою не просто сукупність незалежних елементів, а динамічну мережу взаємопов'язаних складників чинників,

які перебувають у постійній взаємодії. Така мережа має інтегрувати широкий діапазон елементів, таких як політична стабільність, економічний контекст, соціальні норми, інфраструктурний розвиток, якість освіти та науково-технічний прогрес, які в сукупності становлять індикатори інвестиційної привабливості. Кожен із цих компонентів не лише впливає на загальну інвестиційну привабливість, але й перебуває у взаємозалежності з іншими елементами системи. Отже, можемо сформулювати власне визначення цих понять.

*Інвестиційна привабливість* – індикатор, який визначає привабливість ринку або регіону (країни) для інвесторів, ґрунтується на синтезі різноманітних чинників, включно з інвестиційним ризиком, потенціалом, наявністю ресурсів та іншими аспектами. Цей показник може варіюватися залежно від специфічних інтересів та стратегій різних інвесторів. *Інвестиційний клімат* – комплексна характеристика, що оцінює загальні умови та середовище, які впливають на інвестиційну діяльність у конкретній географічній локації. Оцінювання інвестиційного клімату включає аналіз політичної стабільності, економічної політики, регуляторного середовища, рівня корупції, якості інфраструктури та доступності кваліфікованої робочої сили. Цей аналіз також враховує ступінь захисту прав інвесторів та здатність регіону приваблювати та утримувати інвестиції.

**Висновки.** Результати проведеного нами аналізу визначень інвестиційної привабливості дозволив зробити висновок, що науковцями так і не було сформовано єдиного підходу до визначення цього поняття, який можна було б використовувати як у наукових дослідженнях, і у сфері комерційної діяльності. Ця концептуальна неоднозначність та розбіжності в методологічних підходах до її аналізу можуть спричинити помилкове оцінювання в інвестиційному плануванні, що потенційно несе ризики негативних економічних наслідків. Необхідно також зазначити, що розгляд інвестиційної привабливості як інтегрованої системи відкриває можливості для деталізованого вивчення різноманітних аспектів, що формують інвестиційний потенціал держави, включно з економічними, політичними та соціокультурними

чинниками. Це дає змогу аналізувати взаємозв'язки різних компонентів системи та їхній вплив на загальну інвестиційну привабливість національної економіки.

Зазначимо, що під час проведення аналізу майбутніх інвестиційних ініціатив важливо враховувати не тільки індивідуальні характеристики та показники об'єкта інвестування, але й параметри та особливості системи, у межах якої цей об'єкт функціонує. Системний підхід у аналізі інвестицій дає змогу глибше розуміти взаємодію та вплив різних компонентів системи один на одного, що сприяє розробленню більш ефективних стратегій залучення інвестицій. Крім того, слід враховувати, що кожен інвестор може мати свої індивідуальні критерії оцінювання та пріоритети щодо різних складників цієї системи, що додатково підкреслює значущість індивідуального підходу під час формулювання стратегій приваблення інвестицій [14, с.276].

### Література

1. Маслак О.І., Таловер В.А. Комплексна оцінка інвестиційної привабливості країни. *Економічний форум*. 2016. №3. С. 51-59.
2. Бланк І.А. Основи інвестиційного менеджменту: в 2 т. Київ: Ніка-Центр, 1999. Т. 2. 512 с.
3. Коренюк П. Концептуальні підходи та методи визначення інвестиційної привабливості національної економіки. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2018. № 2. С. 56-62.
4. Купалова Г.І., Коренєва Н.О. Статистичне забезпечення аналізу інвестиційної привабливості регіонів України. *Статистика України*. 2009. №1. С. 76-81.
5. Данілов О.Д., Івашина Г.М., Чумаченко О.Г. Інвестування: навч. пос. Ірпін: Видавничий дім «Комп'ютер прес», 2001. 364 с.
6. Гуткевич С.О. Інвестування. Теорія і практика: навч. пос. Київ: Вид-во Європ. Ун-ту, 2006. 234 с.
7. Вербицька І.І. Інвестиційна привабливість України: Проблеми та перспективи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 22. С. 150-154.
8. Грищенко Л.Л., Захаркін О.О. Оцінка інвестиційної привабливості України: збірка наукових праць. *Фінансово-кредитна діяльність: Проблеми теорії та практики*. 2021. № 3. С. 379-389.
9. Колесник Я.О., Скоробагатова Н.Є. Проблема визначення інвестиційної привабливості та інвестиційного клімату в Україні. *Економічний вісник НТУУ КПІ*. 2012. № 9. С. 96-101.
10. Тараненко Н.О., Поручник А.М. Теорії інвестицій: навч. пос. Київ: КНЕУ, 2000. 160 с.

11. Смесова В.Л., Дучинська Н.І. Відтворення інвестиційного потенціалу національної економіки: суперечності трансформаційного періоду: монографія. Дн-ськ: ДВНЗ УДХТУ, 2011. 195 с.

12. Смесова В.Л. Механізм розрахунку інвестиційного потенціалу інституційних секторів та національної економіки. *Економічний вісник Донбасу*. 2010. №3. С. 42-49.

13. Смесова В.Л., Дучинська Н.І. Механізм активізації інвестиційного використання фінансових ресурсів домогосподарств в Україні. *Макроекономічні та регіональні проблеми розвитку України*. 2009. Вип. 3. С. 24-26.

14. Яськов Є.О., Смесова В.Л. Ринок міжнародних рейтингових агентств та підходи до оцінювання інвестиційної привабливості країни. *Академічний огляд*. 2023. №1. С. 270-281.

15. Економічна енциклопедія: у трьох томах. редкол.: Мочерний С.В. та ін. Київ: Видавничий центр Академія, 2000. Т. 1. 864 с.

16. Орлова Е.Р. Інвестиції: курс лекцій. М.: ІКФ Омега, 2003. 192 с.

17. Економічна енциклопедія: у трьох томах. редкол.: Мочерний С.В. та ін. Київ: Видавничий центр Академія, 2002. Т. 3. 952 с.

### References

1. Maslak, O.I., & Talover, V.A. (2016). Kompleksna otsinka investytsiynoi pryvablyvosti krainy. *Ekonomichnyi forum*, (3), 51-59.
2. Blank, I.A. (1999). *Osnovy investytsiynoho menezhmentu*. (Vols. 1-2). Kyiv: Nika-Tsentr.
3. Koreniuk, P. (2018). Kontseptualni pidkhody ta metody vyznachennia investytsiynoi pryvablyvosti natsionalnoi ekonomiky. *Ekonomichnyi chasopys Skhidno-yevropeyskoho natsionalnogo universytetu imeni Lesi Ukrainky*, (2), 56-62.
4. Kupalova, H.I., & Korenieva, N.O. (2009). Statystyche zabezpechennia analizu investytsiynoi pryvablyvosti rehioniv Ukrainy. *Statystyka Ukrainy*, (1), 76-81.
5. Danilov, O.D., Ivashina, H.M., Chumachenko, O.H. (2001). *Investuvannia*. Irpin: Vydavnychiy dim «Kompiuter pres».
6. Hutkevych, S.O. (2006). *Investuvannia. Teoriia i praktyka*. Kyiv: Vydavnytstvo Yevropeyskoho Universytetu.
7. Verbytska, I.I. (2018). Investytsiyna pryvablyvist Ukrainy: Problemy ta perspektyvy. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, (22), 150-154.
8. Hrytsenko, L.L., Zakharkin, O.O. (2021). Otsinka investytsiynoi pryvablyvosti Ukrainy: zbirka naukovykh prats. *Finansovo-kredytna diialnist: Problemy teorii ta praktyky*, (3), 379-389.  
<https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i38.237470>
9. Kolesnyk, Ya.O., & Skorobohatova, N.Ye. (2012). Problema vyznachennia investytsiynoi pryvablyvosti ta investytsiynoho klimatu v Ukraini. *Ekonomichnyi visnyk NTUU KPI*, (9), 96-101.
10. Taranenko, N.O., & Poruchnyk, A.M. (2000). *Teorii investytsiyi*. Kyiv: KNEU.
11. Smiesova, V.L., & Duchynska, N.I. (2011). *Vidtvorennya investytsiynoho potentsialu natsionalnoi*

ekonomiky: superechnosti transformatsyinoho periodu: monohrafiia. Dnipropetrovsk: DVNZ UDKhTU.

12. Smiesova, V.L. (2010). Mekhanizm rozrakhunku investytsyinoho potentsialu instytutysyinykh sektoriv ta natsionalnoi ekonomiky. Ekonomichnyi visnyk Donbasu, (3), 42-49.

13. Smiesova, V.L., Duchynska, N.I. (2009). Mekhanizm aktyvizatsii investytsyinoho vykorystannia finansovykh resursiv domohospodarstv v Ukraini. Makroekonomichni ta rehionalni problemy rozvytku Ukrainy, (3), 24-26.

14. Yaskov, Ye.O., & Smiesova, V.L. (2023). Rynok mizhnarodnykh reytnhovykh ahentstv ta

pidkhody do otsiniuvannia investytsyinoi pryvablyvosti krainy. Akademichnyi ohliad, (1), 270-281.

DOI 10.32342/2074-5354-2023-1-58-20

15. Mochernyi, S.V. «et al.» (Ed.). (2000). Ekonomichna entsyklopediia. (Vols 1-3). Kyiv: Vydavnychiy tsentr Akademiia. T.1.

16. Orlova, Ye.R. (2003). Investytsii. Moskva: IKF Omeha.

17. Mochernyi, S.V. «et al.» (Ed.). (2000). Ekonomichna entsyklopediia. (Vols 1-3). Kyiv: Vydavnychiy tsentr Akademiia. T.3.

## CATEGORICAL FORMULATION OF THE CONCEPTS OF «INVESTMENT ATTRACTIVENESS» AND «INVESTMENT CLIMATE»

*Ye. O. Yaskov, Applicant, Dnipro University of Technology*

**Methods.** To achieve the research goal, the following methods were applied: abstraction and logical analysis for examining the evolution of views on the essence of the concepts of «investment attractiveness» and «investment climate» and improving their categorical formulation; comparative analysis for comparing the essential characteristics of the categories of «investment attractiveness» and «investment climate», which allowed identifying their differences and interrelations; factor and functional analysis for isolating factors affecting investment attractiveness and establishing the interrelation between them.

**Results.** Theoretical and methodological approaches to the study of the essence of the concepts «investment attractiveness» and «investment climate» have been considered, revealing a lack of a consistent understanding of these terms among scholars. Attention is focused on the necessity of viewing investment attractiveness as an integrated system, combining economic, political, and socio-cultural groups of factors. It is demonstrated that such an approach allows for the analysis of the interrelations between different system components and determining their impact on the overall investment attractiveness of the national economy. Moreover, it enables a deeper understanding of the interaction and influence of various system components on each other, which facilitates the development of more effective investment attraction strategies.

**Novelty.** The investment climate is defined as a complex category that covers a wide range of conditions – from political stability to economic attractiveness. The latter is presented as a dynamic, evolutionary process that reflects the country's ability to meet the needs and expectations of investors at various stages of their activity, and at the same time, as an indicator of the country's potential in the long term.

**Practical value.** The research results can be applied to optimize economic policy aimed at attracting investments. They may also be useful for understanding cross-cultural differences in investment concepts and their application as an educational resource.

**Keywords:** investments, investment attractiveness, investment climate, scientific definitions, economic development, investment strategy.

*Надійшла до редакції 30.01.24 р.*

## АНАЛІЗ ФОРМ І ВИДІВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ЇХ ВПЛИВ НА СУЧАСНЕ СУСПІЛЬСТВО У ДИНАМІЧНОМУ РИНКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

*О. М. Бурикін, аспірант, Українська інженерно-педагогічна академія,  
<https://orcid.org/0009-0009-2473-3990>*

**Методологія дослідження.** Під час проведенні аналізу форм і видів цифрових технологій та визначення їхнього впливу на сучасне суспільство були використані наступні методи наукового пізнання. Аналіз і синтез надав можливість визначити види цифрових сервісів та виокремити основні форми цифрових технологій. За рахунок застосування методу загально-го й особливого було визначено специфічні відмінності різних форм і видів цифрових технологій. Методи індукції та дедукції дозволили визначити переваги й недоліки цифрових технологій.

**Результати.** У статті розглядаються сучасні цифрові технології, які стрімко розвиваються і змінюють способи взаємодії людей та форми ведення бізнесу. Вони відкривають нові можливості для інновацій та економічного зростання, але водночас породжують проблеми адаптації та потенційних ризиків. Результати дослідження демонструють наслідки цифровізації, а саме: зміни у структурі економіки, за рахунок чого, з одного боку, формуються нові бізнес-моделі та створюються робочі місця, а з іншого – зростає безробіття через автоматизацію та заміщення людської праці штучним інтелектом. Доведено, що підприємства можуть використовувати цифрові технології для вдосконалення процесів виробництва і постачання, зменшення витрат та підвищення продуктивності. Автоматизація, інтернет речей та аналіз даних сприяють ефективному управлінню. При цьому збільшення обсягів даних та цифрових систем викликає занепокоєння щодо кібератак, витоків даних та зловживання інформацією, що вимагає посилення заходів безпеки та захисту.

**Новизна.** Встановлено, що цифрові технології впливають на спосіб комунікації між людьми, що має як позитивні, так і негативні наслідки. Вони полегшують доступ до інформації та сприяють глобалізації, але можуть призводити до проблем з конфіденційністю та порушенням соціальних зв'язків. Незважаючи на ризики, цифрові технології відкривають широкий спектр можливостей для інновацій у різних галузях економіки, що сприяє економічному зростанню та соціальному прогресу.

**Практична значущість.** Дослідження підкреслює важливість адаптації підприємств до нових умов та відповідального використання цифрових технологій для забезпечення успішного розвитку бізнесу та суспільства в цілому. Сучасне ринкове середовище сприяє розвитку підприємницької активності та нових бізнес-ідей. Підприємства, які ефективно використовують цифрові технології, можуть здобути конкурентну перевагу, залучити більше клієнтів та забезпечити стабільні темпи економічного зростання.

**Ключові слова:** цифрові технології, види цифрових технологій, форми цифрових технологій, автоматизація, штучний інтелект, інтернет речей, безпека даних, конфіденційність, кібератаки, бізнес-процеси, економічне зростання, підприємництво, глобалізація, аналітика даних.

**Постановка проблеми.** Зважаючи на постійну зміну вимог ринку та суспільства, необхідність адаптації та розробка інновацій стає все більш актуальним напрямом наукових досліджень. Цифрові технології дозво-

ляють підвищити ефективність формування та реалізації бізнес-процесів, автоматизувати процеси виробництва, підвищити якість продукції та послуг. Вони також сприяють

появі нових робочих місць та професій, підвищуючи соціально-економічний розвиток суспільства [1].

Вивчення різних форм та видів цифрових технологій дає змогу зрозуміти їхній вплив на сучасне суспільство та визначити найефективніші способи їх використання. Це дозволяє підприємствам, організаціям і урядам приймати обґрунтовані рішення щодо впровадження цифрових технологій, а також розробляти політику та стратегії для забезпечення їхнього ефективного використання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз останніх досліджень і публікацій, присвячених вивченню форм і видів цифрових технологій та їх впливу на сучасне суспільство і економіку, показує, що ця сфера є надзвичайно важливою. Цифрові технології мають потужний вплив на різні аспекти життя, починаючи від повсякденних комунікацій і закінчуючи формуванням механізмів глобальної економіки. Але аналіз публікацій підтверджує те, що відсутня велика кількість досліджень саме глобального розгляду видів та форм цифрових технологій з огляду на їх впровадження та використання у сучасному середовищі.

Найбільш наближені до теми дослідження були опублікованими такими науковцями: О. П. Цюняк [4], Т. С. Кучмійова [1], В. В. Прохорова, В. І. Чобіток [5], С. Ваннучині, Е. Приткова [2], П. Тамбе, Л. Хітт, Д. Рок, Е. Бриньолфсон [6], Р. Саскінд та Д. Саскінд [7], Л. Вербівська, О. Жук, О. Євсєєва, Т. Кучмійова, В. Саєнко [3] та інші. Відповідно аналіз останніх досліджень і публікацій підтверджує актуальність даного дослідження та вимагає подальших теоретичних і практичних розробок.

**Формулювання мети статті.** Мета статті полягає у проведенні аналізу форм і видів цифрових технологій та визначення їх впливу на сучасне суспільство у динамічному ринковому середовищі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналіз літературних джерел надав можливість виокремити форми цифрових технологій. Щоб зрозуміти ці технології, варто розглянути чотири основні форми: апаратне забезпечення, програмне забезпечення, сервіси та мережі. На рис.1 представлено категорії апаратного забезпечення для реалізації цифрових технологій.



Рис. 1. Категорії апаратного забезпечення

Для створення цифрових технологій доцільно використовувати апаратне забезпечення як основу для виконання різнома-

нітних завдань, від виконання базових операцій обробки даних до запуску складних програм та ігор. Завдяки постійному розвит-

ку апаратного забезпечення, сучасні цифрові технології стають все більш потужнішими, швидшими, ефективнішими, інтегрованими, спеціалізованими для вирішення конкретних завдань та менш енерговитратними [2].

Крім того, апаратне забезпечення є ключовою складовою для багатьох сучасних технологічних тенденцій, таких як штучний інтелект, інтернет речей, блокчейн, віртуальна та розширена реальність, автономні автомобілі та багато іншого. Наприклад, використання штучного інтелекту дає можливість виконувати великі обчислювальні завдання, дуже важливе для тренування та виконання складних моделей машинного навчання. У випадку інтернет речей, апаратне забезпечення вбудовується в різноманітні пристрої, щоб забезпечити їх здатність збирати, обробляти та обмінювати дані через мережу Інтернет. В галузі автономних автомобілів, апаратне забезпечення використовується для обробки сенсорних даних та виконання рішень у реальному часі для керування автомобілем [2]. Отже, апаратне забезпечення можна розглядати як основу для реалізації різних цифрових технологій, а його постійний розвиток відіграє важливу роль у розвитку цих технологій.

Програмне забезпечення може бути розділене на кілька категорій, включаючи системне програмне забезпечення (операційні системи, драйвери пристроїв), програмне забезпечення для користувачів (офісні програми, ігри, мультимедіа додатки), програмне забезпечення для підприємств (системи управління відносинами з клієнтами, програми для фінансового обліку) та програмне забезпечення для розробки додатків (додатки, інтегровані середовища розробки, бібліотеки програмного забезпечення).

Програмне забезпечення є не менш важливим, ніж апаратне забезпечення, у розвитку цифрових технологій. Воно дозволяє використовувати потенціал апаратного забезпечення та створювати різноманітні продукти та послуги для користувачів. Крім того, програмне забезпечення може бути швидко оновлене та модифіковане, щоб відповідати динамічним потребам і вимогам ринку.

Цифрові технології дозволяють збирати, зберігати, аналізувати та використовувати дані у більш ефективний спосіб. Вони дозволяють автоматизувати процеси обробки інформації, використовуючи алгоритми та штучний інтелект для отримання ефективного аналітичного висновку з великих обсягів даних. Сервіси представляють собою різні форми додатків, програм та платформ, що надають користувачам доступ до ресурсів, функцій та інструментів через Інтернет [3]. Цифрові сервіси можуть бути різними за своєю структурою та призначенням як можна ознайомитись на рис. 2.

Цифрові сервіси значно вплинули на розвиток бізнесу та економіки. Вони дозволяють підприємствам зменшити витрати на інфраструктуру та обладнання, скористатися перевагами гнучкості та масштабованості, а також швидко адаптуватися до мінливих ринкових умов. Хмарні обчислення відкрили нові можливості для стартапів і малих підприємств, надаючи їм доступ до ресурсів, які раніше були доступні тільки великим підприємствам. SaaS дозволяє компаніям використовувати сучасні програми та інструменти без великих інвестицій у їх розробку.

Цифрові сервіси також значно вплинули на освіту та науку. Вони зробили навчання доступнішим, пропонуючи онлайн-курси, навчальні платформи та ресурси, які можуть використовувати студенти та викладачі з усього світу. Онлайн-освіта стала популярною альтернативою традиційній, дозволяючи людям навчатися з дому та отримувати знання від провідних експертів у своїй галузі. У науці цифрові сервіси дозволяють науковцям спільно працювати над проектами, обмінюватися даними та аналізувати великі обсяги інформації за допомогою хмарних обчислень та аналітичних інструментів [4].

Окрім бізнесу та освіти, цифрові сервіси мають значний вплив на повсякденне життя та культуру. Соціальні мережі, потокові сервіси, музичні платформи та онлайн-магазини стали невід'ємною частиною нашого повсякденного життя. Ці сервіси також мають значний вплив на формування нових трендів підприємств, впливаючи на їх популярність а також створюючи нові форми взаємодії між виробниками, споживачами та іншими стейкхолдерами.

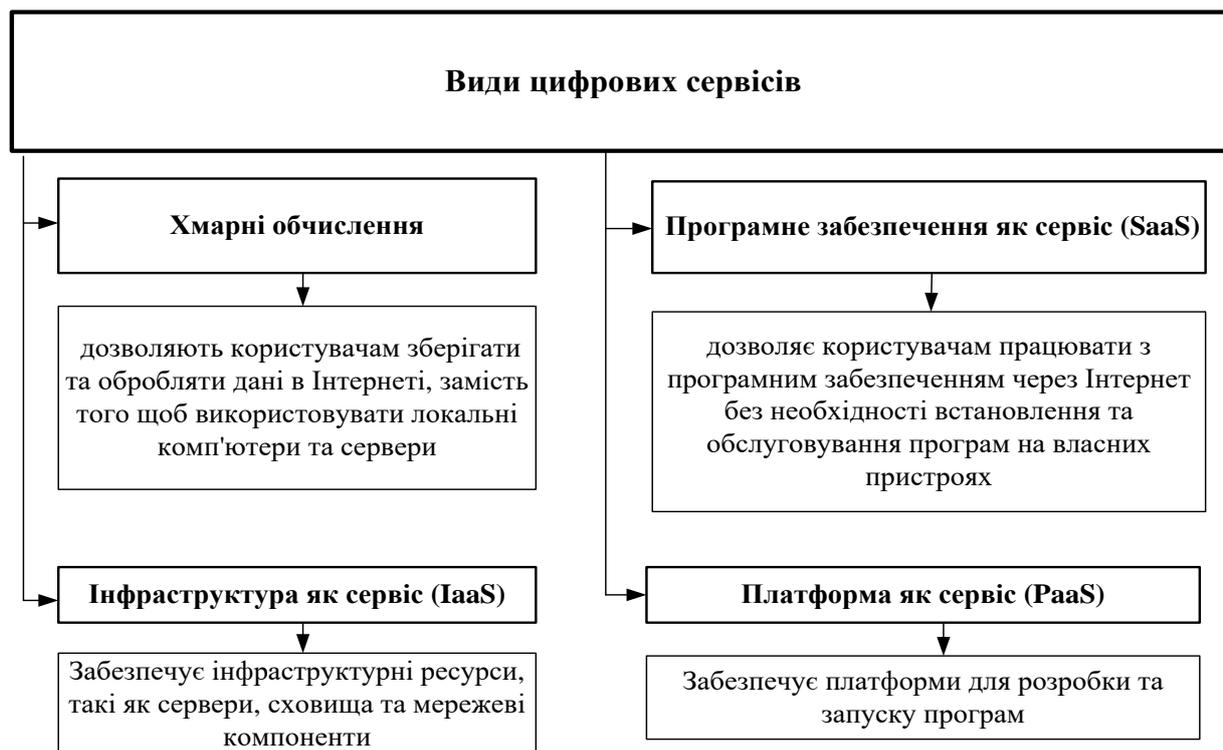


Рис. 2. Види цифрових сервісів

Цифрові сервіси є основою сучасного світу, які забезпечують широкий спектр можливостей для бізнесу, науки, освіти та підвищення рівня життя. Вони дозволяють працювати, навчатися та спілкуватися, використовуючи ресурси та інструменти, які стали доступними завдяки розвитку Інтернету та хмарних технологій. Попри всі переваги, сервіси також несуть певні ризики, такі як: питання конфіденційності та безпеки даних, які потребують ретельного розгляду та регулювання. Тим не менш, цифрові сервіси залишаються важливим аспектом розвитку світу і продовжують еволюціонувати, відкриваючи нові перспективи та можливості для суспільства.

Мережі стали необхідною складовою частиною сучасного цифрового світу. Вони забезпечують сполучення між різними пристроями та системами, що дозволяє обмінюватися даними та ресурсами. Основна мета мереж - створення з'єднання між пристроями, від комп'ютерів та смартфонів до серверів та датчиків, щоб забезпечити ефективну комунікацію та обмін інформацією. Це відкриває широкі можливості для співпраці та інновацій у різних сферах діяльності підприємства.

Крім того, мережі надають спільний доступ до різних ресурсів, включаючи файли, додатки та інші пристрої. Вони забезпечують можливість користувачам отримувати доступ до цих ресурсів, незалежно від їх місцезнаходження, що сприяє зручності та ефективності у роботі підприємства.

Забезпечення безпеки мереж – ще один важливий аспект цифрових технологій. За допомогою мережевих технологій та протоколів розробляються різні заходи безпеки, такі як шифрування даних, автентифікація користувачів та захист від несанкціонованого доступу до ресурсів підприємства.

Мережі є невід'ємною частиною сучасного цифрового середовища, яке надає зв'язок між різними пристроями та системами, сприяючи обміну даними та ресурсами. Їх важливість полягає в забезпеченні комунікації, спільного доступу до ресурсів та безпеки в обробці інформації. Завдяки мережам, працівники можуть легко спілкуватися та співпрацювати, бізнеси можуть ефективно управляти своїми операціями, а наукові дослідження отримувати нові можливості для розвитку. Однак важливо також підкреслити, що зростаюча значимість мереж вимагає посилення заходів щодо їхньої безпеки та забезпечення захисту особистої

інформації. В цілому, мережі не лише об'єднують інформаційні потоки, але й створюють основу для подальшого цифрового розвитку та інновацій у всіх сферах діяльності підприємства.

На рис. 3 відображає основні форми цифрових технологій та їхні характерні особливості:

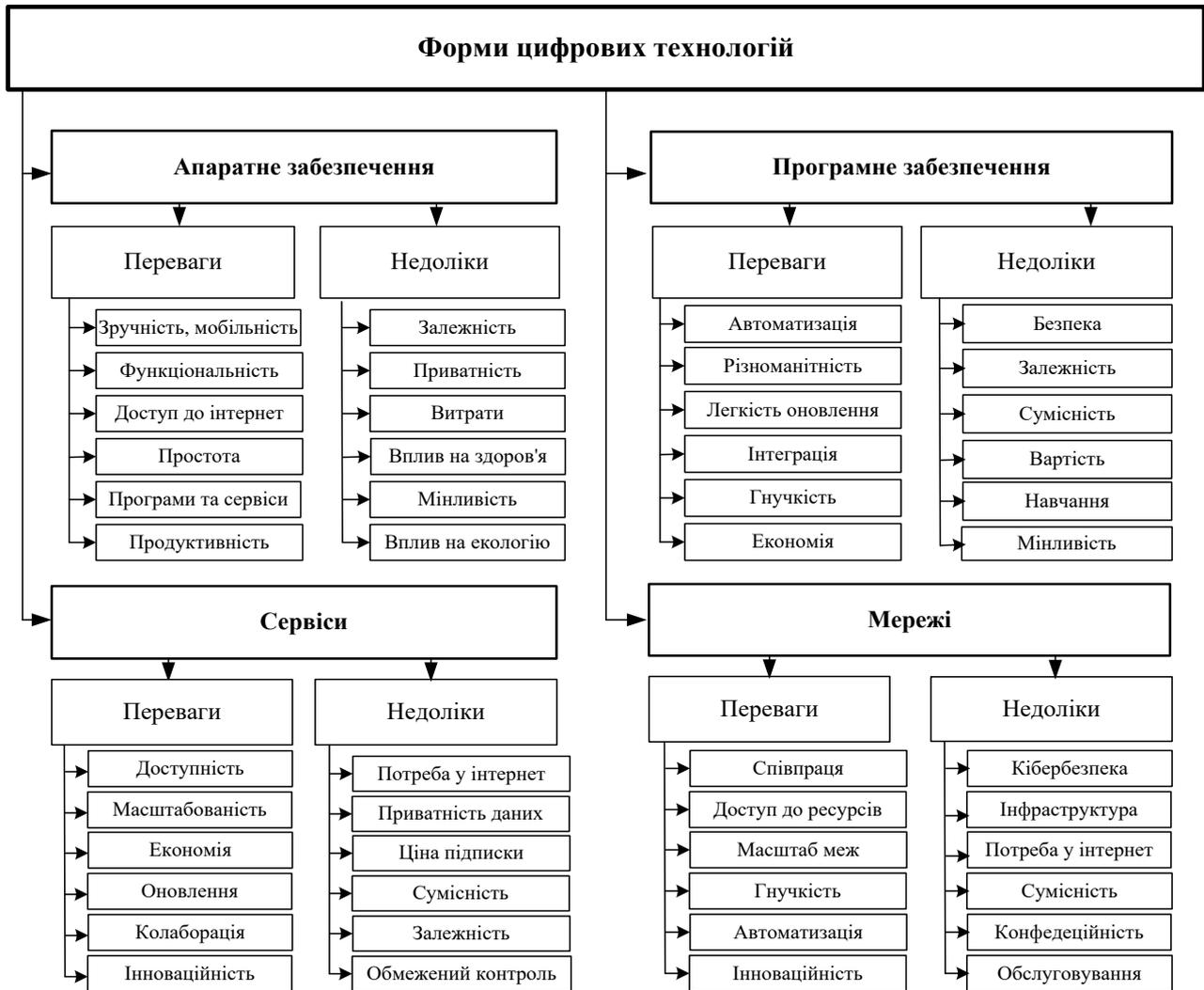


Рис. 3. Переваги та недоліки цифрових технологій

Вплив цифрових технологій на економіку, освіту, науку та повсякденне життя відчутний і багато в чому сприяє розвитку суспільства. Проте, разом із цими перевагами, вони також піднімають питання конфіденційності, безпеки даних та регулювання, які потребують уваги та відповідального підходу. Цифрові технології продовжують еволюціонувати, цим відкривають нові можливості та формують виклики для майбутнього.

Більш детально розглянемо види цифрових технологій та їх ефективність використання. Інформаційні технології (ІТ) є

різновидом цифрових технологій, що включають в себе широкий спектр інструментів та процесів для створення, обробки, зберігання та передачі інформації на підприємстві. Вони охоплюють програмне та апаратне забезпечення виробничих процесів, а також комунікаційні системи, які разом забезпечують основу для багатьох цифрових додатків та сервісів для досягнення стратегічних результатів. ІТ відіграють ключову роль у сучасному світі, впливаючи на формування бізнесу, освіти, науки, а також на повсякденне життя.

Однією з основних особливостей ІТ є їхня здатність автоматизувати процеси та полегшувати роботу з даними. З їхньою допомогою підприємства можуть оптимізувати свою діяльність, зменшувати витрати та підвищувати продуктивність. Інформаційні системи, такі як системи управління ресурсами підприємства (ERP) та системи управління взаєминами з клієнтами (CRM), дозволяють бізнесу ефективно керувати своїми потенційними можливостями та взаємодіяти з клієнтами. Це призвело до революційних процесів в комунікаціях між підприємством та споживачами [5].

На завершення, інформаційні технології є потужним інструментом, який змінює наше суспільство та економіку. Вони відкривають нові можливості для бізнесу, освіти та науки, але також вимагають відповідального підходу для збереження конфіденційності та забезпечення безпеки виробничих процесів. Як вид цифрових технологій, ІТ продовжують розвиватися, сприяючи до формування інновацій та створенню нових можливостей для майбутнього розвитку [3].

Штучний інтелект (ШІ) є одним із найважливіших інноваційних видів цифрових технологій, який активно розвивається і має широкий спектр застосувань. Він охоплює різні технології та методи, що дозволяють комп'ютерним системам виконувати завдання, які традиційно вимагали використання людського інтелекту. Сюди відносяться машинне навчання, глибинне навчання, обробка природної мови, комп'ютерний зір та інші напрями, що формують сучасну технологію використання ШІ. Розглянемо ключові аспекти штучного інтелекту та його вплив на суспільство [6].

Штучний інтелект має значний вплив на розвиток бізнесу та економіки. Підприємства використовують ШІ для автоматизації процесів, оптимізації ланцюгів постачання, персоналізації маркетингу та покращення взаємодії з клієнтами. ШІ також сприяє розвитку нових продуктів та послуг, таких як чат-боти, віртуальні помічники та системи рекомендацій.

Важливо зазначити, що разом із перевагами, які приносить ШІ, існують і певні ризики та виклики. Один з ключових викликів – це етичний аспект використання ШІ.

Важливо забезпечити, щоб системи ШІ використовувалися відповідально і не завдавали шкоди людям. Питання конфіденційності даних також є критичним, оскільки ШІ часто обробляє велику кількість особистої інформації. Крім того, швидкий розвиток ШІ викликає занепокоєння щодо потенційного впливу на ринок праці та необхідності перекваліфікації робочої сили [7].

Відповідно, штучний інтелект є потужним інструментом, який трансформує різні галузі та відкриває нові можливості. Його розвиток має великий потенціал для покращення бізнесу, освіти, науки, медицини та повсякденного життя. Однак важливо підходити до його використання з обережністю, враховуючи етичні аспекти та забезпечуючи конфіденційність даних. ШІ продовжує розвиватися, пропонуючи нові перспективи для майбутнього.

Кібербезпека є критично важливим напрямом цифрових технологій, спрямованим на захист інформації, систем і мереж від кіберзагроз та атак. Зі зростанням рівня залежності від цифрових інфраструктур та глобальної цифровізації, питання безпеки набувають першочергового значення. Кібербезпека охоплює різні заходи та технології, які допомагають запобігти несанкціонованому доступу, втраті даних, «вірусному» програмному забезпеченню та іншим формам кібератак.

Ключові принципи кібербезпеки охоплюють три основні принципи: конфіденційність, цілісність і доступність. Ці принципи є фундаментальними для забезпечення захисту інформації та систем. Вони наглядно представлені на рис. 4.

Однак кібербезпека стикається з численними викликами, включаючи еволюцію кіберзагроз, зростання кількості даних, що обробляються, та складність систем управління на підприємстві. Сучасні кіберзлочинці використовують складні методи, такі як фішинг, соціальна інженерія та атаки типу «відмова в обслуговуванні» (DDoS), щоб проникнути в системи та порушити їх роботу. Тому кібербезпека вимагає постійного вдосконалення технологій, регулярних оновлень та пильності.

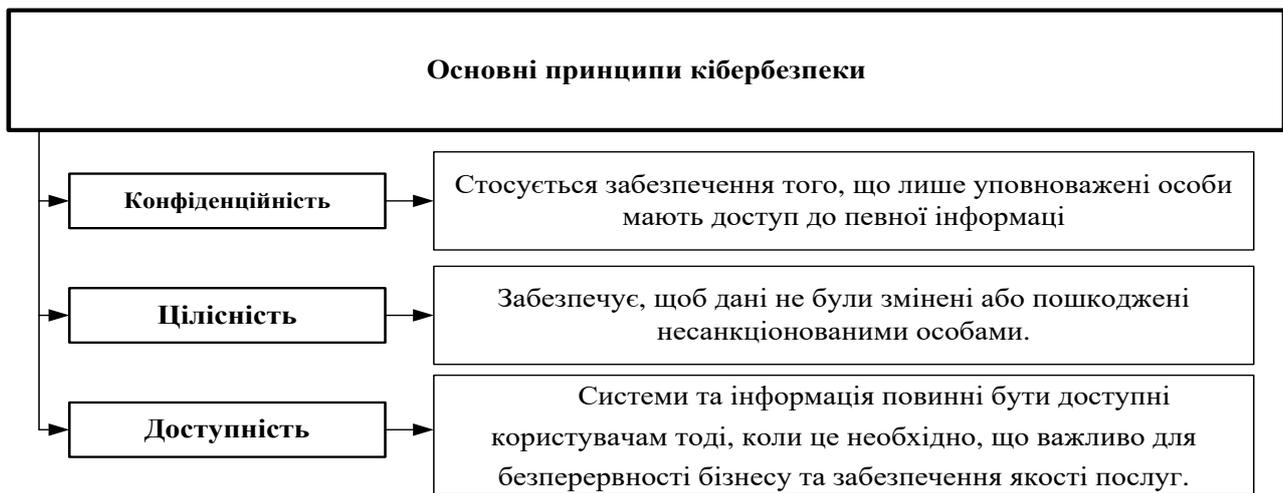


Рис. 4. Основні принципи кібербезпеки

Отже, кібербезпека як вид цифрових технологій є основою для захисту інформації та цифрових систем від кіберзагроз. Вона охоплює широкий спектр методів і технологій, які допомагають запобігти несанкціонованому доступу та забезпечують конфіденційність, цілісність і доступність інформації на підприємстві. Кібербезпека є постійно розвиваючим напрямом, що вимагає пильності та інновацій для забезпечення безпеки у цифровому середовищі.

Блокчейн – це інноваційна технологія, яка стала популярною завдяки криптовалютам, таким як біткоїн та багато інших, але

зараз вона знаходить застосування в багатьох інших галузях. Сутність блокчейну полягає в створенні децентралізованої та розподіленої системи зберігання даних, де інформація зберігається в послідовності блоків, кожен з яких пов'язаний із попереднім через криптографічні хеші. Ця структура забезпечує високий рівень безпеки та надійності, оскільки змінити дані в одному блоці неможливо без зміни всього ланцюга.

Основні переваги блокчейна включають децентралізацію, прозорість і незмінність. Детальніше про їх особливості представлено на рис. 5.



Рис. 5. Переваги використання технології блокчейну

Однак блокчейн має свої особливості. Одна з них – це масштабованість, оскільки збільшення кількості транзакцій може уповільнювати ефективність мережі. Інші проблеми стосуються енергоспоживання, особливо у випадку деяких криптовалют, які вимагають значних обчислювальних ресурсів. Також питання регулювання та законодавчого визнання блокчейна є важливими для його широкого впровадження в діяльності підприємств.

Таким чином, блокчейн як вид цифрових технологій є потужним інструментом для забезпечення безпеки, прозорості та децентралізації в розвитку підприємства. Його потенціал виходить далеко за межі криптовалют, охоплюючи різноманітні галузі та сфери застосування. Незважаючи на сучасні виклики, технології блокчейну продовжують розвиватися і пропонують нові можливості для активізації бізнесу та суспільства.

Інтернет речей (IoT) – це концепція мережі, що складається з взаємопов'язаних фізичних пристроїв, які мають вбудовані датчики, а також програмне забезпечення, що дозволяє їм збирати та обмінюватися даними між собою та з іншими системами через Інтернет. Ці пристрої можуть бути будь-якими – від смартфонів і розумних годинників до систем автоматизованого управління а підприємствах.

Пристрої IoT збирають дані про своє оточення за допомогою датчиків. Ці дані потім передаються через Інтернет на сервер підприємства, де вони обробляються та аналізуються. Після аналізу дані можуть використовуватися для різних цілей, наприклад, для управління пристроями, автоматизації завдань або отримання необхідної інформації.

IoT дозволяє автоматизувати процеси та оптимізувати використання ресурсів, що призводить до підвищення продуктивності та зниження витрат на підприємстві. Інтернет речей надає можливість віддаленого контролю за пристроями та обладнанням, а також моніторингу їхнього стану, що сприяє швидкому виявленню проблем та їхньому вирішенню.

IoT пристрої можуть підвергатися кібератакам, а також збирати та передавати особисті дані без належного захисту. Велика

кількість виробників IoT пристроїв може призводити до проблем з сумісністю та незабезпеченістю, що ускладнює їхнє використання. В деяких випадках, не ефективне використання або нестабільна робота IoT пристроїв може створювати загрози для здоров'я та безпеки користувачів. Впровадження IoT систем може бути витратним та складним процесом, особливо на великих промислових підприємствах. Збільшення кількості підключених пристроїв може призводити до перевантаження мереж та зниження швидкості передачі даних.

Автоматизація та робототехніка – це захоплююча галузь, яка поєднує механіку, електроніку, комп'ютерне програмування та інші напрями для створення роботів. Роботи – це машини, спроектовані для автоматичного виконання завдань.

Робототехніка має широкий спектр застосування: у промисловості, логістиці, космосі, медицині, сільському та домашньому господарстві та інші. Роботизовані руки виконують зварювання, фарбування та складання на підприємствах, підвищуючи їх ефективність та безпеку. Автономні транспортні засоби переміщують товари на складах, а роботи-пакувальники допомагають готувати замовлення до відправки. Марсоходи досліджують поверхню Марса, а роботи-маніпулятори допомагають астронавтам на Міжнародній космічній станції. Хірургічні роботи допомагають проводити складні операції з більшою точністю, ніж люди. Роботи-асистенти можуть надавати допомогу людям з обмеженими можливостями. Роботизовані трактори обробляють поля, а безпілотні летальні апарати допомагають відслідковувати врожайність.

Основні переваги робототехніки – це ефективність, точність безпека та дослідження. Роботи можуть працювати цілодобово без втоми, підвищуючи продуктивність. Роботи можуть виконувати завдання з більшою точністю, ніж люди, що мінімізує помилки. Роботи можуть виконувати небезпечні для людини завдання, наприклад, працювати з токсичними матеріалами. Роботи можуть досліджувати небезпечні або недоступні для людей місця.

Робототехніка – це галузь яка швидко розвивається, і впливає на наше життя, ймо-

вірно, що рівень розвитку робототехніки буде тільки зростати. Можна очікувати більш інтелектуальних роботів, здатних навчатися та адаптуватися до нових ситуацій.

На рис. 6 наведено переваги та недоліки, як відображення основних видів цифрових технологій та їхні характерних особливостей:

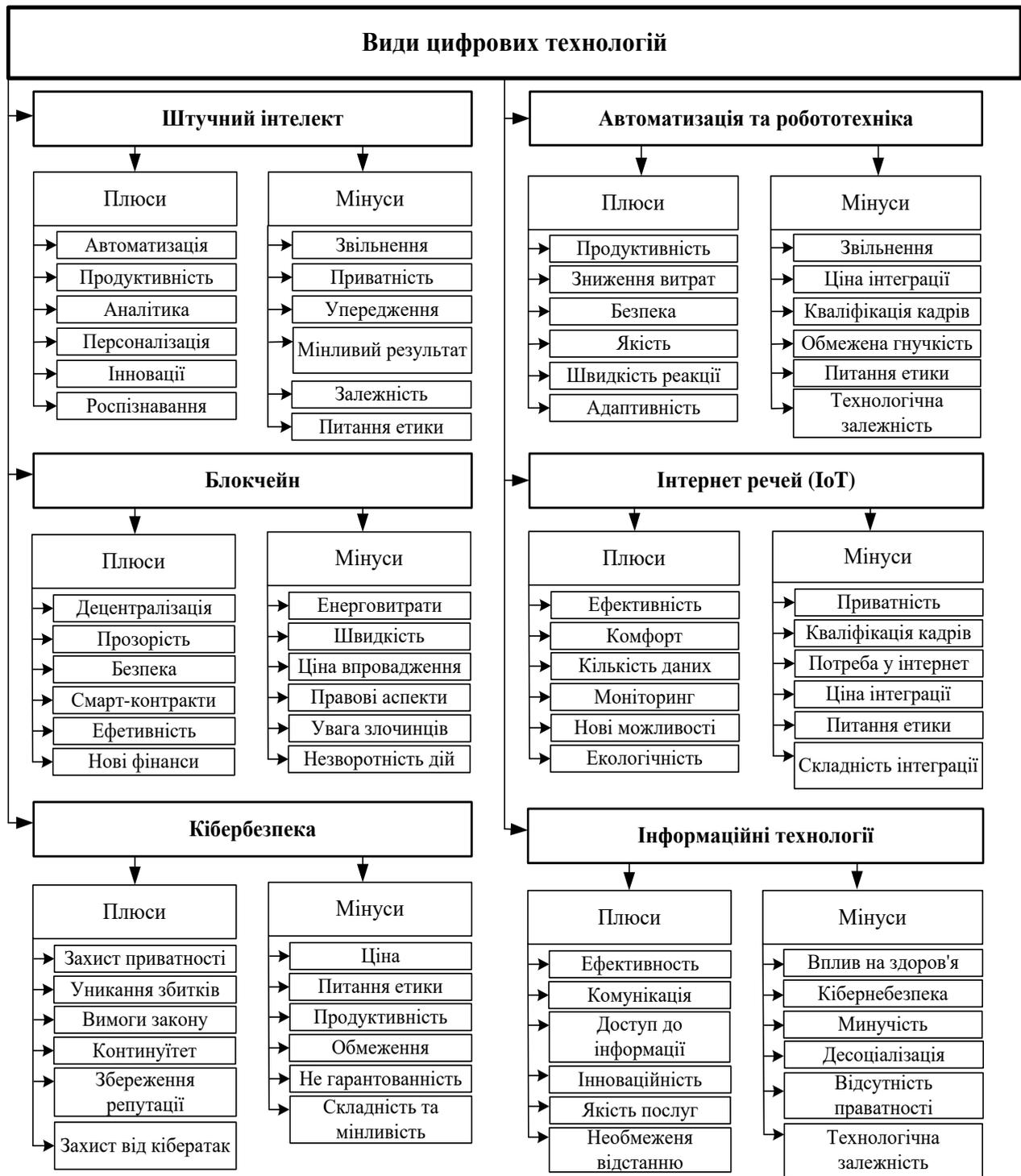


Рис. 6 Переваги та недоліки цифрових технологій

Отже, сучасні цифрові технології розвиваються надзвичайно швидко, змінюючи спосіб взаємодії людей, ведення бізнесу та здійснення економічних операцій. Це створює нові можливості для інновацій та

зростання, але водночас піднімає питання адаптації та ризиків.

**Висновки.** Цифровізація призводить до трансформації економічних структур, створюючи нові види бізнесу та робочі міс-

ця. Разом з тим, деякі традиційні галузі стикаються з проблемами, пов'язаними з автоматизацією та заміщенням праці штучним інтелектом.

Цифрові технології змінюють спосіб комунікації та взаємодії між людьми, що має як позитивні, так і негативні наслідки. З одного боку, вони сприяють глобалізації та полегшують доступ до інформації, з іншого – можуть призводити до проблем із конфіденційністю та погіршенням соціальних зв'язків.

Також цифрові технології допомагають підприємствам вдосконалювати процеси виробництва та постачання, зменшуючи витрати та підвищуючи продуктивність. Впровадження процесу автоматизації, інтернету речей та аналізу даних дозволить оптимізувати робочі процеси та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Зростання обсягів даних та цифрових систем викликає занепокоєння щодо безпеки та конфіденційності. Кібератаки, витоки даних та зловживання інформацією стають серйозними проблемами, що вимагають відповідних заходів захисту на підприємстві.

Незважаючи на виклики, цифрові технології мають значний потенціал для інновацій у різних галузях, включаючи охорону здоров'я, освіту, фінанси та багато інших. Це створює можливості для сталого економічного зростання та соціального прогресу.

Усе це створює сприятливе середовище для підприємницької активності та розвитку нових бізнес-ідей. З ефективним використанням цифрових технологій підприємства можуть підвищити конкурентну перевагу, залучити більше клієнтів та забезпечити стійке зростання у динамічному сучасному ринковому середовищі.

## Література

1. Кучміїова Т.С. Вплив цифрових технологій на сучасне суспільство: трансформаційні аспекти. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2023. №41. С. 67-72. DOI: [http://www.doi.org/10.31521/modecon.V41\(2023\)-10](http://www.doi.org/10.31521/modecon.V41(2023)-10)
2. Vannuccini, S., Prytkova, E., 2020. Artificial intelligence's new clothes? From general purpose technology to large technical system, in: Kanza, S., Frey, J.G., Niranjana, M., Hooper, V. (Eds.), AI3SD Summer Seminar Series 2020. Southampton, UK (viewed from DOI:10.5258/SOTON/P0051).

3. Verbivska L., Zhuk O., Ievsieieva O., Kuchmiiova T., Saienko V. (2023). The role of e-commerce in stimulating innovative business development in the conditions of european integration. *Financial and Credit Activity. Problems of Theory and Practice*, 3(50), 330-340. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.3.50.2023.3930>.

4. Цюняк О.П. Використання цифрових технологій у професійній підготовці майбутніх педагогів у закладах вищої освіти. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. 2021. №75. С. 128-132. DOI: <http://www.doi.org/10.32840/1992-5786.2021.75-3.25>

5. Прохорова В.В., Чобіток В.І. Стратегічний розвиток стартапів в інноваційному середовищі. *Бізнес-інформ*. 2023. № 9. С. 325-330. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-325-330>

6. Tambe, P., Hitt, L., Rock, D., Brynjolfsson, E. (2019). IT, AI and the growth of intangible capital. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3416289>.

7. Susskind, R., Susskind, D., (2016). Technology will replace many doctors, lawyers, and other professionals. *Harvard Business Review* (downloaded from <https://hbr.org/2016/10/robots-will-replace-doctors-lawyers-and-other-professionals>).

8. 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, № 1, P. 1-10. <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i4.3999>

9. 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*. 2021. Vol. 39, №71 <https://doi.org/10.46398/cuestpol.3971.35>.

## References

1. Kuchmiiova, T. C. (2023). Vplyv tsyfrovyykh tekhnolohii na suchasne suspilstvo: transformatsiini aspekty. *Elektronne naukove fakhove vydannia z ekonomichnykh nauk «Modern Economics»*, (41), 67-72. DOI: [http://www.doi.org/10.31521/modecon.V41\(2023\)-10](http://www.doi.org/10.31521/modecon.V41(2023)-10)
2. Vannuccini, S., & Prytkova, E., (2020). Artificial intelligence's new clothes? From general purpose technology to large technical system, in: Kanza, S., Frey, J.G., Niranjana, M., Hooper, V. (Eds.), AI3SD Summer Seminar Series 2020. Southampton, UK (Retrieved from DOI:10.5258/SOTON/P0051).
3. Verbivska, L., Zhuk, O., Ievsieieva, O., Kuchmiiova, T., & Saienko, V. (2023). The role of e-commerce in stimulating innovative business development in the conditions of european integration. *Financial and Credit Activity. Problems of Theory and Practice*, 3(50), 330-340. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.3.50.2023.3930>.
4. Tsiuniak, O.P. (2021). Vykorystannia tsyfrovyykh tekhnolohii u profesiinii pidhotovtsi maibutnykh pedahohiv u zakladakh vyshchoi osvity.

Pedahohika formuvannia tvorchoi osobystosti u vyshchii i zahalnoosvitnii shkolakh. (75), 128-132. DOI: <http://www.doi.org/10.32840/1992-5786.2021.75-3.25>

5. Prokhorova, V.V., & Chobitok, V.I. (2023). Stratehichni rozvytok startapiv v innovatsiinomu seredovyshchi. *Biznes Inform*, (9), 325-330. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-325-330>

6. Tambe, P., Hitt, L., Rock, D., & Brynjolfsson, E. (2019). IT, AI and the growth of intangible capital. *SSRN Electronic Journal*. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3416289>.

7. Susskind, R., & Susskind, D. (2016). Technology will replace many doctors, lawyers, and other professionals. *Harvard Business Review* (Retrieved

from <https://hbr.org/2016/10/robots-will-replace-doctors-lawyers-and-other-professionals>).

8. 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), P. 1-10. <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i4.3999>

9. 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>.

## ANALYSIS OF FORMS AND TYPES OF DIGITAL TECHNOLOGIES AND THEIR IMPACT ON MODERN SOCIETY IN A DYNAMIC MARKET ENVIRONMENT

*O. M. Burykin, Post-graduate Student, Ukrainian Engineering Pedagogical Academy*

**Methods.** In the course of the analysis of forms and types of digital technologies and determination of their impact on modern society, the following methods of scientific knowledge were used: analysis and synthesis made it possible to determine the types of digital services and to single out the main forms of digital technologies. With to the application of the general and special method, specific differences of various forms and types of digital technologies were determined. The methods of induction and deduction made it possible to determine the advantages and disadvantages of digital technologies.

**Results.** The article examines modern digital technologies that are rapidly developing and changing the way people interact and the forms of doing business. They open up new opportunities for innovation and economic growth, and at the same time create adaptation challenges and potential risks. The results of the study demonstrate the consequences of digitalization, namely: changes in the structure of the economy as a result of which, on the one hand, new business models are formed and jobs are created, and on the other hand, unemployment increases due to automation and replacement of human labor by artificial intelligence. It has been proven that businesses can use digital technologies to improve production and supply processes, reduce costs and increase productivity. Automation, the Internet of Things and data analysis contribute to effective management. At the same time, the increase in data and digital systems raises concerns about cyber-attacks, data leaks and misuse of information, which require stronger security and protection measures.

**Novelty.** It has been established that digital technologies affect the way people communicate, which has both positive and negative consequences. They facilitate access to information and facilitate globalization, however can lead to privacy issues and the disruption of social bonds. Despite the risks, digital technologies open up a wide range of opportunities for innovation in various sectors of the economy, contributing to economic growth and social progress.

**Practical value.** The study emphasizes the importance of adapting enterprises to new conditions and the responsible use of digital technologies to ensure the successful development of business and society as a whole. The modern market environment promotes the development of entrepreneurial activity and new business ideas. Businesses that effectively use digital technologies can gain a competitive advantage, attract more customers and ensure a stable rate of economic growth.

**Keywords:** digital technologies, types of digital technologies, forms of digital technologies, automation, artificial intelligence, Internet of Things, data security, privacy, cyber attacks, business processes, economic growth, entrepreneurship, globalization, data analytics.

*Надійшла до редакції 25.02.24 р.*

## ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГАХ СТВОРЕННЯ ВАРТОСТІ

*Г. М. Пилипенко, д. е. н., професор, anparylyp@ukr.net, orcid.org/0000-0003-2091-4320,*

*Т. В. Герасименко, к. геол.-мін. н., доцент, herasyenko.t.v@nmu.one,  
orcid.org/0000-0002-5437-437X,*

*І. Ю. Гузенко, к. е. н., доцент, iguzenko1@gmail.com, orcid.org/0000-0003-1693-6260,  
НТУ «Дніпровська політехніка»*

**Методологія дослідження.** Дослідження базується на використанні таких загальнонаукових методів, як: логічного й історичного – при вивченні історичних умов розвитку світового господарства, які вплинули на зміну наукових уявлень про характер інноваційного процесу; загального й особливого – при встановленні специфіки теоретичних моделей інновацій; аналізу й синтезу – під час виокремлення переваг та недоліків відкритих інновацій.

**Результати дослідження.** У статті простежено еволюцію поглядів науковців на характер перебігу інноваційних процесів. Охарактеризовано п'ять домінуючих теоретичних моделей інновацій, а саме: «технологічного поштовху», «ринкового залучення», «сполучення технологічних можливостей та потреб ринку», «інтегрованого інноваційного процесу», «ланцюжкова» та «відкритих інновацій». Встановлено взаємозв'язок між змінами в економічній системі суспільства та розвитком наукових уявлень про характер перебігу інноваційних процесів.

Виокремлено специфічні ознаки моделі відкритих інновацій та продемонстровано на прямі її застосування при організації інноваційної діяльності підприємств, що приєднуються до глобальних ланцюгів створення вартості. Продемонстровано переваги та недоліки моделі відкритих інновацій в глобальних ланцюгах створення вартості.

**Новизна.** Наукова новизна результатів дослідження полягає у визначенні можливостей використання у глобальних ланцюгах створення вартості існуючих на сучасному етапі різних типів відкритих інновацій, для чого було проведено їх ранжування на основі поєднання значення рівня включення інновацій у глобальний ланцюг створення вартості та мету діяльності підприємств.

**Практична значущість.** Результати дослідження розкривають змінність теоретичних уявлень про інноваційний процес в залежності від трансформацій економічних систем, а отже, дозволяють підприємствам обрати більш дієві конкурентні стратегії свого розвитку.

**Ключові слова:** інноваційний процес, інновація, моделі інноваційного процесу, підприємство, глобальні ланцюги створення вартості, відкриті інновації.

**Постановка проблеми.** Протягом останніх років інновації стали чи не найбільш вживаним терміном економічної науки. З цим поняттям пов'язують технічний прогрес, перехід суспільства на новий щабель соціально-економічного розвитку та вважають їх одним із найбільш дієвих інструментів досягнення конкурентоспроможності та успішності бізнесу. Визнання важливості

інновацій як на рівні розвитку суспільства, так і окремих підприємницьких структур, не приводить, на жаль, до активізації інноваційних процесів. Ми є свідками того, що дуже багато країн у глобалізованому світі все ще не можуть подолати свою техніко-технологічну відсталість, незважаючи на відкритість економіки і спрощення доступу до світових скарбничок знань.

Приєднання місцевих виробництв до глобальних ланцюгів створення вартості не вирішує проблем низької інноваційності фірм із країн, що розвиваються. Згідно даних, оприлюднених KPMG Technology Industry Survey 2021 найбільш перспективними для розробки проривних технологій з огляду на інфраструктурні й макроекономічні фактори визнані серед країн що розвиваються і які є учасницями глобальних ланцюгів створення вартості, тільки Китай, Індія, Сингапур і Тайвань [1, р.5]. Все це свідчить про недостатню розробку проблем інноваційного розвитку і, особливо, в частині з'ясування механізмів стимулювання інноваційної активності суб'єктів господарювання та формування уявлень про ключові параметри сприятливого для інновацій середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням дослідження інноваційного розвитку присвячено багато праць як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Більшість із них спрямовані на з'ясування напрямків активізації інноваційної активності і, зокрема, в певних галузях економіки (див. напр. [2–4]). В наших попередніх дослідженнях увага акцентувалася на закономірностях трансформації інвестицій в інновації, а також факторах активізації інноваційної активності суб'єктів господарювання [5–6]. Однак при цьому у вітчизняній літературі не приділяється необхідна увага інноваційним процесам, які розгортаються у світовій економіці, в тому числі, й у глобальних ланцюгах створення вартості. У зарубіжних виданнях дана проблематики є доволі поширеною серед наукових публікацій [7].

**Формулювання мети статті.** Метою даної роботи є з'ясування еволюції поглядів на характер розгортання інноваційних процесів, виявлення специфічних факторів інноваційної діяльності підприємств, які приєднуються до глобальних ланцюгів створення вартості.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Узагальнені уявлення про інноваційний процес, які набули розповсюдження в теорії інновацій у 1950-х – першій половині 1960 рр., отримали назву *моделі «технологічного або наукового поштовху»*. Остання базувалася на наданні пріоритетності науко-

вим відкриттям у сфері технологій, які перетворювались на промислові інновації і слугували джерелом економічного зростання. Модель передбачала послідовне проходження чотирьох фаз інноваційного процесу, а саме: фундаментальні та прикладні дослідження, виробництво, комерціалізація. Вважалося, що чим більшими будуть вкладення у дослідження і розробки, тим більше буде створено інноваційних технологій і продуктів. Саме на таких концептуальних засадах були побудовані відомі моделі економічного зростання П. Ромера та Р. Лукаса, в яких виділялися в окремі сектори три підрозділи: дослідження та розробки (R&D), виробництво технологічного обладнання і продукування товарів кінцевого призначення. Дослідники встановили взаємозв'язки між цими секторами і довели, що інвестування у науково-дослідницький сектор породжує нові знання та стимулює їхню подальшу матеріалізацію в нових технологічних процесах, пришвидшує науково-технічний прогрес, а разом з ним і економічне зростання. Важливою ознакою цих моделей стало залучення до аналізу постаті підприємця-новатора, який у відповідності з шумпетеріанськими поглядами бере на себе ризик і долає бар'єри, щоб отримати монополістичні вигоди від впровадження нових ідей. Відтак, в теорії увага почала акцентуватися на тому, що дослідники продукують знання, а підприємці створюють технології, адже будь-яка нова ідея має бути технічно здійснена. Звідси, власне, і походить назва моделі, в якій поєднано дві сторони інноваційного процесу: наука і технології. Тим не менш, модель «технологічного або наукового поштовху» представляє собою лінійно-послідовний процес з акцентом на розвитку R&D сектору і розглядом ринку лише у якості сфери споживання кінцевих результатів інноваційної діяльності виробництва.

Друге покоління моделей інноваційних процесів виникло на зламі 60-х–70-х років ХХ століття під назвою підходу «*ринкового залучення*» і відрізнялося від попередніх включенням до розгляду інноваційних процесів, які детермінуються ринковим середовищем [8]. Справа в тому, що досягнення у сфері маркетингової науки того періоду відкрили нове поле для реалізації інноваційних ідей, пов'язаних із їхньою комерціалізацією

та просуванням продукції. Саме у цей період С. Майєрс і Д. Маркіс модифікували модель «наукового або технологічного поштовху», увівши до неї деякі ринкові аспекти. Вчені наголошували на тому, що інновації, які є результатом науково-дослідної діяльності, практично завжди у кінцевому рахунку спрямовані на задоволення потреб споживачів. Тому їхня версія інноваційної моделі підкреслювала роль споживацьких уявлень про можливі напрями удосконалення продукції в умовах, коли ринки вже досягали стадії зрілості за життєвим циклом. В таких умовах клієнти виступали, по суті, джерелом нових ідей подібно технічному персоналу в науково-дослідних підрозділах. Таким чином, в моделі ринкового залучення інновації все ще розумілися як лінійний процес, як і в моделях першого покоління, але різниця полягала в тому, що спочатку визначалися потреби ринку в нових або модифікованих товарах, а вже потім здійснювалася їхня розробка, виробництво та продаж.

У наступне десятиліття традиційний лінійний підхід було замінено на нову модель, в якій були пов'язані між собою бізнес, зовнішні дослідницькі установи і ринок. 70–80-ті рр. ХХ ст. стали поворотним моментом у розвитку світової економіки, оскільки вивели на передній план проблеми її структурної перебудови та технологічного оновлення. Саме у цей період відбулося переплетіння циклічних криз із структурними, що характеризувалися дефіцитом палива, сировини і продовольства на світових ринках, різким зростанням цін. Все це потребувало від підприємницьких структур інноваційної активності у здійсненні переходу на нові революційні технології. Такі зміни у розвитку економіки сполучалися ще й з геополітичними суперечностями: загостренням військових конфліктів і холодною війною. Включившись у «гонитву озброєнь», уряди провідних країн почали активно співпрацювати з бізнесом і академічною наукою, створюючи наукові центри і здійснюючи на контрактній основі держзамовлення на дослідження у військовій сфері. Більше того, США та Японія для вирішення цих завдань вклали значні кошти в оснащення університетів новим обладнанням, фінансували створення нових дослідницьких лабораторій і розширення освітніх програм,

що вивело їхні університети у світові лідери. Незважаючи на переважно військовий характер державних інвестицій, вони дали поштовх до виникнення нових ринків: від комп'ютерної техніки до авіації. Таким чином, в інноваційний процес почали активно включатися не тільки бізнес і його дослідницькі центри, але й наукові й освітні установи, держава.

Ці реалії вимагали переосмислення уявлень про характер перебігу інноваційних процесів, оскільки стало очевидним, що попередні моделі базувалися на дуже спрощеній картині взаємодії між наукою, технологією та ринком. Як показувала практика, інновації все більше втрачали своє значення як кінцевого продукту останньої стадії інноваційного процесу, а могли виникати в різних його місцях, при чому й сам інноваційний процес також міг бути циклічним (ітеративним), а не суто послідовним. Виявилось, що інновації вимагали взаємодії не лише з широким спектром агентів у середині фірми, але й співпраці з іншими учасниками економічних процесів. Усе це знайшло відображення у новій моделі, концептуальні засади якої заклали Д. Мовері та Н. Розенберг [9]. Вчені описали важливість взаємодії та кооперації різних структур в інноваційному процесі й об'єднали виокремлені раніше складові, які стосувалися технологій і ринку. Так народилася «*модель сполучення*», що відображає взаємодію між технологічними можливостями та потребами ринку.

Четверте покоління – *модель інтегрованого інноваційного процесу* – виникла в 1990-х рр. і розглядає останній як паралельний процес економічної діяльності з виконання організаційних функцій, де передбачається створення багатофункціональних робочих груп, підвищення ролі горизонтального співробітництва і більш тісний зв'язок виробництва та досліджень, що обумовлює підвищення гнучкості й адаптивності інноваційної системи. Модель об'єднала значне зростання загальних технологій, появу нових поколінь виробничого обладнання на основі ІТ та скорочення життєвих циклів продукту [10]. Інтегровані інноваційні моделі підкреслюють досить впливову присутність спільних досліджень і стратегічних альянсів на основі нау-

ково-дослідних робіт, що в результаті забезпечує зростання швидкості та ефективності розвитку інновацій, виникнення радикально нових продуктів і розробок. Підхід виявився унікальним у своєму погляді на інновації з системної точки зору, яка наголошувала на взаємодії, взаємозв'язку та синергії всіх учасників. Дана модель набула широкого поширення, однак на початковій стадії своєї реалізації вона не визначала тривалість існування інноваційних мереж і їхніх потенціалів для просування інновацій у великих компаніях, значення побудови довіри до мережевих інновацій та шляхах їх досягнення, механізмів одночасної співпраці та конкуренції в інноваційній мережі з лише частковою участю урядів, проактивну політику та регуляторне середовище у створенні сприятливих умов для таких зв'язків та взаємодії [11].

Прагнення вирішити ці проблеми привело до появи п'ятого покоління моделей інноваційного процесу, а саме: «ланцюжкової з додаванням стратегічного компонента»). В новій моделі інноваційний процес базується на попередній «ланцюжковій» моделі, але додає до неї нову складову – інтеграцію співпрацюючих між собою компаній,

а також зростає значення інформаційних і комунікаційних технологій, використання експертних систем і мереж. Тут головна увага акцентується на тому, що економічний агент зосереджується на накопиченні знань і формуванні зовнішніх зв'язків, які сприяють розвитку його ефективних комунікацій із зовнішнім середовищем, а також системній інтеграції й розширенню мережі.

Шосте покоління моделей (*модель відкритих інновацій*) з'явилася тоді, коли Х. Чесбро описав парадигму відкритих інновацій, наголошуючи на використанні цілеспрямованого притоку нових знань із зовнішнього середовища для прискорення внутрішніх інновацій і розширення ринків [12]. Вчений довів, що фірми можуть і повинні користуватися зовнішніми та внутрішніми ідеями, шукати шляхи для отримання інформації від ринку. Відтак, в «моделі відкритих інновацій» останні більше не розглядаються як процес, що включає різні стадії, а постають як результат взаємодії багатьох суб'єктів, включаючи постачальників, державні та зовнішні науково-дослідні установи, а також клієнтів бізнесу. Розвиток уявлень про моделі інноваційного процесу представлено на рис. 1.

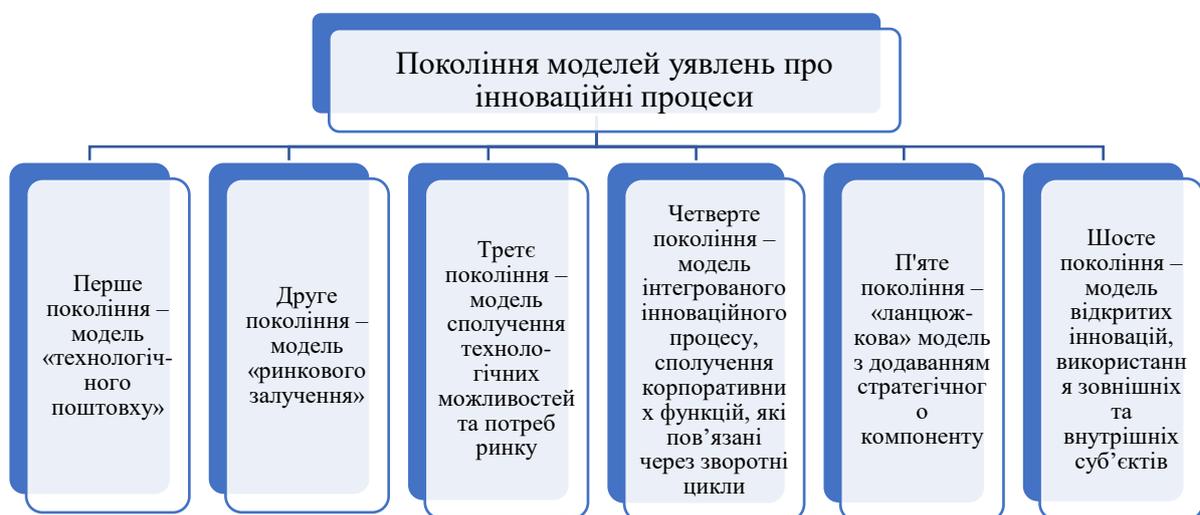


Рис. 1. Розвиток уявлень про моделі інноваційного процесу

Джерело: складено авторами

Як слідує із рис. 1, моделі інноваційного процесу пройшли еволюцію від простих ланцюгових моделей до інтеграційних, сучасною формою яких є модель відкритих інновацій. Слід зауважити, що відкриті (порівняно із закритими) інновації та процеси є більш вимогливими до якості економічних,

наукових, політичних, правових інститутів, що створюють середовище для генерації, управління та використання інновацій. На глобальних ринках і в таких галузях, як електроніка, фармацевтика, телекомунікації, автомобільна та авіаційна промисловість, харчова промисловість, програмне забезпечення

тощо, відкриті інновації перетинають кордони країн і регіонів. У традиційних замкнених інноваційних моделях компанії покладаються, в основному, на свої внутрішні відділи досліджень і генерації ідей, розробки нових продуктів або послуг та виведення їх на ринок. Однак відкриті інновації використовують більш інклюзивний підхід, активно шукаючи зовнішні джерела ідей та партнерства.

Переміщення інноваційної діяльності в географічному просторі фактично дозволяє

компаніям підключитися до кластерів знань або центрів передового досвіду в усьому світі, що дозволяють диверсифікувати базу знань компаній та прискорити отримання вхідних даних, які було б важко створити всередині. Відкриті інновації пропонують компаніям певні переваги, але також пов'язані і з проблемами. Переваги та недоліки відкритих інновацій представлено в узагальненому вигляді на рис. 2.

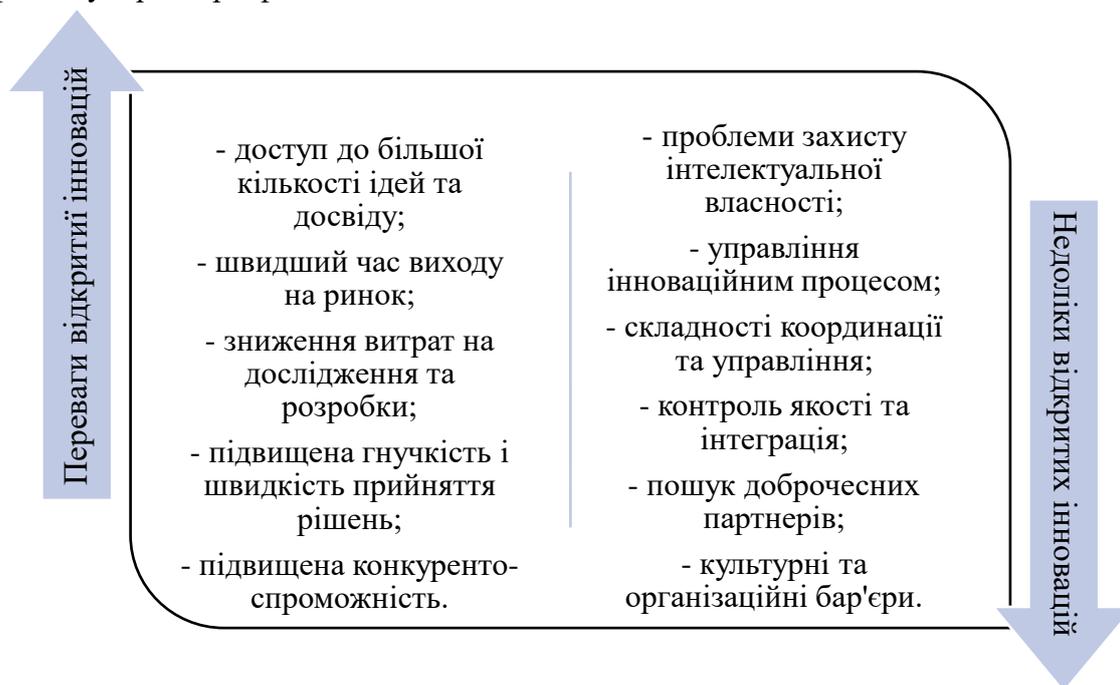


Рис. 2. Переваги та недоліки відкритих інновацій

Джерело: складено авторами

Відкрита модель інновацій є хорошою відправною точкою для вивчення інновацій у глобальних ланцюгах створення вартості (ГЛСВ). По-перше, їх визначення зосереджено на ідеї типового інноваційного процесу, розподіленого між різними учасниками (включно з постачальниками, споживачами та користувачами), які взаємопов'язані в безперервному обміні інформацією та спільній творчості як усередині, так і за межами материнської компанії. По-друге, визнання того, що інноваційний процес є децентралізованим і може бути запущений на будь-якій стадії ланцюжка створення вартості, спонукає дослідників зосереджуватися не лише на інноваціях, які здійснюються провідними фірмами, але й іншими учасниками ланцюга створення вартості. По-третє, модель фоку-

сується на ролі зв'язків і показує, що інноваційна ефективність конкретних вузлів у ланцюжку створення вартості залежить від того, що відбувається в мережі ланцюга створення вартості в цілому. По-четверте, модель визнає важливість як внутрішніх зв'язків, між окремими співробітниками та організаційними підрозділами компанії, так і зовнішніх, тобто зв'язків за участю зовнішніх організацій та окремих осіб, які мають важливе значення в глобальних ланцюгах вартості.

Для розуміння можливостей використання у глобальних ланцюгах створення вартості існуючих на сучасному етапі різних типів відкритих інновацій, авторами проведено їх ранжування на основі поєднання значення рівня включення інновацій у ГЛВ та мету їх діяльності (рис. 3).

Рівень включення інновацій у ГЛСВ		Всередині компанії	Між компаніями	Для експертів	Публічно відкриті
	Маркетинг			передача інформації про нішеві товари	обмін інформацією про новий продукт
	Збір інформації	збір неявних знань від співробітників	збір корисних порад від партнерів	збір відповідних вхідних даних від професіоналів у цій галузі	отримання відгуків клієнтів щодо створених відповідних продуктів
	Пошук талановитих спеціалістів	пошук невизнаних талантів всередині компанії	пошук прихованої ідеї в партнерських фірмах	набір фахівців з різних галузей	пошук найкращої відповідності для вакансії
R&D	об'єднання бізнес-одиниць для розробки продукту	використання колективних знань між фірмами	розробка продуктів, які вимагають спеціальних знань	розробка продуктів для максимально можливої аудиторії	

Рис. 3. Рівень та мета включення відкритих інновацій у глобальні ланцюги створення вартості

Рівні включення відкритих інновацій у глобальних ланцюгах створення вартості формуються:

1. Всередині компанії відкритими інноваціями можна вважати співпрацю в межах різних функцій або бізнес-підрозділів.
2. Між компаніями – між двома або більше різними учасниками.
3. Для експертів – усі працівники за межами компанії, які володіють необхідними знаннями, для створення відповідної продукції.
4. Публічно відкриті – усі особи, незалежно від попередніх знань чи статі.

Метою використання відкритих інновацій у глобальних ланцюгах створення вартості є маркетинг (передача інформації), збір інформації (цінна інформація про ринок та клієнтів), пошук талановитих спеціалістів, R&D.

Важливо зазначити, що усі проаналізовані моделі не є взаємовиключними і компанії часто поєднують декілька типів, щоб відповідати своїм конкретним інноваційним цілям. Вибір режиму залежить від таких факторів, як внутрішні можливості організації, характер інновації, галузь, доступні зовнішні ресурси та партнери.

**Висновки.** Інновації є необхідною умовою для сталого економічного зростання та розвитку компаній, які прагнуть до моделі

«активних інновацій», з базуванням на парадигмі відкритих інновацій. Глобальна взаємопов'язаність бізнес-процесів швидко прогресує через глобальні ланцюжки створення вартості. Компанії, які беруть участь у глобальних ланцюгах створення вартості мають не лише вищий рівень інновацій, але й кращу фінансову структуру, яка дозволяє їм вийти на міжнародний ринок. Окреслюючи основні риси сучасної інноваційної політики, слід розширити її до «політики, орієнтованої на глобальні ланцюги створення вартості», тобто політики, спрямованої на стимулювання виробництва та технологічної модернізації через ГЛСВ. Приклади торговельної, інвестиційної, а також інноваційної співпраці підтверджують, що радикальне переосмислення та теоретичне удосконалення «політики, орієнтованої на глобальні ланцюги створення вартості» – є необхідною вимогою сьогодення.

### Література

1. KPMG Technology Industry Survey 2021. KPMG LLP: Delaware limited liability partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member. 12 p.
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. Вип. 31. С.

109-115. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-31-17>

3. Литвиненко Н.І. Інноваційна активність в металургійній галузі: компаративний аналіз України з країнами ЄС. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. №2. С. 69-75. <https://doi.org/10.33271/ebdut/82.069>

4. Пилипенко Ю.І. Інноваційний розвиток авіабудування України як механізм стимулювання точок економічного зростання національної економіки. *Економічний вісник НГУ*. 2017. №2. С. 62–72.

5. Пилипенко Г.М., Чорнобаєв В.В. Інноваційно-інвестиційна діяльність та її регулювання в економіці України: монографія. Д.: Національний гірничий університет, 2010. 151 с.

6. Пилипенко Г.М., Чорнобаєв В.В. Механізм ініціювання інноваційного розвитку в Україні. *Економічний вісник НГУ*. 2005. №4. С. 7-12.

7. Ambos B., Brandl K., Perri A., Scalera V., Assche Ari Van (2021) The nature of innovation in global value chains. *Journal of World Business*. Volume 56, Issue 4, 10 p. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101221>.

8. Myers, S., Marquis, D. Successful industrial innovations: a study of factors underlying innovation in selected firms. National Science Foundation. 1969. 117 p.

9. Mowery, D., & Rosenberg, N. (1979). Influence of market demand upon innovation – critical-review of some recent empirical studies. *Research Policy*, Volume 8, Issue 2. Pp. 102–153. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(79\)90019-2](https://doi.org/10.1016/0048-7333(79)90019-2)

10. Kline S. J., Rosenberg N. (1986). An overview of innovation. In R. Landau & N. Rosenberg (Eds.), *The Positive Sum Strategy* Washington, D.C.: National Academy Press. Pp. 275–305.

11. Marinova D., Phillimore, J. (2003). Innovation models. In L. V. Shavinina (Ed.), *The International Handbook on Innovation*. Oxford: Elsevier. Pp. 44–53.

12. Chesbrough, H., Vanhaverbeke W., West J. (2006). *Open innovation: researching a new paradigm*. UK : Oxford University Press. 373 p.

## References

1. KPMG Technology Industry Survey 2021. KPMG LLP: Delaware limited liability partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member. 12 p.
2. Smiesova, V.L., Fedorova, N.Ye., & Pobyva, V.O. (2020). *Innovatsiyyi yak osnova sotsialnoekonomichnoho rozvytku krain svitu*. Naukovyy

visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu, Ser.: *Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, Issue 31, 109-115.

<https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-31-17>

3. Lytvynenko, N.I. (2023). *Innovatsiyna aktyvnist v metalurhiynyi haluzi: komparatyvnyi analiz Ukrainy z krainamy YeS*. *Ekonomichniy visnyk Dniprovskoi politekhniki*, (2), 69-75. <https://doi.org/10.33271/ebdut/82.069>.

4. Pylypenko, Yu.I. (2017). *Innovatsiynnyi rozvytok aviabuduvannia Ukrainy yak mekhanizm stymuliuvannia tochok ekonomichnoho zrostannia natsionalnoi ekonomiky*. *Ekonomichniy visnyk NHU*, 2(58), 62-72.

5. Pylypenko, H.M., & Chornobaiev, V.V. (2010). *Innovatsiyno-investytsiyna diialnist ta yiyi rehuliuвання v ekonomitsi Ukrainy*. Dnipropetrovsk: Natsionalnyi hirnychy universytet.

6. Pylypenko, H.M., & Chornobaiev, V.V. (2005). *Mekhanizm initsiuvannia innovatsiynoho rozvytku v Ukraini*. *Ekonomichniy visnyk NHU*, (4), 7-12.

7. Ambos, B., Brandl, K., Perri, A., Scalera, V., Assche, Ari Van (2021). The nature of innovation in global value chains. *Journal of World Business*. Volume 56, Issue 4, 10 p. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101221>.

8. Myers, S., & Marquis, D.G. (1969). *Successful industrial innovations: a study of factors underlying innovation in selected firms*. National Science Foundation. 117 p.

9. Mowery, D., & Rosenberg, N. (1979). Influence of market demand upon innovation – critical-review of some recent empirical studies. *Research Policy*, Volume 8, Issue 2. Pp. 102-153. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(79\)90019-2](https://doi.org/10.1016/0048-7333(79)90019-2).

10. Kline, S.J., Rosenberg, N. (1986). An overview of innovation. In R. Landau & N. Rosenberg (Eds.), *The Positive Sum Strategy* Washington, D.C.: National Academy Press. Pp. 275-305.

11. Marinova, D., & Phillimore, J. (2003). Innovation models. In L. V. Shavinina (Ed.), *The International Handbook on Innovation*. Oxford: Elsevier. Pp. 44-53.

<https://doi.org/10.1016/b978-008044198-6/50005-x>

12. Chesbrough, H., Vanhaverbeke W., & West, J. (2006). *Open innovation: researching a new paradigm*. UK : Oxford University Press. 373 p.

<https://doi.org/10.1093/oso/9780199290727.001.0001>

## INNOVATIVE MODELS OF ENTERPRISE ACTIVITIES IN GLOBAL VALUE CHAINS

*H. M. Pylypenko, D.E., Professor, T. V. Herasymenko, Ph. D (Geology), Associate Professor, I. Yu. Huzenko Ph. D (Econ.), Associate Professor, Dnipro University of Technology*

**Methods.** The research is based on the use of such general scientific methods as: logical and historical – to study the historical conditions of the development of the world economy, which influenced the change of scientific ideas about the nature of the innovation process; general and specific – to establish the specifics of theoretical innovation models; analysis and synthesis – to highlight the advantages and disadvantages of open innovations.

**Results.** The evolution of scientists' views on the nature of innovation processes is traced in the article. Five dominant theoretical models of innovation are characterized, namely: «technological push», «market involvement», «combination of technological capabilities and market needs», «integrated innovation process», «chain» and «open innovation». The relationship between changes in the economic system of society and the development of scientific ideas about the nature of innovation processes has been established.

Specific features of the open innovation model are singled out and directions of its application in the organization of innovative activities of enterprises joining global value chains are demonstrated. The advantages and disadvantages of the model of open innovation in global value chains are demonstrated.

**Novelty.** The scientific novelty of the research results lies in the determination of the possibilities of using various types of open innovations existing at the current stage in global value creation chains, for which their ranking was carried out based on the combination of the value of the level of innovation inclusion in the global value creation chain and the purpose of the enterprise's activity.

**Practical value.** The results of the study reveal the variability of theoretical ideas about the innovation process depending on the transformations of economic systems, and therefore allow enterprises to choose more effective competitive strategies for their development.

**Keywords:** innovation process, innovation, innovation process models, enterprise, global value chains, open innovation.

*Надійшла до редакції 29.01.24 р.*

## СОЦІОЛОГІЧНИЙ ДИСКУРС ТЕХНОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ: ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ ТА УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ

*Л. Л. Лазебник, д. е. н. професор, Державний податковий університет,  
ll1808816@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-2234-4093>,*

*Н. О. Рябініна, к. е. н., доцент, Інститут продовольчих ресурсів Національної академії  
аграрних наук, України, noriabinina@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-8378-4485>*

**Методологія дослідження.** Методологічною основою дослідження стали такі наукові методи, як аналітичний – при узагальненні результатів наукових пошуків вітчизняних та зарубіжних вчених щодо сутності, значення та факторів впливу на науково-технологічну активність в країні; абстрактно-логічний – при формулюванні гіпотези щодо взаємозв'язку соціальних відносин оподаткування та економічних результатів управління інноваційно-технологічним розвитком; економіко-статистичний – під час дослідження соціальних характеристик оподаткування в Україні.

**Результати.** На основі аналізу наукових праць вітчизняних та зарубіжних учених підтверджено, що технології сприяють інноваціям, створюють робочі місця та сприяють довгостроковому економічному зростанню. Встановлено, що такі загальновизнані фактори впливу на науково-технологічну активність в країні, як промислова, грошово-кредитна та податкова політика, а також фінансове заохочення бізнесу до запровадження інновацій та передових технологій у поєднанні з організаційними змінами, потребують системного підходу до запровадження і доповнення додатковими регуляторами залежно від ситуації. Акцентовано увагу на необхідності розширення переліку факторів впливу на суспільні зміни, зокрема, за рахунок податкової соціології.

**Новизна.** Встановлено, що сфера податкової соціології може доповнити традиційні уявлення про економічну модель поведінки, визначаючи фундаментальну динаміку, довгострокову здатність інвестувати в дослідження та технології.

**Практична значущість.** Результати дослідження мають прикладний характер як такі, що на основі аналітики податкової статистики дозволяють спрогнозувати далекосяжні наслідки впливу податкової соціології на суспільно-економічні зміни взагалі, і науково-технологічний розвиток, зокрема.

**Ключові слова:** соціально-економічний розвиток, технологічний розвиток, фактори технологічного розвитку, високотехнологічна індустрія, науково-технологічна активність, інновації, інноваційний розвиток, інтелектуальні ресурси, оподаткування, податкова політика, податкова соціологія.

**Постановка проблеми.** Основна світова тенденція суспільно-економічного розвитку, яка спостерігається останні декілька десятиліть, полягає у переході від сировинної та низькотехнологічної індустріальної економіки до економіки, основу якої складають інтелектуальні ресурси та високотехнологічні виробництва, а серед основних чинників конкурентоспроможності країн визначальним стає впровадження ефективних ме-

ханізмів інноваційної політики, які забезпечують незворотній вплив інновацій на технологічний розвиток. Більшістю держав, які майбутнє національної економіки пов'язують із здобутками науки та активними інноваційними процесами, розроблено документи, що визначають концептуальне і стратегічне бачення перспектив інноваційного розвитку економіки та формування національної інноваційної системи. Такий документ

уперше було розроблено у США, наразі його мають Великобританія, Франція, Німеччина, інші країни ЄС.

В Україні також були підготовлені подібні документи стратегічного бачення перспектив усунення сировинної залежності та інноваційної трансформації економіки країни. Зокрема, це «Концепція науково-технологічного та інноваційного розвитку України», схвалена Постановою Верховної Ради України 13.07.1999 р. [1]; «Стратегія економічного та соціального розвитку України «Шляхом європейської інтеграції» на 2004–2015 роки, затверджена Указом Президента України 28.04.2004 р. [2]; Концепція розвитку національної інноваційної системи, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17.06.2009 р. [3]; «Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів», ухвалена Постановою Верховної Ради України від 21.10.2010 р. [4].

Незважаючи на недосягнення проголошених у вищеназваних документах цілей через непослідовність у проведенні науково-технологічної та інноваційної політики та її низьку ефективність в грудні 2023 р. під час презентації Глобальної інноваційної візії Прем'єр-міністром України Д. Шмигалем було анонсовано, що кілька відомств спільно напрацьовують чергову Стратегію інноваційного розвитку нашої країни до 2030 р. [5].

Пошук можливостей для подолання тенденції щодо технологічного відставання України від розвинених країн світу, недопущення гальмування розвитку високотехнологічних галузей промисловості, і як результат – підвищення конкурентоспроможності національної економіки, потребує виявлення глибинних причинно-наслідкових факторів впливу на технологічний розвиток. Це передбачає дослідження не лише поверхневих «симптомів» проблеми, але й з'ясування кореневих факторів, які визначають її походження. Розуміння глибинних причинно-наслідкових зв'язків дозволить розробляти більш адекватні та дієві стратегії для переведення національної економіки на інноваційний та високотехнологічний шлях руху.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різні аспекти фундаментальних засад

техніко-технологічного розвитку національних економік досліджувалась у зарубіжній та вітчизняній науковій літературі. Так, дослідження 120 країн у період між 1980 і 2006 роками, проведене Крістін Цян, показало, що кожні 10 процентних пунктів збільшення проникнення широкосмугового зв'язку додають 1,3 відсотка до валового внутрішнього продукту країни з високим рівнем доходу та 1,21 відсотка для країн із низьким і середнім доходом [6].

Тейлор Рейнольдс проаналізував роль інвестицій у високотехнологічну комунікаційну інфраструктуру в економічному відновленні країн ОЕСР і виявив, що майже всі держави-члени вважають розвиток високих технологій вирішальним пунктом своїх пакетів економічного стимулювання [7].

У «Wired for Innovation» Ерік Бриньольфссон і Адам Сондерс описали, як новітні технології прямо чи опосередковано спричинили вибух продуктивності, подолавши десятиліття повільного зростання. Вони показали, що інноваційні технології трансформують економіку та пояснили як саме вони створюють нову вартість у майбутньому [8].

В роботі «Взаємозв'язок між інтелектуальним капіталом і продуктивністю: емпіричне дослідження» автори дослідили вплив інтелектуального капіталу та його ключових компонентів (людського капіталу, структурного капіталу та інноваційного капіталу) на промислові операції та продуктивність [9].

Українські вчені також долучились до висвітлення теми інноваційного розвитку економіки, концептуального і стратегічного бачення перспектив підвищення технологічності економіки України, характеристики проблем та факторів, що перешкоджають ефективному розвитку високотехнологічних ринків України.

Так, О. Амоша та Л. Саломатіна, відстоюючи актуальність теми інноваційного розвитку економіки, розкрили особливості інноваційного розвитку промислових підприємств [10]. О. Кірдіна охарактеризувала обмеження та орієнтири для національного техніко-технологічного розвитку України [11]. Ю. Бажал також всебічно вивчав проблеми оновлення технологій, необхідності та

можливості активізації в Україні інноваційних процесів, передачі наукових розробок із сфери знань у виробничу сферу [12, 13].

У колективній монографії «Оцінка інноваційного розвитку та структурні трансформації в економіці України» проведено поглиблений аналіз стану інноваційної сфери України та ґрунтовно проаналізовані процеси формування та імплементації інноваційної та науково-технічної політики [14].

Незважаючи на чималий перелік наукових публікацій, який ще можна продовжити, щодо важливості новітніх технологій, інновацій, їх сприяння економічному процвітанню країни та інструментів заохочення інноваційної економіки, в Україні не сталося інноваційно-інвестиційного прориву і має місце домінування низькотехнологічних сировинних виробництв, що пояснює необхідність проведення подальших наукових пошуків.

Промислова, грошово-кредитна та податкова політика, фінансове заохочення бізнесу до розробки інновацій та передових технологій у поєднанні з організаційними змінами є загально визначеними факторами впливу на науково-технологічну активність в країні.

**Формулювання мети статті.** У цій статті розглядається, що ще є важливим для майбутніх інновацій. Ми вважаємо, що соціальні відносини оподаткування впливають на економічні результати управління інноваційною сферою. І сфера податкової соціології може доповнити традиційні уявлення про економічну модель поведінки, визначаючи фундаментальну динаміку, довгострокову здатність інвестувати в дослідження та технології.

Податкова соціологія – це соціологія наслідків податкової політики, в межах якої досліджуються відносини, які оподаткування створює між громадянами, суспільними групами та державою, і які можуть бути однією з причин суспільно-економічних та/або технологічних змін [15].

Робота відомого австрійського економіста Йозефа Шумпетера 1918 р. «Криза податкової держави» [16] ввела термін «податкова соціологія» до широкого наукового обігу. Вищезазначена публікація – це розширена версія лекції, прочитаної Шумпетером

перед Віденським соціологічним товариством. Хоча на початку цієї роботи сам Й. Шумпетер зазначив, що запозичив термін «податкова соціологія» у австрійського соціолога Рудольфа Гольдшайда «Державний соціалізм або державний капіталізм», 1917 р. [17].

В «Кризі податкової держави» Й. Шумпетер наголошує, що існує безліч причин, через які податкову політику можна вважати не тільки відмінним індикатором, а й глибокою причиною суспільних змін. Адже спільноти стали такими, якими вони є, також і під фіскальним тиском держави. Саме податковий тиск, в тому числі, створив типи людської економічної поведінки, економічні форми та економічні ситуації, які без цього розвивалися б по-іншому. Більше того, фіскальні заходи створювали та руйнували галузі, індустріальні форми та промислові регіони навіть там, де це не було передбачено, і таким чином безпосередньо сприяли побудові певної економічної моделі.

Ще однією причиною, чому, на нашу думку, оподаткування може бути однією з причин суспільних змін, є особливий, динамічний, з суперечливим контекстом формат відносин між платниками податків та державою. Фактична ступінь суперечності між платником податків та державою варіюється залежно від місця та часу, але конфліктний потенціал робить ці відносини динамічними.

Релевантність цього підходу особливо актуалізується в переломні моменти, протягом яких існуючі економічні форми та інститути починають відмирати і трансформуватись (або імітувати трансформацію, як це спостерігається в Україні) на нові. Це вірно як щодо причинної важливості податкової політики (оскільки фіскальне минуле є важливим елементом причин усіх змін), так і щодо симптоматичного значення (оскільки все, що відбувається, має свій фінансовий вимір).

Відтак, особливості оподаткування дають підстави для припущення про далекосяжні наслідки впливу податкової політики на суспільно-економічні зміни. Незважаючи на фрагментацію сучасної національної спільноти на безліч субкультур, ролей та статусних груп, сплата податків – це те, що об'єднує споживачів, власників нерухомості,

найманих працівників та інвесторів в межах однієї країни.

Ця спільність робить оподаткування важливим елементом розвитку «умовної спільноти» національної держави. А динамічні відносини оподаткування можуть впливати на величезний спектр соціальних результатів – від поширення демократії до розвитку науково-технологічних виробництв [18].

Найбільш типовим поясненням цього феномену є те, що за допомогою оподаткування було створено певні стимули, які винагороджують і тим самим заохочують певну поведінку. На рішення про працевлаштування, наприклад, впливає оподаткування заробітної плати (податки на доходи фізичних осіб, податки на соціальне страхування тощо), які зменшують стимули до праці. Чим вища ставка податку на заробітну плату в офіційному секторі, тим менш привабливою є робота в цьому секторі і тим привабливішою є неоподатковувана діяльність у неформальному секторі.

Як зазначають фахівці [19], переважання в системі оподаткування податкових надходжень від податків на споживання є втіленням теоретичних поглядів, що оподатку-

вання доходів (як фізичних осіб, так і юридичних) знеохочує і спотворює економічну активність, а відтак, вважається неефективним в контексті заохочення інвестиційно-інноваційної активності.

В основі цієї логіки – переконання, що отриманим доходам передували зусилля і, отже, особи, які отримують дохід, для продукування нових зусиль та нових ініціатив мають право зберегти значну частку плодів своїх зусиль. Відносно нерівний розподіл доходу, що виникає в результаті цього, вважається справедливим результатом, оскільки він значною мірою відображає диференційовані зусилля.

Більш сприятливими для економічного зростання та технологічної модернізації вважаються податкові структури, із нижчими ефективними ставками податку на дохід від капіталу, нижчими податками на майно та відносно вищими податками на доходи від праці, на споживання та особливо на соціально шкідливу діяльність (куріння, вживання алкоголю) [20].

Структура податкових надходжень до державного бюджету нашої країни за період 2015–2022 рр. представлена в таблиці 1.

Таблиця 1

Структура податкових надходжень Державного бюджету України в 2015–2022 рр., %

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Податкові надходження	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Податки на доходи, податки на прибуток, податки на збільшення ринкової вартості	19,5	22,7	22,6	25,0	27,1	26,6	25,8	28,0
Рентна плата та плата за спеціальне використання природних ресурсів, з них:	9,7	8,8	7,8	6,0	5,8	6,2	7,3	9,0
Акцизний податок	15,4	17,9	17,3	15,8	15,4	16,2	14,7	10,8
Податок на додану вартість	43,6	46,7	50,1	49,7	47,3	47,1	48,5	49,2
Податки на міжнародну торгівлю та зовнішні операції	9,8	4,0	3,9	3,6	3,8	3,6	3,5	2,8
Рентна плата за транспортування, збори на паливно-енергетичні ресурси	1,8	0,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Інші податки та збори	0,2	-0,1	-1,8	-0,1	0,5	0,4	0,4	0,3

Джерело: розраховано авторами за даними [23].

З таблиці видно, що переважну частину податкових надходжень (близько 50%)

становив ПДВ. Друге місце за обсягом залучених коштів посіли податки на доходи фізичних осіб (ПДФО) та прибуток юридичних

осіб. На третьому місці – акцизний податок. Тобто, податки на споживання (ПДВ та акцизний податок) в 2015–2022 рр. були визначальними в податкових доходах державного бюджету України (в середньому щорічно 63%).

Теоретично, це мало б сприяти інноваційно-інвестиційній активності. Адже прагнення до розбудови суспільства, яке націлене на зростання і розвиток, передбачає стягування податків із споживання, а не доходу. Пояснення, чому це не спрацювало в Україні, можна знайти у Алесіна (Alesina) та Анджелетос (Angeletos), які припускають, що в країнах, що розвиваються, з мінливими, іноді хаотичними умовами, нестабільними податковими системами високі доходи юридичних та

фізичних осіб часто відображають не стільки великі зусилля, спрямовані на розвиток, скільки хороші зв'язки та/або корупцію [21].

Крім того, інноваційно-технологічний розвиток залежить від наявності в країні винахідників. За даними Всесвітньої організації інтелектуальної власності, винахідники дуже мобільні географічно. Вони значно рідше є резидентами країн (штатів) із вищими податками. [22].

В таблиці 2 представлена інформація щодо істотного (на 45%) скорочення чисельності працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок (НДР) в Україні в 2016–2022 рр.

Таблиця 2

Чисельність працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок в Україні в 2016–2022 рр.

	Чисельність працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок - усього, осіб	У тому числі					
		Дослідники		Техніки		Допоміжний персонал	
		осіб	у % до загальної кількості працівників, задіяних у виконанні НДР	осіб	у % до загальної кількості працівників, задіяних у виконанні НДР	осіб	у % до загальної кількості працівників, задіяних у виконанні НДР
2016	97912	63694	65,1	10000	10,2	24218	24,7
2017	94274	59392	63,0	9144	9,7	25738	27,3
2018	88128	57630	65,4	8553	9,7	21945	24,9
2019	79262	51121	64,5	7470	9,4	20671	26,1
2020	78860	51427	65,2	7117	9,0	20316	25,8
2021	68488	44321	64,7	5879	8,6	18288	26,7
2022	53221	36084	67,8	5020	9,4	12117	22,8

Джерело: [24].

Скорочення чисельності працівників, задіяних у виконанні НДР, відбувалось протягом усього досліджуваного періоду, і не було пов'язане з повномасштабним вторгненням та міграційними процесам. В цій ситуації потрібно пам'ятати, що як оподаткування фізичних осіб, так і оподаткування прибутку юридичних осіб впливає на те, де

будуть зареєстровані і здійснюватимуть діяльність дослідницькі компанії та самозайняті спеціалісти.

Крім того, корпоративний податок є вирішальним фактором для інтенсивності, з якою дослідницькі компанії можуть проводити дослідження та розробки. Чим менше податкове навантаження для компанії, тим більше фінансових можливостей, щоб, наприклад,

найняти спеціалістів для НДР і добре їх оплачувати. Також податки на доходи фізичних осіб може вплинути на мотивацію та продуктивність.

**Висновки.** Підводячи підсумки, зазначимо, що технології та інновації становлять основу технічного прогресу та мають вирішальний вплив на майбутні можливості економік. Промислова та грошово-кредитна політика, фінансове заохочення бізнесу до розробки інновацій та передових технологій у поєднанні з організаційними змінами є загально визначеними факторами впливу на науково-технологічну активність в країні.

На наш погляд, соціальні відносини оподаткування також впливають на економічні результати управління інноваційною сферою. А сфера податкової соціології може доповнити традиційні уявлення про економічну модель поведінки, визначаючи фундаментальну динаміку, довгострокову здатність інвестувати в дослідження та технології.

### Література

1. Концепція науково-технологічного та інноваційного розвитку України, схвалена Постановою Верховної Ради України від 13 липня 1999 року № 916-XIV [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/916-14#Text>
2. Стратегія економічного та соціального розвитку України «Шляхом європейської інтеграції» на 2004-2015 роки, затверджена указом Президента України 28 квітня 2004 року № 493/2004 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/493/2004#Text>
3. Концепція розвитку національної інноваційної системи, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17.06.2009 р. № 680-р [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/680-2009-%D1%80#Text>
4. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010-2020 роки в умовах глобалізаційних викликів», схвалена Постановою Верховної Ради України від 21.10.2010 р. № 2632-VI [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2632-VI#Text>
5. Кузьменко Ю. Прем'єр-міністр України Денис Шмигаль 14 грудня сказав, що кілька відомств спільно напрацьовують Стратегію інноваційного розвитку держави до 2030 року. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://suspilne.media/639408-kabmin-prasue-nad-strategieu-innovacijnogo-rozvitku-ukraini-do-2030-roku-smigal/>
6. Christine Zhen-Wei Qiang. (2006). «Telecommunications and Economic Growth», Washington, D.C.: World Bank, unpublished paper.
7. Taylor Reynolds, «The Role of Communication Infrastructure Investment in Economic Recovery», Working Party on Communication Infrastructures and Services Policy, OECD, March, 2009.
8. Erik Brynjolfsson & Adam Saunders, *Wired for Innovation*, Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 2009.
9. Phusavat, K., Comepa, N., Sitko-Lutek, A. And Ooi, K. (2011), «Interrelationships between intellectual capital and performance: Empirical examination», *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 111 № 6, pp. 810-829. URL: <https://doi.org/10.1108/02635571111144928>
10. Амоша О.І., Саломатіна Л.М. Інноваційний розвиток промислових підприємств у регіонах: проблеми та перспективи. *Економіка України*. 2017. № 3(664). С. 20-34.
11. Кірдіна, О.Г. Обмеження та орієнтири техніко-технологічного розвитку України в умовах глобалізації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. – №4, Т.1. С. 179-184.
12. Бажал Ю.М. Результативність факторів економічного зростання: продуктивність та інновації. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2023. Т. 8, Вип. 1. С. 3-9. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.3-9>
13. Бажал Ю.М. Інноваційна екосистема як чинник забезпечення прогресивних структурних змін в економіці. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2022. Вип. 7. №. 1, С. 3-9, DOI: 10.18523/2519-4739.2022.7.1.3-9.
14. Оцінка інноваційного розвитку та структурні трансформації в економіці України: колективна монографія. / [І.Ю. Єгоров, Ю.М. Бажал, Ю.В. Кіндзерський, С.В. Сіденко, О.М. Бойко та ін.]; за ред. І.Ю. Єгорова, Ю.В. Кіндзерського; Національна академія наук України, Державна установа «Інститут економіки та прогнозування НАН України». Київ: ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», 2023. 239 с.
15. Матеріал з Вікіпедії, вільної енциклопедії «Fiscal sociology». [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://en.wikipedia.org/wiki/Fiscal\\_sociology](https://en.wikipedia.org/wiki/Fiscal_sociology)
16. Schumpeter J.A. Die Krise des Steuerstaates. In: *Zeitfragen aus dem Gebiet der Soziologie* (4). Graz/Leipzig, 1918.
17. Staatssozialismus oder Staatskapitalismus. *Schriften zur Finanzsoziologie*, herausgegeben und mit einem Nachwort von Arno Bammé, München/Wien 2020, ISBN 978-3-89019-746-3.
18. Martin, I.W., Mehrotra, A.K., & Prasad, M. (2009). The thunder of history: The origins and development of the new fiscal sociology. In *The New Fiscal Sociology Taxation in Comparative and Historical Perspective* (pp. 1-28). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511627071.002>
19. Швабій К.І., Савченко С.О. Економічні інтереси, оподаткування та справедливість. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. №4(74). С. 45-52.
20. Bird R.M. The Tax Kaleidoscope: Perspectives on Tax Reform in Canada. [Електронний ресурс]. Режим доступу:

[https://www.ctf.ca/ctfweb/Documents/PDF/2002ctj/2002ctj2\\_brooks.pdf](https://www.ctf.ca/ctfweb/Documents/PDF/2002ctj/2002ctj2_brooks.pdf)

21. Alberto Alesina and George-Marios Angeletos (2003) «Fairness and Redistribution: U.S. versus Europe,» Working Paper 9502, National Bureau of Economic Research, Cambridge MA, February

22. Akcigit, Ufuk, Salomé Baslandze, and Stefanie Stantcheva. 2016. «Taxation and the International Mobility of Inventors». *American Economic Review*, 106 (10): 2930-81. URL: DOI: 10.1257/aer.20150237

23. Офіційний сайт НБУ. Макроекономічні показники. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators#4>

24. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Економічна статистика / Наука, технології та інновації. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

## References

1. Kontsepsiia naukovo-tehnolohichnoho ta innovatsiynoho rozvytku Ukrainy, skhvalena Postanovoiu Verkhovnoi Rady Ukrainy vid 13 lypnia 1999 roku № 916-XIV. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/916-14#Text>

2. Stratehiia ekonomichnoho ta sotsialnoho rozvytku Ukrainy «Shliakhom yevropeyskoi intehratsii» na 2004-2015 roky, zatverdzhena ukazom Prezydenta Ukrainy 28 kvitnia 2004 roku № 493/2004 Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/493/2004#Text>

3. Kontsepsiia rozvytku natsionalnoi innovatsiynoi systemy, skhvalena rozporiadzhenniam Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 17.06.2009 r. № 680-r Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/680-2009-%D1%80#Text>

4. Stratehiia innovatsiynoho rozvytku Ukrainy na 2010-2020 roky v umovakh hlobalizatsiynykh vyklykiv», skhvalena Postanovoiu Verkhovnoi Rady Ukrainy vid 21.10.2010 r. № 2632-VI Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2632-VI#Text>

5. Kuzmenko, Yu. Premier-ministr Ukrainy Denys Shmyhal 14 hrudnia skazav, shcho kilka vidomstv spilno napratsoviuit Stratehiuu innovatsiynoho rozvytku derzhavy do 2030 roku. Retrieved from <https://suspilne.media/639408-kabmin-pracue-nad-strategiue-innovacijnogo-rozvitku-ukraini-do-2030-roku-smigal/>

6. Christine Zhen-Wei Qiang. (2006). «Telecommunications and Economic Growth», Washington, D.C.: World Bank, unpublished paper.

7. Taylor Reynolds. (2009). «The Role of Communication Infrastructure Investment in Economic Recovery», Working Party on Communication Infrastructures and Services Policy, OECD, March, 2009.

8. Erik Brynjolfsson & Adam Saunders. (2009). *Wired for Innovation*, Cambridge, Massachusetts: MIT Press.

9. Phusavat, K., Comepa, N., Sitko-Lutek, A. And Ooi, K. (2011). «Interrelationships between intellectual capital and performance: Empirical examination», *Industrial Management & Data Systems*,

Issue 111, (6), pp. 810-829. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/02635571111144928>

10. Amosha, O.I., & Salomatina, L.M. (2017). *Innovatsiynyi rozvytok promyslovykh pidpriemstv u rehionakh: problemy ta perspektyvy*. *Ekonomika Ukrainy*, 3(664), 20-34.

11. Kirdina, O.H. (2011). Obmezhenia ta oriientyry tekhniko-tehnolohichnoho rozvytku Ukrainy v umovakh hlobalizatsii. *Marketynh i menedzhment innovatsiy*, (4), T.1, 179-184.

12. Bazhal, Yu.M. & Dombrovska, A.O. (2023). Rezultatyvnist faktoriv ekonomichnoho zrostantia: produktyvnist ta innovatsii. *Naukovi zapysky NaUKMA, Ekonomichni nauky*, T.8, Issue (1), 3-9. Retrieved from <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.3-9>

13. Bazhal, Yu.M. (2022). Innovatsiyna ekosystema yak chynnyk zabezpechennia prohresyvnnykh strukturnykh zmin v ekonomitsi. *Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauky*, Issue 7, (1), 3-9. DOI: 10.18523/2519-4739.2022.7.1.3-9.

14. Yehorov, I.Yu., Bazhal, Yu.M., Kindzerskyi, Yu.V., Sidenko, S.V., Boiko, O.M. «et al.» (2023). Otsinka innovatsiynoho rozvytku ta strukturni transformatsii v ekonomitsi Ukrainy. I.Yu. Yehorova & Yu.V. Kindzerskiy (Eds.). *Natsionalna akademiia nauk Ukrainy, Derzhavna ustanova «Instytut ekonomiky ta prohnozuvannia NAN Ukrainy»*. Kyiv: DU «Instytut ekonomiky ta prohnozuvannia NAN Ukrainy».

15. Material z Vikipedii, vilnoi entsyklopedii «Fiscal sociology». Retrieved from [https://en.wikipedia.org/wiki/Fiscal\\_sociology](https://en.wikipedia.org/wiki/Fiscal_sociology)

16. Schumpeter, J.A. (1918). *Die Krise des Steuerstaates*. In: *Zeitfragen aus dem Gebiet der Soziologie* (4). Graz/Leipzig.

17. *Staatssozialismus oder Staatskapitalismus*. *Schriften zur Finanzsoziologie*, herausgegeben und mit einem Nachwort von Arno Bammé, München/Wien 2020, ISBN 978-3-89019-746-3.

18. Martin, I.W., Mehrotra, A.K., & Prasad, M. (2009). The thunder of history: The origins and development of the new fiscal sociology. In *The New Fiscal Sociology Taxation in Comparative and Historical Perspective* (pp. 1-28). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511627071.002>

19. Shvabiy, K.I., & Savchenko, S.O. (2023). *Ekonomichni interesy, opodatkovannia ta spravedlyvist*. *Ekonomichniyi visnyk Dniprovskoi politekhniki*, 4(74), 45-52.

<https://doi.org/10.33271/ebdut/84.045>

20. Bird, R.M. *The Tax Kaleidoscope: Perspectives on Tax Reform in Canada*. Retrieved from [https://www.ctf.ca/ctfweb/Documents/PDF/2002ctj/2002ctj2\\_brooks.pdf](https://www.ctf.ca/ctfweb/Documents/PDF/2002ctj/2002ctj2_brooks.pdf)

21. Alberto Alesina & George-Marios Angeletos (2003). «Fairness and Redistribution: U.S. versus Europe» Working Paper 9502, National Bureau of Economic Research, Cambridge MA, February.

22. Akcigit, Ufuk, Salomé Baslandze, and Stefanie Stantcheva. 2016. «Taxation and the International Mobility of Inventors». *American Economic Review*, 106 (10): 2930-81. Retrieved from DOI: 10.1257/aer.20150237

23. Ofitsiyni sait NBU. Makroekonomichni pokaznyky. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators#4>

24. Ofitsiyni sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy. Ekonomichna statystyka: Nauka, tekhnolohii ta innovatsii. Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua/>

## SOCIOLOGICAL DISCOURSE OF TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT: GLOBAL CHALLENGES AND UKRAINIAN REALITIES

*L. L. Lazebnyk, D.E., Professor, State Tax University,  
N. O. Riabinina, Ph. D (Econ.), Associate Professor,  
Institute of Food Resources National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine*

**Methods.** The methodological basis of the study was such scientific methods as analytical – when summarizing the results of scientific research of domestic and foreign scientists regarding the essence, significance and factors of influence on scientific and technological activity in the country; abstract-logical – when formulating a hypothesis regarding the relationship between social relations of taxation and the economic results of management of innovative and technological development; economic and statistical – during the study of the social characteristics of taxation in Ukraine.

**Results.** Based on the analysis of the scientific works of domestic and foreign scientists, it has been confirmed that technologies promote innovation, create jobs and contribute to long-term economic growth. It was established that such generally recognized factors of influence on scientific and technological activity in the country as industrial, monetary and tax policy, as well as financial encouragement of business to introduce innovations and advanced technologies in combination with organizational changes, require a systematic approach to the introduction and addition of additional regulators depending on the situation. Attention is focused on the need to expand the list of factors influencing social changes, in particular, at the expense of tax sociology.

**Novelty.** It has been established that the field of tax sociology can supplement traditional ideas about the economic model of behavior by determining the fundamental dynamics, the long-term ability to invest in research and technology.

**Practical value.** The results of the research are of an applied nature as such that, based on the analysis of tax statistics, it is possible to predict the far-reaching consequences of the impact of tax sociology on socio-economic changes in general, and scientific and technological development, in particular.

**Keywords:** socio-economic development, technological development, factors of technological development, high-tech industry, scientific and technological activity, innovations, innovative development, intellectual resources, taxation, tax policy, tax sociology.

*Надійшла до редакції 04.03.24 р.*

## IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND MACHINE LEARNING ON BUSINESS PROCESSES

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

**Methods.** The article is based on a theoretical review of the impact of artificial intelligence and machine learning on changing business models. In the course of study, the methods of scientific abstraction were used – when establishing the relationship between artificial intelligence and machine learning, analysis and synthesis – when determining the advantages of using artificial intelligence in business.

**Results.** The article examines the essence of artificial intelligence and machine learning, shows the relationship between them. The impact of these new digital tools on economic processes and, above all, on the dynamic aspects of the functioning of business structures is characterized. The opinion of experts is presented, who predict that artificial intelligence will do everything that humans can do, but with much higher accuracy. Discussions on the ethical aspects of using artificial intelligence are analyzed.

It was determined that Business Operation allows organizations to quickly cope with their business opportunities, reduce the number of errors, increase the transparency of their activities and thus create favorable conditions for significantly improving the results of their economic activities. Along with this, companies get the opportunity to observe their workforce, on the basis of which to create favorable conditions for improving its quality and introducing innovative content. This allows to significantly increase the innovative activity of companies, since the use of artificial intelligence allows forming requirements for teams, as it allows seeing the first obstacles to the development of innovative solutions. At the same time, if businesses maintain a better erudition about artificial intelligence, they will be able to modernize their business early and succeed.

**Novelty.** The study demonstrated important aspects of the interconnection between artificial intelligence and machine learning and their impact on changing business models.

**Practical value.** The study demonstrated important aspects of the relationship between artificial intelligence and machine learning and their impact on changing business models.

**Keywords:** artificial intelligence, machine learning, business, learning algorithms, hologram technologies.

**Statement of problem.** Technological developments in artificial intelligence (AI) include industrial robots, self-driving cars, fitness watches and online courses. Artificial intelligence is embedded in our daily lives and affects people, society and business.

Virtually all modern organizations are now changing their strategy and business models to incorporate AI into every business function. Machine learning (ML) is a type of artificial

intelligence (AI) that allows software to improve the accuracy of its predictions without design.

The artificial intelligence business platform model applies to AI solutions such as customer relationship management (CRM) and enterprise resource planning (ERP) business systems. Allowing artificial intelligence in the digital data space helps improve business incrementally.

**Analysis of recent papers.** According to Russell and Norvig «Artificial intelligence: a modern approach» emphasizes the fact that the algorithm is based on computer science, which is constantly evolving, and that the accuracy of the algorithm has increased in direct proportion to the amount of data contained in it» [1, p.52].

Bean in his research paper «How Big Data Is Empowering AI and Machine Learning at Scale», notes that the convenient supply of larger volumes of information sources is a sanctioning opportunity in AI and machine learning [2, p.8].

Big data is now powering AI in several ways: state-of-the-art information technology, access to vast data sets, and machine learning at scale. Here, artificial intelligence technologies are incorporated with «augmented» techniques such as continuous neural networks and deep learning. According to Alhashmi et al, AI and machine learning models are computational and mathematical algorithmic models that perform operations on data and humanoid experiences to make a decision that an expert would make given the same information [3, pp. 393–405].

Various enterprises that have evaluated the use of artificial intelligence with the latest tools and business models have confirmed that it is changing the business. Machine learning is the process of data analysis using mathematical techniques (algorithms). Its purpose is to find valuable patterns in different data sets.

Business intelligence and artificial intelligence are some of the latest methods and tools for automated systems for business innovation. These latest tools are useful for design, invention and advertising.

According to Armour et al, the growth opportunity for AI business models has been increasing over the years through data and business intelligence. Artificial intelligence has helped many businesses to improve production cost, productivity, technological synchronization and automatic renewal, and to solve the global economy in the business world [4, pp. 27–46].

Artificial intelligence is now competent enough to reconstruct business strategy and trade worldwide. Industrialization and technology development. Innovation, synchronization of various communication

channels with 4G LTE, 5G technology enhances the business culture. Since the last few decades, artificial intelligence and machine learning algorithms have been used effectively in business.

We can conclude that AI has significant implications for corporate economic growth, cybersecurity/privacy, and achieving income equality. As a result, AI has the ability to improve the global business model. Artificial intelligence will continue to evolve in the future, transforming the commercial landscape.

Millions of industries around the world and high-profile companies are combining the power of AI and Applied Artificial Intelligence (AAI). Most business industries detect fraud using machine learning algorithms in nanoseconds to improve customer satisfaction.

Top companies such as Microsoft, Facebook, Apple, Google, Amazon, Myntra, Flipkart and IBM are funding research and development of applied intelligence and artificial intelligence for the benefit of the company and consumers.

The need for artificial intelligence-oriented processors is the motive behind the increase in AI-enabled chips. To speed up the performance of AI applications, chip manufacturers such as Intel, AMD, NVIDIA and Qualcomm are making special AI chips. These chips will be optimized for scenarios such as NLP computing, vision and speech recognition.

According to Ghoreishi et al, the Hologram technology (HT) with artificial intelligence (AI) is now new innovative trends for business and marketing (5, p.602).

Samsung in their white paper (6) address the concept of hologram technology and its impact on next-generation business. Samsung white papers address the issues of 5G vs 6G technology appearance and its appropriate influence on cutting edge business.

While AI and hologram have the latent to renovate businesses, state-of-the-art business models, and trade across the globe [7, pp. 161–162]. Don't let industry write the rules for AI.

According to Fountaine et al, AI can sustain three important business issues: automated business process computerization from business activities; Gaining intuition through data analysis; and customer relations [8, pp. 62–73]. The paper is based on issues

affecting digital business model innovation through emerging technologies [9, pp. 26–33].

**Aim of the paper.** The purpose of this study is to examine the impact of artificial intelligence and machine learning on business processes. Artificial Intelligence Algorithms and programs show how machines function and how humans act using intelligence.

Machine learning is an information analysis technology that automatically creates analytical models. A machine learning model and application that transforms the intelligent interaction and approach to automation lies at the heart of AI capabilities.

Technology is adapting to replicate aspects of human intelligence such as language, the formation of concepts and abstractions, and the identification of disadvantages.

Applications of machine learning include language translation, chat bots, and predictive analytics. A metric power unit provides performance advantages and helps business companies increase their market position as well as their ability to drive business revenue and growth.

**Materials and methods.** In this work, to achieve the purpose of the study, study methods were used, mainly through the analysis method.

This paper is based on secondary data collected from various sources including research papers, websites, books and news. The study was conducted using the technique of reviewing the relevant scientific literature. Analysis is performed based on theories about the final outcome. How to work with technical experts to get the most out of these technologies.

**Findings.** Industries across the globe are estimated to experience astonishing experiments and vicissitudes in the coming years [10, p.3].

According to Agarwal et al, computerization and automated robotics through focused evolution will be perpetual in those variations [11, pp. 20–30].

The digital transformations boost the economy of the world at an asymptotic level. The pictorial representation of digital transformation can be shown as below (Fig. 1).

While industries across the businesses and countries are at a pole apart side by side of AI acceptance, it appears that the contemporary line of attack to AI policy is excessively thin as businesses generally emphasize on using AI for

enlightening customer amenities, explore and analyze data, and envisage performance to computerize amount of work, transaction, and trading and more.

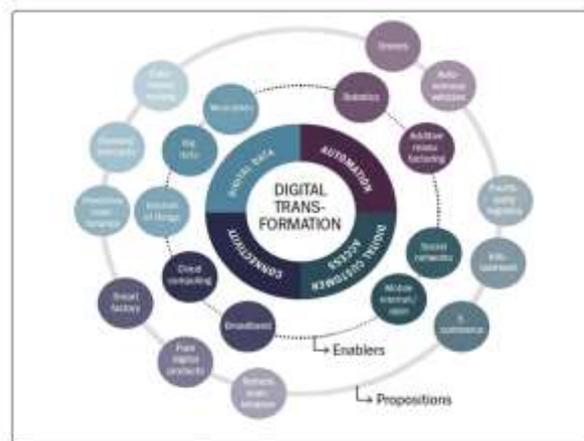


Fig.1. Digital data transformation (Samsung White Paper, 2020)

Every business so often may have a short-term business atmosphere of uncertainty and bitterness towards each other within corresponding businesses and country. This may be one of the reasons for data collection, data analytics, and evolving information and knowledge for AI business approach.

Machine learning algorithms. We discuss various machine learning algorithms and popular methods that are used widely in various application areas.

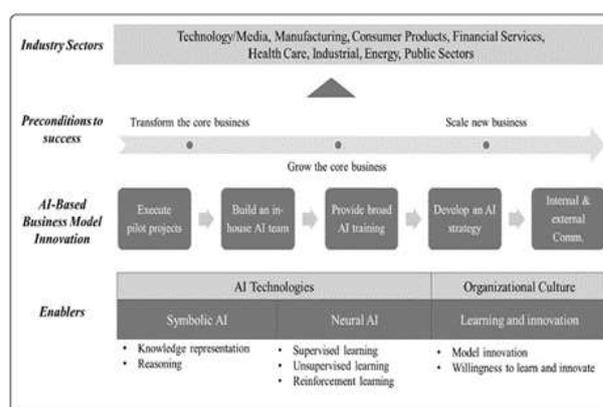


Fig.2. AI Business model

**Logistic regression (LR):** According to LeCessie et al, another common probabilistic based statistical model used to solve classification issues in machine learning is Logistic Regression (LR). Logistic regression

typically uses a logistic function to estimate the probabilities [12, pp. 191–201]. According to Pedregosa et al, the regularization (L1 and L2) techniques can be used to avoid over-fitting in such scenarios [13, pp. 25–30].

It can overfit high-dimensional datasets and works well when the dataset can be separated linearly:

$$r(x) = \frac{1}{1 + \exp(-x)} \quad (1)$$

Logistic Regression can be used for classification.

*Regression Analysis:* According to Han et al, regression analysis includes several methods of machine learning that allow to predict a continuous ( $y$ ) result variable based on the value of one or more ( $x$ ) predictor variables [14, pp. 15–18].

The most significant distinction between classification and regression is that classification predicts distinct class labels, while regression facilitates the prediction of a continuous quantity. Some overlaps are often found between the two types of machine learning algorithms.

*Simple and multiple linear regression* is one of the most popular ML modeling techniques as well as a well-known regression technique. In this technique, the dependent variable is continuous, the independent variable(s) can be continuous or discrete, and the form of the regression line is linear. Linear regression creates a relationship between the dependent variable ( $Y$ ) and one or more independent variables ( $X$ ) using the best fit straight line. It is defined by the following equations:

$$y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + \dots + b_n X_n + e \quad (2)$$

where  $a$  is the intercept,  $b$  is the slope of the line, and  $e$  is the error term. This equation can be used to predict the value of the target variable based on the given predictor variable(s).

Regression models are now widely used in a variety of fields, including financial forecasting or prediction, cost estimation, trend analysis, marketing, time series estimation, drug response modeling, and many more.

In general, the effectiveness and the efficiency of a machine learning-based solution

depend on the nature and characteristics of the data, and the performance of the learning algorithms.

**Conclusions.** The paper outlined the theoretical ethical basis of AI in the business model that will take over the market in the near future. It shows how AI technology is transforming the business model and changing business dynamics through many discussions.

According to Muthusamy et al, business companies gradually observe workforces that can modernize and that have an innovative approach, as they diagnose requirements for teams that see the first obstacles to develop innovative solutions [15, pp. 108–109].

According to Ciuriak et al, if enterprises maintain a better erudition about artificial intelligence and the use of artificial intelligence that surrounds their stack, it will support ambitious modernization in their business [16, pp. 37–42].

The research findings suggest that executive influences performance a precarious starring role in modeling the progression of digital business model modernization.

These issues will help the company define the gap between existing operational techniques and emerging methodologies that use machine learning and artificial intelligence in business operations.

Business Operation allows organizations to quickly deal with their business opportunities, reduce errors, improve transparency and significantly increase revenue. Experts have predicted that artificial intelligence will do everything that humans can do and with better accuracy.

This study describes how artificial intelligence is changing digital platform business models. Data from companies that have revolutionized their business models using artificial intelligence show its promising impact. The paper shows how managers can develop an AI-based innovation ethos that reframes the progress of AI-based business model modernization.

Businesses that effectively use artificial intelligence can drive disruptive changes around their new digital business models and practices, giving them the opportunity to change the global economic business landscape.

AI thus has profound implications for governments, society, industry and individuals. AI has proven to be beneficial to businesses as it increases productivity. It saves time and money, reduces human error, enables faster decision making, predicts customer preferences and expands sales through automation and data analysis.

### References

1. Russell, S.J., & Norvig, P. (2005). Artificial intelligence: a modern approach. *1st edition. Prentice Hall*, p. 52.
2. Bean, R. (2017). How Big data is empowering ai and machine learning at scale. *MIT sloan management review*, p. 8.
3. Alhashmi, S.F., Salloum, S.A., & Abdallah, S. (2019, October). Critical success factors for implementing artificial intelligence (AI) projects in Dubai government United Arab Emirates (UAE) health sector: Applying the extended technology acceptance model (TAM). In *International Conference on Advanced Intelligent Systems and Informatics*, (pp. 393-405). Springer.
4. Armour, J., & Sako, M. (2020). AI-enabled business models in legal services: from traditional law firms to next-generation law companies? *Journal of Professions and Organization*, 7(1), pp. 27-46.
5. Ghoreishi, M., & Happonen, A. (2020). New promises AI brings into circular economy accelerated product design: A review on supporting literature. In *E3S Web of Conferences*, (vol. 158, p. 602). EDP Sciences.
6. Samsung White Paper (July 14, 2020): <https://research.samsung.com/next-generation-communications> (Retrieve on July 16, 2020 at 10.40 pm IST).
7. Benkler, Y. (2019). Don't let industry write the rules for AI. *Nature*, 569(7754), pp. 161-162. <https://doi.org/10.1038/d41586-019-01413-1>
8. Fountaine, T., McCarthy, B., & Saleh, T. (2019). Building the AI-powered organization. *Harvard Business Review*, 97(4), pp. 62-73.
9. González-González, I., & Jiménez-Zarco, A. I. (2014). The MOOC phenomenon: The current situation and an alternative business model. In *eLearn Center Research Paper Series*, (pp. 26-33).
10. Åström, J. (2020). Value creation and value capture in AI offerings: A process framework on business model development, p. 37.
11. Agarwal, Y., Jain, M., Sinha, S., & Dhir, S. (2020). Delivering high-tech, AI-based health care at Apollo Hospitals. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(2), pp. 20-30. <https://doi.org/10.1002/joe.21981>
12. LeCessie S, Van Houwelingen JC. Ridge estimators in logistic regression. *J R Stat Soc Ser C (Appl Stat)*. 1992; 41(1), pp. 191-201. <https://doi.org/10.2307/2347628>
13. Pedregosa F, Varoquaux G, Gramfort A, Michel V, Thirion B, Grisel O, Blondel M, Prettenhofer P, Weiss R, Dubourg V, et al. 2011. Scikit-learn: machine learning in python. *J Mach Learn Res*. Pp. 25-30.
14. Han J, Pei J, Kamber M. (2011). *Data mining: concepts and techniques*. Amsterdam: Elsevier. pp. 15-18.
15. Muthusamy, V., Slominski, A., & Ishakian, V. (2018, September). Towards enterprise-ready AI deployments minimizing the risk of consuming AI models in business applications. In *2018 First International Conference on Artificial Intelligence for Industries (AI4I)*, (pp. 108-109). IEEE.
16. Ciuriak, D. (2019). Economics of AI/ML and big data in the data-driven economy: Implications for Canada's Innovation Strategy. In *ML and Big Data in the Data-Driven Economy: Implications for Canada's Innovation Strategy* (March 25, 2019). Pp. 37-42. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3362083>

## ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА МАШИННОГО НАВЧАННЯ НА БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ

*Т. І. Мивідобадзе, професор, Горійський державний університет (Грузія)*

**Методологія дослідження.** Стаття побудована на теоретичному огляді впливу штучного інтелекту та машинного навчання на зміну моделей функціонування бізнесу. Під час дослідження було використано методи наукової абстракції – при встановленні взаємозв'язку між штучним інтелектом і машинним навчанням, аналізу й синтезу – при визначенні переваг застосування штучного інтелекту в бізнесі.

**Результати.** У статті розглянуто сутність штучного інтелекту і машинного навчання, показано взаємозв'язок між ними. Охарактеризовано вплив цих нових цифрових інструментів на економічні процеси і, передусім, на динамічні аспекти функціонування бізнес-структур. Наведено думку експертів, які передбачають, що штучний інтелект буде робити все те, що можуть зробити люди, але з набагато вищою точністю. Проаналізовано дискусії щодо етичних аспектів використання штучного інтелекту.

Визначено, що Business Operation дозволяє організаціям швидко впоратися зі своїми бізнес-можливостями, зменшити кількість помилок, підвищити прозорість своєї діяльності та

у такий спосіб створити сприятливі умови для значного покращення результатів своєї економічної діяльності. Поряд з цим компанії отримують можливість спостерігати за своєю робочою силою, на основі чого створювати сприятливі умови для покращення її якості та наповнення інноваційним змістом. Це дозволяє суттєво підвищити інноваційну активність компаній, оскільки застосування штучного інтелекту дозволяє сформулювати вимоги до команд, так як дозволяє побачити перші перешкоди для розробки інноваційних рішень. Разом з цим, якщо підприємства будуть підтримувати кращу ерудицію щодо штучного інтелекту, то зможуть завчасно здійснити модернізацію свого бізнесу і досягти успіху.

**Новизна.** Дослідження продемонструвало важливі аспекти взаємозв'язку штучного інтелекту і машинного навчання та їхнього впливу на зміну бізнес-моделей.

**Практична значущість.** Результати дослідження утворюють розуміння позитивних наслідків застосування штучного інтелекту і машинного навчання на підвищення ефективності бізнесу, а саме: економію часу і ресурсів, зменшення помилок людського фактора, більш швидкий спосіб прийняття управлінських рішень, можливість більш точного прогнозу уподобань клієнтів, збільшення обсягів продажу товарів завдяки автоматизації та аналізу даних.

**Ключові слова:** штучний інтелект, машинне навчання, бізнес, алгоритми навчання, голограмні технології.

*Надійшла до редакції 28.02.24 р.*

## ЛОГІСТИЧНА ПІДТРИМКА УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

*В. В. Сисоєв, д. е. н., професор, НТУ «Харківський політехнічний інститут»,  
volodymyr.sysoiev@khpri.edu.ua, orcid.org/0000-0001-6125-7051*

*М. В. Корінь, д. е. н., професор, Український державний університет залізничного транспорту,  
miraslava87@ukr.net, orcid.org/0000-0002-4671-5162*

**Методологія дослідження.** Методологічною базою дослідження є загальнонаукові методи: узагальнення та систематизації – для характеристики загальних ознак розподільчої логістики та визначення сутності логістичної підтримки управління збутовою діяльністю підприємства-виробника; аналізу та синтезу – для виявлення факторів впливу на збутову та логістичну діяльність, виділення сфер впровадження логістичних рішень у збуті та структуризації механізму логістичної підтримки управління збутом.

**Результати.** На основі аналізу теоретичних засад розподільчої логістики розкрита сутність та запропоновано визначення поняття «логістична підтримка управління збутовою діяльністю підприємства». Проаналізовані завдання логістики у процесі збуту готової продукції та можливі шляхи їх розв'язання. Сформовано схему механізму логістичної підтримки управління збутом, визначені фактори впливу, надана характеристика його складових та визначені критерії оптимізації логістичних рішень.

**Новизна.** Сформульовані теоретичні положення логістичної підтримки управління збутовою діяльністю підприємства, що ґрунтуються на комплексному поєднанні маркетингу та логістики. Механізм логістичної підтримки управління збутовою діяльністю подано як систему послідовних, логічно взаємопов'язаних логістичних рішень та заходів, спрямованих на досягнення цілей управління збутовою діяльністю за рахунок оптимізації ресурсів, раціонального вибору варіантів фізичного розподілу та його реалізації з урахуванням різноманітних факторів впливу.

**Практична значущість.** Запропонований механізм логістичної підтримки управління збутовою діяльністю реалізує комплексний підхід до організації логістичних процесів у сфері збуту та забезпечує оптимізацію управління товаропотоками в умовах багатоваріантності схем і способів реалізації фізичного розподілу готової продукції від підприємства-виробника до кінцевих споживачів.

**Ключові слова:** управління збутовою діяльністю, підприємство-виробник, посередник, клієнт, розподільча логістика, логістична підтримка, механізм, логістичні канали, ланцюги дистрибуції, оптимізація, логістичні технології.

**Постановка проблеми.** Глобалізація ринків збуту, загострення конкурентної боротьби, значна невизначеність зовнішнього середовища та посилення вимог кінцевих споживачів зумовлюють сьогодні значні зміни у збутовій діяльності підприємств, що виробляють готову продукцію. Ускладнення збуту вимагає постійного удосконалення управління збутовою діяльністю шляхом інтегрування різних підходів, методів та

інструментів, що дозволяють розширити можливості та підвищити ефективність реалізації, розподілення і просування продукції на товарному ринку, швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, координувати плани та дії усіх учасників ланцюгів дистрибуції.

Ключову роль в організації ефективного управління збутовою діяльністю підприємства відіграє логістика з її інтегруючими

можливостями, методами, інструментами та інформаційними технологіями, які забезпечують багатоваріантність способів реалізації збуту, формування ефективної мережі дистрибуції, оптимізацію бізнес-процесів та високий рівень обслуговування споживачів. Саме логістична підтримка управління збутовою діяльністю, створюючи необхідні та сприятливі умови для реалізації організаційно-економічних відносин у процесі збуту, дозволяє підвищувати ефективність руху потоків товарів від підприємства-виробника до кінцевих споживачів за рахунок скорочення логістичних витрат, забезпечення надійності поставок та високої якості логістичного сервісу.

Виходячи з цього подальший розвиток теоретичних положень та практичних пропозицій щодо вдосконалення управління збутовою діяльністю на засадах логістики залишається актуальним напрямом дослідження, який має наукову новизну та практичну значущість.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблеми застосування логістичних методів та інструментів в управлінні збутовою діяльністю підприємств присвячені наукові роботи багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема Brandimarte P., Zotteri G. [1], Kapoor S. K., Kansal P. [2], Rushton A., Croucher P., Baker P. [3], Крикавського Є. В. [4].

Різні аспекти інтеграції маркетингу і логістики в управлінні збутом висвітлено у роботах Christopher M., Peck H. [5], Гуржій Н. Г. [6], Нехай В. В. [7]. Качуровський С. В. [8], Ткаченко А. М. та Севастьянов Р. В. [9] досліджували сутність, функції та місце розподільчої логістики в управлінні збутовою діяльністю. У роботі Комеліної О. В. та Гаманко Р. С. [10] розглянуто концептуальний підхід до логістичного управління збутовою діяльністю. Ковтун Е. О., Козоріз С. О. та Собчук В. П. [11] охарактеризували особливості використання логістичних рішень в управлінні збутовою діяльністю підприємств. У статті Мармуль Л. О. і Сакун А. Ж. [12] проаналізовані основні напрями логістичного забезпечення організації збутової діяльності. Біловодська О. А., Гвоздецька М. Ю. [13] та Резнік Н. П., Кривобок К. В., Літвиненко А. О. [14] приділили увагу формуванню та ви-

бору логістичних каналів як ключового елементу організації системи управління збутом. Організацію та планування логістичної мережі дистрибуції на засадах системного підходу досліджував Galkin A. [15]. У роботах Вавуліна О. І. [16], Ліпич Л. Г., Хілухи О. А., Кушнір М. А. та Волинець І. Г. [17] висвітлено переваги використання логістичних методів та інструментів у сфері збуту вітчизняних підприємств.

Разом з тим, аналіз наукових публікацій свідчить про дискусійність, фрагментарність та відсутність єдиного підходу до розуміння проблем організації збутової (розподільчої) логістики, що потребує систематизації ключових понять логістичної підтримки управління збутовою діяльністю підприємств та розробки відповідного механізму її реалізації.

**Формулювання мети статті.** Метою дослідження є обґрунтування та формування механізму логістичної підтримки управління збутовою діяльністю підприємства в умовах багатоваріантності схем і способів реалізації фізичного розподілу готової продукції від виробника до кінцевих споживачів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства спрямовано на збільшення продажів та прибутку, покращення співпраці та задоволеності клієнтів, оптимізацію витрат та адаптацію до змін ринку. Досягнення цих цілей потребує комплексної логістичної підтримки, що забезпечує надійне та своєчасне постачання товарів споживачам, поліпшення якості їх обслуговування, мінімізацію витрат на збут та доставку товарів.

Логістична підтримка управління збутом представляє собою комплекс логістичних рішень та заходів щодо формування, на основі прийнятої збутової політики, ефективної системи фізичного розподілу товарів шляхом обґрунтування логістичної стратегії, максимального використання логістичних потужностей підприємства-виробника, формування ланцюгів дистрибуції, вибору збутової логістичної технології та оптимального управління логістичними процесами управління запасами, складування та транспортування за рахунок виділення необхідних ресурсів, надання логістичних послуг та

застосування інформаційних технологій.

Теоретичним підґрунтям організації логістичної підтримки управління збутом є розподільча (збутова) логістика, що спрямована на управління потоком готової продукції і супроводжуючих його інформаційного та фінансового потоків від моменту надходження товарів з виробництва до надання їх клієнтам/споживачам у повній відповідності з їхні-

ми замовленнями/потребами з метою забезпечення гарантованого рівня сервісу при мінімально можливих логістичних витратах.

Структурно розподільчу логістику можна представити як комплексне поєднання ключових та підтримуючих логістичних функцій, що забезпечують реалізацію логістичних процесів у сфері збуту підприємства (рисунок 1).

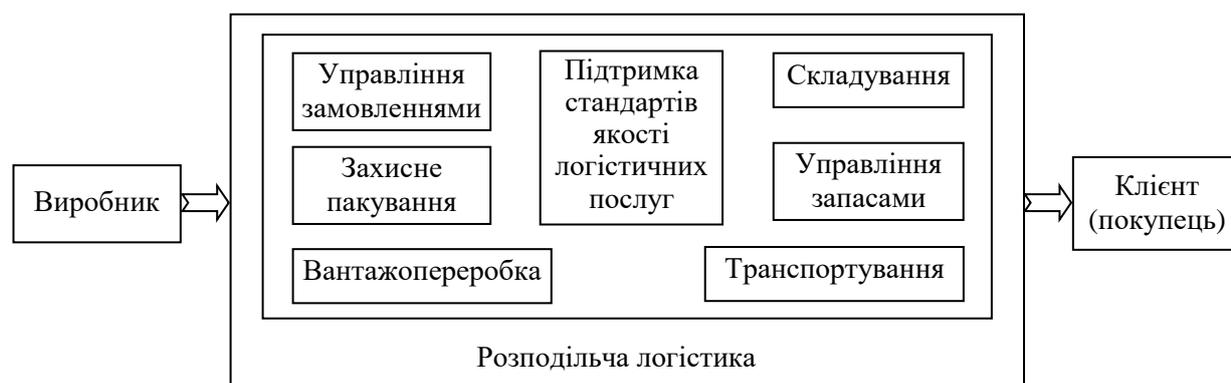


Рис. 1. Функціональна структура розподільчої (збутової) логістики

Розглядаючи функціональний зміст розподільчої логістики можна ідентифікувати основні сфери впровадження логістичних рішень:

- визначення величини поставки на основі організації отримання та оброблення замовлень;

- вибір тари для збереження товарів та зручності при фізичному опрацюванні вантажів;

- формування та контроль необхідних рівнів запасів в каналах розподілу з урахуванням умов зберігання та потреб покупців;

- визначення кількості та локалізації складських об'єктів при формуванні складської мережі підприємства та організації ланцюгів дистрибуції;

- організація складського процесу з метою оптимального зберігання, переміщення та комісіонування товарів;

- консолідація вантажів та оптимізація роботи засобів вантажопереробки для забезпечення своєчасного відвантаження товарів покупцям;

- організація процесу транспортування з урахуванням місця та часу доставки товарів клієнтам/споживачам шляхом вибору транспортних засобів, визначення маршрутів перевезення, розподілу рухомого

складу за маршрутами та поїздками, диспетчеризації перевезень;

- вибір технологій, технічних засобів та процедур для підтримки якості готової продукції у процесі зберігання, відвантаження та доставки на склади клієнтів;

- вибір логістичних посередників, що забезпечують необхідний рівень якості логістичного сервісу у процесі збуту.

Крім цього, важливими сферами реалізації функцій розподільчої логістики є сумісне планування логістичних процесів складування, вантажопереробки та транспортування, узгодження виконання суміжних робіт, а також координація взаємодії з логістичними посередниками, у випадку аутсорсингу, та клієнтами при прямому збуті або інсорсингу.

Сучасні тенденції у сфері збуту створюють особливі умови, які впливають на організацію логістичної підтримки управління збутовою діяльністю підприємств-виробників:

- незалежність попиту на товари ускладнює управління їх запасами;

- широкий асортимент продукції підвищує вимоги до її захисного пакування, складування та транспортування;

- мінімізація страхових запасів у кін-

цевих клієнтів (організацій роздрібної торгівлі) зумовлює часті поставки товарів дрібними партіями;

– підвищення вимог клієнтів/споживачів до гнучкості обслуговування, пов'язаних з виконанням незапланованих замовлень;

– надання пріоритету складським поставкам перед транзитними для більшості видів готової продукції;

– розбудова розгалужених складських мереж, максимально наближених до кінцевих клієнтів;

– складність організації доставки товарів до кінцевих клієнтів через застосування централізованого та децентралізованого постачання;

– наявність великої кількості посередницьких структур, що надають торговельно-логістичні послуги.

Логістична підтримка управління збутовою діяльністю підприємства ґрунтується на принципах:

а) інтеграції – об'єднання та взаємодія всіх елементів логістичної системи (ланок, процесів, ресурсів та інформації) для досягнення спільної мети;

б) оптимізації – знаходження найкращих логістичних рішень та використання ресурсів з максимальною ефективністю;

в) моніторингу – постійне відстеження ефективності логістичних активностей, аналіз отриманих даних для виявлення невідповідності та проведення коригувань у роботі логістичних процесів;

г) гнучкості – здатність логістичної системи адаптуватися та швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та замовленнях/потребах клієнтів/споживачів;

д) безперервності – реалізація заходів щодо запобігання та усунення можливих збоїв і проблем з метою забезпечення безперервності поставок та своєчасного виконання логістичних завдань.

За цих умов визначальним стає формування механізму логістичної підтримки управління збутовою діяльністю підприємства, як системи логічно пов'язаних управлінських рішень та заходів щодо організації логістичних процесів, спрямованих на оптимізацію потоків товарів за витратними та часовими характеристиками виконання замовлень клієнтів/споживачів з урахуванням

багатоваріантності схем і способів фізичного розподілу товарів в мережі дистрибуції підприємства-виробника (рисунок 2).

Управління збутовою діяльністю підприємства-виробника значною мірою залежить від впливу внутрішніх (характеристики виробничого потенціалу, фінансового стану, потужності системи збуту та продукції, що виробляється) і зовнішніх факторів (характеристик сфери споживання та ринку збуту).

Виробничий потенціал підприємства визначає потенційні можливості щодо забезпечення виготовлення конкурентоспроможної продукції та результативної виробничої діяльності для виконання замовлень за допомогою ефективного використання наявних на підприємстві технічних, трудових та матеріально-енергетичних ресурсів. Фінансові можливості підприємства впливають не тільки на обсяг оборотних коштів, що виділяються на управління запасами, та політику управління платежами (варіанти розрахунків, пропонувані клієнтам), а і на розвиток виробничого потенціалу та логістичної інфраструктури підприємства, впровадження інноваційних технологій в логістиці. Серед основних характеристик продукції, які формуються маркетингом та операційним менеджментом і впливають на прийняття логістичних рішень у збутовій діяльності, виділяють ціну, асортимент, габаритні розміри упаковки, особливості упакування, вагу, сприйнятливості до пошкоджень, термін зберігання. Потужність системи збуту підприємства, в першу чергу, визначається характеристиками логістичної системи, яка об'єднує об'єкти його внутрішньої логістичної інфраструктури, технічні засоби та технології, що забезпечують реалізацію логістичних функцій та операцій.

Якщо проблема впливу внутрішніх факторів вирішується шляхом менеджменту, комунікації та координації дій функціональних підрозділів підприємства, то вплив зовнішніх факторів вимагає їх постійного моніторингу та адаптації до їхніх змін при роботі та реалізації збутової політики. Сфера споживання характеризує поведінку потенційних споживачів з їхніми потребами та вимогами до товарів, що створює попит на товарному ринку.

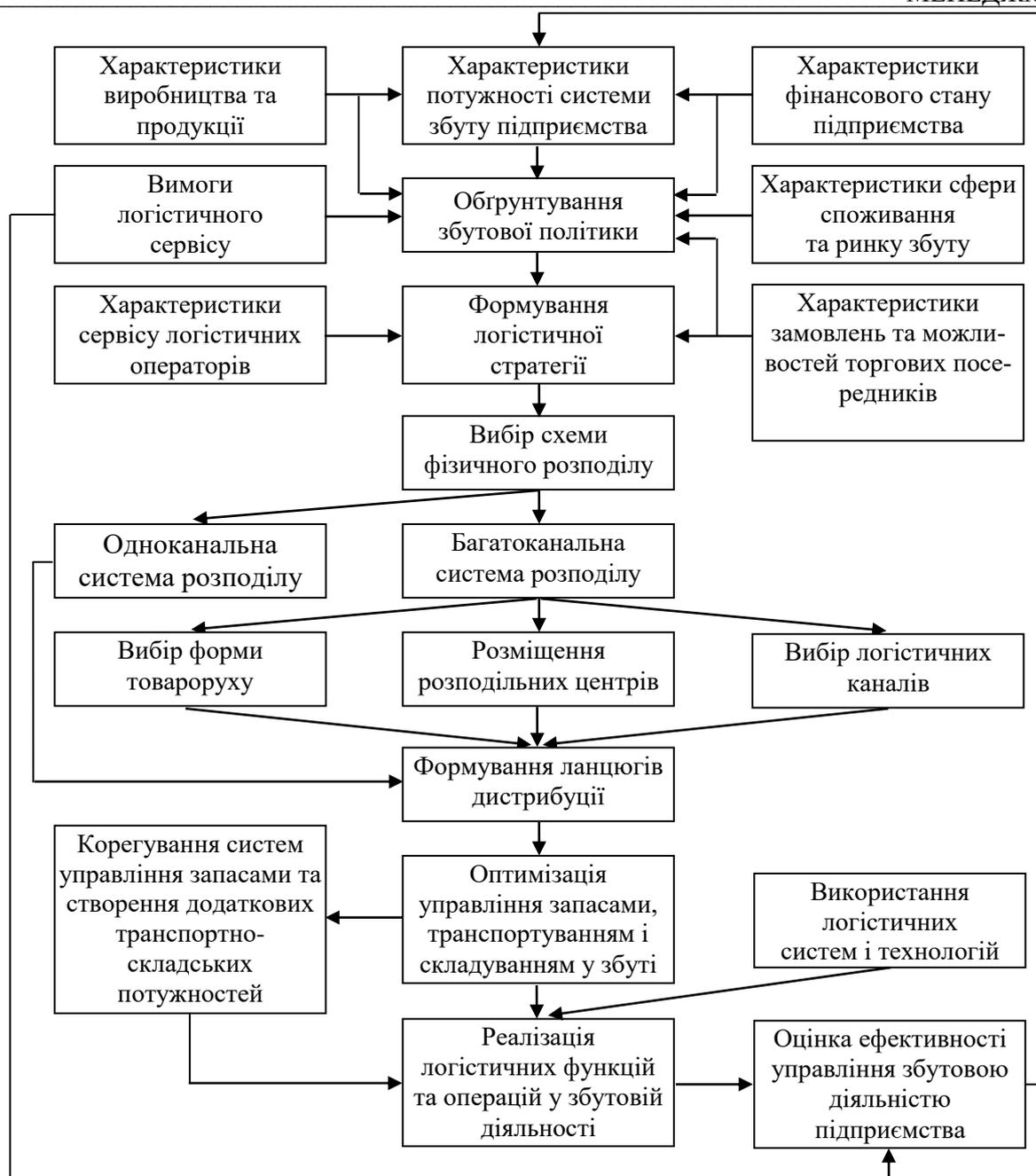


Рис. 2. Схема механізму логістичної підтримки управління збутовою діяльністю підприємства-виробника

Для підприємства важливо визначити портрет споживача, його відношення до бренду, мотивації при виборі продукції. Ринок створює конкретним виробникам різноманітні можливості для збуту і одночасно накладає певні обмеження на їхню діяльність, що зумовлює індивідуальність та постійне вдосконалення збутової політики для кожного підприємства. Аналіз цільового ринку збуту надає інформацію про його структуру, кон'юнктуру, рівень попиту, конкуренцію та інші його суттєві характе-

ристики, які дозволяють оцінити ризики, бар'єри, переваги і можливості при обґрунтуванні збутової політики підприємства-виробника. Істотно впливають на збутову політику вимоги логістичного сервісу та пропозиції торгово-логістичних посередників. Перші окреслюють кількісні, безпекові, часові та просторові характеристики виконання замовлень, другі – визначають можливі варіанти побудови системи розподілу.

В процесі реалізації цілей та завдань збутової політики постає проблема форму-

вання відповідної логістичної стратегії для забезпечення необхідної результативності збутової діяльності підприємства-виробника. Вона задає основні напрями логістичної підтримки реалізації збутової політики від вибору логістичної концепції та визначення раціональних схем фізичного розподілу до застосування конкретних логістичних інформаційних технологій та прийняття оптимальних рішень в окремих логістичних функціях, що реалізуються у процесі збуту, з метою ефективного використання ресурсів для оптимізації співвідношення «рівень дистрибуційних витрат – рівень обслуговування споживача». Незважаючи на те, що існує певна диференціація логістичних стратегій [18], в реальних умовах господарювання підприємства змушені комбінувати елементи різних стратегій та формувати змішані логістичні стратегії, щоб враховувати корпоративну стратегію підприємства, тип його логістичної системи, рівень розвитку внутрішньої та зовнішньої логістичної інфраструктури, пропозиції торгово-логістичних посередників, вимоги до обслуговування споживачів, що зумовлює їх гнучкість та унікальність.

Ключовим стратегічним рішенням організації збуту є вибір схеми фізичного розподілу, що може здійснюватися за допомогою:

- одноканальної системи безпосередньо клієнту, який самостійно будує свою систему розподілу;

- багатоканальної системи розподілу, що може включати різноманітні логістичні канали та сформовані на їхній основі різні за змістом ланцюги дистрибуції.

На відміну від одноканальної системи, яка характеризується простотою організації збуту, проте обмежує ринкові можливості підприємства-виробника та призводить до його ізоляції від кінцевого споживача, багатоканальна система розподілу розширює можливості збуту за рахунок оптимізації дистрибуційних витрат, підвищення логістичного сервісу та контролю за процесами фізичного розподілу товарів до кінцевих споживачів.

Розподільча логістика суттєво доповнює перелік традиційних маркетингових ознак, що характеризують канали розподілу, акцентуючи увагу на характері транспортно-складських процесів, виді вантажної одиниці, відносинах власності щодо транспортно-

складських потужностей, видах транспортних засобів, необхідності здійснення різних логістичних операцій з вантажем, пов'язаних з часом та умовами доставки, тим самим перетворюючи їх на логістичні канали.

Формування змісту багатоканальної системи розподілу передбачає вибір форми товароруку, логістичних каналів та при необхідності – місць розташування розподільних центрів. Складність вирішення цих взаємопов'язаних між собою завдань вибору зумовлена великою кількістю факторів впливу та багатокритеріальністю оцінювання можливих варіантів організації системи розподілу.

На вибір форми товароруку впливають виробничі (розміщення виробництва, спеціалізація виробничих підприємств, сезонність виробництва окремих товарів), транспортні (стан транспортних шляхів; види транспорту, що використовуються для перевезення товарів) та торговельні фактори (розміри, спеціалізація та розміщення клієнтів-торгових посередників; рівень організації їхнього товаропостачання; ступінь складності асортименту товарів та їх властивості, розмір партії поставки) [14]. Критерієм вибору форми товароруку є зіставлення терміну поставки товарів та сукупних витрат на їх доведення до покупців: організацій-споживачів (ринки B2B та B2G) або організацій роздрібною торгівлі (ринок B2C).

Транзитна форма товароруку забезпечує пряме переміщення товарів від підприємства-виробника до покупців без зберігання їх на складах торгово-логістичних посередників. Вона застосовується переважно для контейнерних та пакетних перевезень до клієнтів, які замовляють великі обсяги товарів простого асортименту, що не потребують сортування. Транзитна форма товароруку прискорює товарообіг, скорочує потреби у проміжних складах та зменшує кількість логістичних операцій, пов'язаних з вантажопереробкою та складуванням.

Складська форма товароруку передбачає використання проміжних складів для тимчасового зберігання товарів складного асортименту та здійснення операцій з підбору асортименту і формування партій товарів відповідно до замовлень клієнтів. Це потребує вирішення комплексної задачі вибору форм власності та способів постачання,

визначення кількості та розміщення складів на території ринку збуту з урахуванням потужності потоків товарів та їх раціональної організації, попиту на ринку, його розмірів і концентрації на ньому споживачів, відносного розташування підприємства-виробника та покупців, особливостей комунікаційних зв'язків тощо. Визначальне значення при формуванні складської мережі у сфері збуту мають ефективність функціонування складів (підвищення рівня обслуговування клієнтів, скорочення дистрибуційних витрат з наближенням до них) та економічна доцільність їх використання (зменшення витрат на будівництво чи придбання у власність, експлуатацію, оренду чи складські послуги).

В умовах існування кількох сегментів ринку з різними потребами або кількох товарних ринків з чіткими відмінностями можливе використання для їх охоплення різних логістичних каналів. При виборі логістичних каналів підприємство-виробник має визначити яких каналів потребують їх клієнти та корпоративні цілі: прямих чи непрямих, однорівневих чи багаторівневих, спеціалізованих чи багатoproфільних логістичних посередників, нетрадиційного підходу до ринку або будь-якої комбінації всього перерахованого. Задача вибору логістичних каналів є багатоетапною та багатокритеріальною. На першому етапі, ґрунтуючись на характеристиках ринку, товарів та підприємства-виробника, окреслюють коло можливих логістичних каналів. У разі формування непрямих, багаторівневих логістичних каналів постають задачі визначення кількості та типів торгово-логістичних посередників у кожному каналі шляхом їх порівняльної оцінки та вибору найбільш вигідних бізнес-партнерів. На кінцевому етапі здійснюється узагальнена оцінка економічної ефективності сформованих варіантів логістичних каналів.

Логістичні канали підприємства-виробника утворюють фізичну структуру ланцюгів дистрибуції, в яких за рахунок інтеграції інформації, координації дій та організації взаємозв'язків усіх учасників (від виробника до кінцевого споживача) реалізується управління матеріальним та супутніми йому потоками, створюється споживча вартість товарів та формуються цінності для споживачів. Найчастіше виробник

є фокусною компанією у ланцюзі дистрибуції, що дозволяє йому шляхом ефективного управління ланцюгом за рахунок маркетингових та логістичних технологій підвищити стабільність попиту і збільшити кількість замовлень, знизити страхові запаси і логістичні ризики, підвищити надійність постачання і рівень обслуговування клієнтів (споживачів), зменшити накладні та трансакційні витрати. Формування ланцюгів дистрибуції на основі вибраних логістичних каналів передбачає об'єднання суб'єктів господарювання на ресурсному, організаційному та управлінському рівнях, надаючи кожному з них можливість реалізувати свій потенціал та гарантії щодо попиту на їхню продукцію чи послуги.

Логістична підтримка управління збутовою діяльністю має ґрунтуватися на певній логістичній технології, яка встановлює стандартизовані правила і процедури реалізації логістичних функцій у сфері збуту (табл. 1). Вибір логістичної технології потребує їх багатокритеріального порівняння з урахуванням особливостей збутової політики, прийнятої логістичної стратегії підприємства-виробника та взаємодії з клієнтами. Для порівняльної оцінки логістичних технологій застосовуються такі критерії як залежність від точності прогнозу попиту, вплив на тривалість логістичних циклів, рівень інтегрування логістичних та маркетингових операцій, необхідність контролю товарних запасів, простота реалізації, ефективність для виробника і покупців товарів та ін.

Впровадження логістичних технологій створює єдине інформаційне середовище, автоматизує різні інформаційні та логістичні операції, спрощує комунікації, оптимізує логістичні процеси, що дозволяє покращити координацію і взаємодію учасників ланцюга дистрибуції, оперативно реагувати на зміни зовнішніх умов, економити ресурси, мінімізувати ризики, ефективно управляти та контролювати процеси фізичного розподілу.

Реалізація рішень щодо управління ланцюгами дистрибуції здійснюється шляхом вибору ефективних транспортно-складських технологій та оптимізації логістичних процесів формування запасів, складування та транспортування продукції.

## Логістичні технології у збуті

Назва логістичної технології	Стисла характеристика
Система планування потреб/ресурсів у розподіленні (Distribution Requirements/Resource planning)	Забезпечує планування та регулювання процесу постачання і поповнення товарних запасів на складах ланцюга дистрибуції за допомогою складання графіків поповнення та витрачання запасів на основі прогнозування споживчого попиту
Технологія «планування ресурсів, синхронізоване зі споживачем» (Customer Synchronized Resource Planning)	Дозволяє інтегрувати та синхронізувати покупця з внутрішнім плануванням і виробництвом підприємства з урахуванням характеристик замовлень та перспективи їх зміни з метою створення продукції з підвищеною цінністю для покупця
Технологія, що заснована на «точці перезаказування» (Rules Based Re-Order Point)	Застосовується для регулювання рівня страхових запасів у ланцюзі дистрибуції шляхом обчислення очікуваного часу виконання замовлення з метою вирівнювання коливань споживчого попиту на основі його прогнозування
Технологія «швидкий відгук» (Quick Response)	Встановлює логістичну координацію між торговими посередниками та виробником за рахунок моніторингу продаж та точного й своєчасного виконання замовлень з метою оптимізації рівня товарних запасів та мінімізації тривалості логістичних циклів
Технологія «безперервне поповнення» (Continuous Replenishment)	Полягає у створенні ефективного логістичного плану, спрямованого на безперервне поповнення запасів у ланцюгах дистрибуції, на основі розрахунку сумарної потреби у товарах за кількістю та асортиментом шляхом щоденної обробки інформації про обсяги продажів торгових посередників
Технологія «автоматичне поповнення» (Automatics Replenishment)	Дозволяє виробнику управляти запасами товарів, що швидко реалізуються, у торгових посередників на основі їх обліку за товарними атрибутами та категоріями, що підвищує його відповідальність за надійність постачання, підтримку необхідних рівнів запасів, стандартів якості продукції, підбір і оновлення товарного асортименту, регулювання обсягів збуту
Технологія «ефективна реакція на запити споживачів» (Effective Customer Response)	Передбачає використання виробниками та торговими посередниками комп'ютеризованих систем для автоматичної обробки замовлень під час виконання однотипних операцій, що дозволяє більш точно виконувати замовлення клієнтів, підтримувати регулярність товарних потоків у ланцюгах дистрибуції та зменшувати товарні запаси
Технологія «управління запасами постачальником» (Vendor Managed Inventory)	ґрунтується на синхронізації інформаційних потоків про потреби й запаси між виробником і торговими посередниками, перенесенні відповідальності за перебіг усього процесу постачання товарів, в тому числі, за управління і поповнення запасів торгових посередників на виробника, який самостійно визначає терміни та кількість поставок товарів

Джерело: [19–21]

Підприємство-виробник управляє товарними запасами в ланцюгах дистрибуції, що підвищує рівень обслуговування розгалуженої мережі клієнтів, особливо тих, які не мають власних складів та замовляють невеликі партії товарів складного асортименту. Визначення рівня товарних запасів ґрунтується на критеріях, що враховують синергічні зв'язки поза межами фази збуту, що зумовлено логістичними та класифікаційними характеристиками товарів, попитом

на товар, товарною політикою виробника, прийнятими моделями управління запасами та межами оптимізації цього управління. Оптимізація управління товарними запасами дозволяє збільшити точність прогнозування попиту, прискорити оборотність оборотного капіталу, підвищити рівень сервісу та задоволеність споживачів, скоротити рівень товарних запасів, знизити витрати на зберігання та складську обробку товарів.

Управління логістичними процесами на складах (вантажних терміналах, розподільних центрах) передбачає набір дій щодо складування, пакування, оброблення, сортування, комплектації та відвантаження товарів. Основними напрямками оптимізації складських систем учасників ланцюга дистрибуції є:

- топологічний (зонування складу, вибір типів зберігання, розміщення товарів, організація проходів та маршрутів руху складської техніки);

- технологічний (послідовність складських операцій, способи та алгоритми їх виконання, вибір складської вантажної одиниці);

- інформаційний (автоматизація обліку, контролю, управління та комунікацій);

- технічний (вибір обладнання та техніки відповідно до завдань конкретного складу).

Використання складських технологій консолідації запасів, крос-докінгу, відкладеного, асортиментного чи тимчасового зберігання дозволяє знизити витрати транспортування, підвищити операційну гнучкість, зменшити тривалість реалізації замовлень і знизити вартість запасів. Особливу роль у підвищенні ефективності складського господарства відіграють автоматизовані системи управління складом (Warehouse Management System), які можуть налаштовуватися під специфіку конкретного підприємства та забезпечують облік і відслідковування вантажів, раціональне використання складських площ, спрощення й прискорення оброблення товарів і комплектації замовлень клієнтів, розрахунок оптимальних часових і трудових витрат на виконання складських операцій.

Управління транспортуванням, в залежності від наявності власного транспортного парку чи користування послугами логістичних посередників, охоплює комплекс різноманітних завдань вибору способу перевезення, виду транспорту, транспортного засобу, перевізника та оптимізації параметрів транспортного процесу. Місце транспортування у ланцюгах дистрибуції потребує координації та планування транспортних операцій спільно з іншими логістичними функціями: складуванням, вантажопереробкою, захисним пакуванням. Оптимізація процесу доставки товарів досягається за рахунок комплексних

рішень, серед яких виділяють: вибір оптимальних способів перевезення з урахуванням переваг різних видів транспорту, максимальну завантаженість транспортних засобів, визначення раціональних маршрутів доставки, розподіл рухомого складу за маршрутами та поїздками, оптимальну організацію перевізного процесу, які дозволяють скоротити логістичні витрати, час простою і терміни доставки, підвищити надійність транспортування та якість обслуговування клієнтів. Ключовим інструментом оптимізації є автоматизація транспортних процесів за допомогою автоматизованих систем управління транспортом (Transportation Management System), мобільних додатків, штучного інтелекту, блокчейну та інших цифрових технологій, що підвищують ефективність планування доставки, управління маршрутами, моніторингу пересування транспортних засобів, контролю їх стану, проведення планфакторного аналізу виконання перевезень та забезпечують безпеку транспортування.

За умови користування підприємством-виробником транспортно-складськими послугами логістичних посередників (операторів) постає завдання їх вибору шляхом порівняльної оцінки як вартості, комплексності та якості сервісу, так і характеристик самих логістичних компаній: досвіду, репутації на ринку, потенціалу, фінансового стану, доступності, умов співпраці тощо.

За результатами оптимізації логістичних процесів у збутовій діяльності можливі зміни логістичних технологій, корегування системи управління запасами, створення додаткових транспортно-складських потужностей у логістичній системі підприємства-виробника, заміна або залучення нових учасників логістичних каналів (логістичних посередників).

Оцінювання ефективності логістичної підтримки управління збутовою діяльністю має здійснюватися як за показниками ефективності реалізації логістичних функцій та операцій, так і за результатами процесу збуту підприємства-виробника в цілому для виявлення потенційних проблем в організації його логістичної системи та ланцюгів дистрибуції, а також визначення впливу конкретних логістичних рішень на збутову діяльність. В умовах динамічності та неви-

значеності сфери збуту постійний моніторинг та аналіз логістичних і збутових показників є необхідною умовою ефективного управління збутовою діяльністю, що дозволяє адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

**Висновки.** Логістична підтримка є важливою складовою успішного управління збутовою діяльністю підприємств-виробників. Вона охоплює цілий комплекс логістичних рішень і заходів, спрямованих на досягнення цілей управління збутовою діяльністю за рахунок обґрунтування логістичної стратегії, раціонального вибору варіантів фізичного розподілу та його реалізації за допомогою формування ланцюгів дистрибуції, використання логістичних технологій та оптимізації управління логістичними процесами управління запасами, складування та транспортування товарів. Вибір конкретних логістичних рішень у сфері збуту залежить від багатьох внутрішніх та зовнішніх факторів: розміру ринку збуту, коливання попиту, асортименту і характеристик товару, логістичних потужностей підприємства-виробника та його клієнтів, необхідності контролю логістичних каналів, спеціалізації учасників ланцюгів дистрибуції, наявності ресурсів та ризиків, реалізованої збутової логістичної технології та ін.

Запропонований механізм логістичної підтримки управління збутовою діяльністю підприємства реалізує комплексний підхід до організації логістичних процесів у сфері збуту та забезпечує оптимізацію управління товаропотоками в умовах багатоваріантності схем і способів реалізації фізичного розподілу товарів. Ефективність логістичної підтримки забезпечується використанням різноманітних методів (прогнозування, експертних оцінок, дослідження операцій) та інструментів (специфічний логістичний інструментарій, автоматизація, інформаційні технології), що дозволяють оптимізувати логістичні рішення в умовах динамічності та невизначеності сфери збуту. Логістична підтримка управління збутовою діяльністю створює суттєві переваги для підприємств-виробників за рахунок підвищення надійності постачання і рівня обслуговування клієнтів (споживачів), зменшення витрат на логістику, скорочення часу на доставку товарів, мі-

німізації логістичних ризиків, що підвищує їх прибутковість та конкурентоспроможність.

Перспективами подальших досліджень є розробка комплексу математичних моделей, що реалізують механізм логістичної підтримки управління збутовою діяльністю підприємства-виробника в умовах розгалуженої мережі дистрибуції.

## Література

1. Brandimarte P., Zotteri G. Introduction to Distribution Logistics. 1<sup>st</sup> ed. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2007. 607 p.
2. Kapoor S.K., Kansal P. Basics of Distribution Management: A Logistics Approach. New Delhi: PHI Learning Pvt. Ltd., 2003. 272 p.
3. Rushton A., Croucher P., Baker P. The Handbook of Logistics & Distribution Management: Understanding the Supply Chain. 7<sup>th</sup> ed. London: Kogan Page Publishers, 2022. 792 p.
4. Крикавський Є.В. Логістичне управління: підручник. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. 684 с.
5. Christopher M., Peck H. Marketing logistics. London: Routledge, 2012. 168 p.
6. Гуржій Н.Г. Інтеграційна взаємодія маркетингу та логістики як підґрунтя стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств на міжнародному ринку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 11. С. 28-31.
7. Нехай В.В. Консолідована логістична та маркетингова підтримка операцій зі збуту та транспортування. *Проблеми організації, управління та підвищення ефективності транспортних перевезень: монографія / за ред. Л.М. Савчук, Г.С. Прокудіна*. Дніпро: Пороги, 2021. С. 93-123.
8. Качуровський С.В. Сутність та основні функції розподільної логістики на підприємстві АПК. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки*. 2011. №1. С. 82-97.
9. Ткаченко А.М., Севастьянов Р.В. Роль збутової логістики в управлінні комерційним, каналним і фізичним розподілами готової продукції. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. №1. С. 188-192. DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-33.
10. Комеліна О.В., Гаманко Р.С. Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства: концептуальний підхід. *Економіка та суспільство*. 2017. №13. URL: [http://economyandsociety.in.ua/journal/13\\_ukr/85.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/85.pdf)
11. Ковтун Е.О., Козоріз С.О., Собчук В.П. Особливості використання логістичних рішень в управлінні збутовою діяльністю підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 6(1). С. 169-172.

12. Мармуль Л.О., Сакун А.Ж. Логістичне забезпечення організації збутової діяльності. *Таврійський науковий вісник*. 2010. Вип. 73. С. 172-177.
13. Резнік Н.П., Кривобок К.В., Літвиненко А.О. Питання вибору розподільних каналів і їх перетворення у збутові логістичні ланцюги. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2021. №3. С. 20-26.
14. Біловодська О.А., Гвоздецька М.Ю. Дослідження сутності каналів при управлінні дистрибуцією у сфері маркетингу та логістики. *Ефективна економіка*. 2018. №2. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2018/43.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/43.pdf)
15. Galkin A. System Approach for Logistics Distribution Network's Organization and Planning. *International Journal of Automation, Control and Intelligent Systems*. 2015. Vol. 1. No. 2. pp. 27-33.
16. Вавулін О.І. Використання логістичного підходу в дистрибуторській діяльності. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2016. Т. 21. Вип. 7-1(49). С. 75-78.
17. Ліпич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А., Волинець І.Г. Логістика дистрибуції як інструмент підвищення ефективності підприємницької діяльності. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. Том 2. №34. С. 113-123. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-02-113-123>.
18. Пальчик І.М. Формування логістичної стратегії підприємства у сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2014. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3575>
19. Тараненко Ю.В. Сучасні концепції та технології реалізації логістичних процесів. *Європейські перспективи*. 2014. №6. С. 36-43.
20. Трушкіна Н.В., Драчук Ю.З., Залознова Ю.С. Логістичні концепції на промисловому підприємстві в умовах глобалізації ринку. *Проблеми економіки*. 2016. №3. С. 228-238.
21. Шарко В.В. Логістичні концепції та технології на промисловому підприємстві: систематизація та їх особливості. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. Т.1. №6. С. 241-247. DOI: 10.31891/2307-5740-2018-264-6(1), 241-247.
6. Hurzhii, N.H. (2017). Intehratsiina vzaiemodiia marketynhu ta lohistyky yak pidgruntia stratehichnoho upravlinnia zbutovoio diialnistiu pidpriemstv na mizhnarodnomu rynku. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. Ser.: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo, (11), 28-31.
7. Nekhai, V.V. (2021). Konsolidovana lohistychna ta marketynhova pidtrymka operatsii zi zbutu ta transportuvannia. *Problemy orhanizatsii, upravlinnia ta pidvyschennia efektyvnosti transportnykh perevezhen*. L.M. Savchuk & H.S. Prokudina. (Eds.). Dnipro: Porohy. (pp. 93-123).
8. Kachurovskiy, S.V. (2011). Sutnist ta osnovni funktsii rozpodilnoi lohistyky na pidpriemstvi APK. *Zbirnyk naukovykh prats VNAU*. Ser.: Ekonomichni nauky, (1), 82-97.
9. Tkachenko, A.M., & Sevastianov, R.V. (2021). Rol zbutovoio lohistyky v upravlinni komertsii, kanalnym i fizychnym rozpodilamy hotovoio produktsii. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. Ser.: Ekonomichni nauky, (1), 188-192. DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-33.
10. Komelina, O.V., & Hamanko, R.S. (2017). Lohistychno upravlinnia zbutovoio diialnistiu pidpriemstva: kontseptualnyi pidkhid. *Ekonomika ta suspilstvo*, (13). Retrieved from [http://economyandsociety.in.ua/journal/13\\_ukr/85.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/85.pdf).
11. Kovtun, E.O., Kozoriz, S.O., & Sobchuk, V.P. (2016). Osoblyvosti vykorystannia lohistychnykh rishen v upravlinni zbutovoio diialnistiu pidpriemstv. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. Ser.: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo, 6(1), 169-172.
12. Marmul, L.O., & Sakun, A.Zh. (2010). Lohistychno zabezpechennia orhanizatsii zbutovoio diialnosti. *Tavriyskyi naukovyi visnyk*, (73), 172-177.
13. Reznik, N.P., Kryvobok, K.V., Litvynenko, A.O. (2021). Pytannia vyboru rozpodilnykh kanaliv i yikh peretvorennia u zbutovi lohistychni lantsiuihy. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky*, (3), 20-26. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2021-3-4>
14. Bilovodska, O.A., & Hvozdet'ska, M.Yu. (2018). Doslidzhennia sutnosti kanaliv pry upravlinni dystrybutsiieiu u sferi marketynhu ta lohistyky. *Efektivna ekonomika*, (2). Retrieved from [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2018/43.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/43.pdf).
15. Galkin, A. (2015). System Approach for Logistics Distribution Network's Organization and Planning. *International Journal of Automation, Control and Intelligent Systems*, Issue 2, (1), 27-33.
16. Vavulin, O.I. (2016). Vykorystannia lohistychnoho pidkhodu v dystrybutorskii diialnosti. *Visnyk ONU imeni I.I. Mechnykova*, Issue 7-1(49), T. 21, 75-78.
17. Lypych, L.H., Khilukha, O.A., Kushnir, M.A., & Volynets, I.H. (2023). Lohistyka dystrybutsii yak instrument pidvyschennia efektyvnosti pidpriemnytskoi diialnosti. *Ekonomichni chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, T.2, (34), 113-123. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-02-113-123>.
18. Palchyk, I.M. (2014). Formuvannia lohistychnoi stratehii pidpriemstva u suchasnykh umovakh hos-

podariuvannya. Efektyvna ekonomika, (11). Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3575>

19. Taranenko, Yu.V. (2014). Suchasni kontseptsii ta tekhnologii realizatsii lohistychnykh protsesiv. Yevropeiski perspektyvy, (6), 36-43.

20. Trushkina, N.V., Drachuk, Yu.Z., & Zaloznova, Yu.S. (2016). Lohistychni kontseptsii na promys-

lovomu pidpriemstvi v umovakh hlobalizatsii rynku. Problemy ekonomiky. (3), 228-238.

21. Sharko, V.V. (2018). Lohistychni kontseptsii ta tekhnologii na promyslovomu pidpriemstvi: systematyzatsiia ta yikh osoblyvosti. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu., Ser.: Ekonomichni nauky, T.1, (6), 241-247. DOI: 10.31891/2307-5740-2018-264-6(1)-241-247.

## LOGISTICS SUPPORT FOR THE MANAGEMENT OF SALES ACTIVITIES AT THE ENTERPRISE

*V. V. Sysoiev, D.E., Professor, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»,  
M. V. Korin, D.E., Professor, Ukrainian State University of Railway Transport*

**Methods.** The methodological basis of the research is general scientific methods, such as generalization and systematization to characterize the general features of distribution logistics and determine the essence of logistical support for the management of sales activities at the manufacturing enterprise; analysis and synthesis to identify factors influencing sales and logistics activities, to identify areas of implementation of logistics solutions in sales and to structure the logistics support mechanism for sales management.

**Results.** Based on the analysis of the theoretical foundations of distribution logistics, the essence is revealed and the concept of «logistics support for the management of sales activities at the enterprise» is proposed. The tasks of logistics in the process of selling finished products and possible ways of solving them are analyzed. The diagram of the logistics support mechanism of sales management was formed, the influencing factors were determined, the characteristics of its components were given, and the criteria for optimizing logistics solutions were determined.

**Novelty.** Represented theoretical provisions of logistics support for the management of the company's sales activities, based on a complex combination of marketing and logistics. The logistics support mechanism for sales management is presented as a system of consistent, logically interconnected logistics solutions and measures aimed at achieving the goals of sales management through resource optimization, rational selection of physical distribution options, and its implementation taking into account various influencing factors.

**Practical value.** The proposed mechanism of logistics support for the management of sales activities implements a comprehensive approach to the organization of logistics processes in the field of sales and ensures optimization of the management of product flows in the conditions of multivariate schemes and methods of physical distribution of finished products from the manufacturing enterprise to end consumers.

**Keywords:** management of sales activities, manufacturing company, intermediary, client, distribution logistics, logistics support, mechanism, logistics channels, distribution chains, optimization, logistics technologies.

*Надійшла до редакції 28.02.24 р.*

## МОТИВАЦІЙНІ КОМПОНЕНТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

*О. В. Маковоз, к. е. н., доцент, Українська інженерно-педагогічна академія,  
makovoz0105@ukr.net. orcid.org https://orcid.org/0000-0002-6870-2987,  
В. О. Іщенко, аспірант, Українська інженерно-педагогічна академія,  
makovoz0105@ukr.net., orcid.org https://orcid.org/0000-0002-2316-0969*

**Методологія дослідження.** У процесі дослідження складових управління персоналом підприємств використано методи аналізу й синтезу, емпіричні методи, прийоми індукції та дедукції, графічний та логічний метод, метод фінансово-економічного й статистичного аналізу. Методологічною основою дослідження є індексний метод, результати використання якого дозволяють оцінити основні компоненти управління персоналом підприємства.

**Результати.** У статті проведено детальний аналіз статистичних даних та результатів опитування щодо основних мотиваційних компонентів управління персоналом на підприємствах. Виявлено залежність між показниками економічної діяльності та складовими мотивації персоналу. Обґрунтовані основні мотиваційні компоненти управління персоналом, удосконалено структурно-функціональну модель залежності кількісних та якісних показників та мотиваційної компоненти управління персоналом підприємства, яка синтезує у собі комплексний підхід до врахування усіх важливих напрямків удосконалення мотиваційних процесів управління персоналом.

**Новизна.** Полягає в обґрунтуванні необхідності врахування мотиваційних компонент при плануванні та удосконаленні науково-методичних основ розробки структурно-функціональної моделі управління персоналом та системи оцінювання економічної діяльності підприємства.

**Практична значущість.** Оцінювання мотиваційних компонент управління персоналом підприємства є основою побудови ефективних моделей розвитку підприємств, що є аналітичним інструментом упорядкувати вертикальних та горизонтальних зв'язків управлінської системи багаторівневої та багатофункціональної системи прийняття управлінських рішень, враховуючи властивості взаємозалежного впливу показників діяльності та встановлення безпечних параметрів індивідуальних траєкторій розвитку управління персоналом.

**Ключові слова:** мотивація, персонал, підприємство, ефективність, колектив.

**Постановка проблеми.** Сьогодні в основі сучасних підходів до управління персоналом лежать принципи підвищення значення такої складової як мотивація. Мотивація розглядається як основна рухома сила підвищення продуктивності праці на підприємствах, як головний стратегічний ресурс, не менш важливий ніж фінансовий капітал. Правильно вибрана мотивація допомагає сформувати позитивну атмосферу й корпоративну культуру в колективі; звести до мінімуму будь-які конфлікти на роботі; зменшити плинність кадрів і втримати стабільний

штат. У мотивованих працівників рідше буває емоційне вигорання. Свої професійні обов'язки вони виконують не через силу, а із задоволенням. Маючи такий персонал, легше формувати реальні довгострокові цілі та планувати терміни досягнення результатів. Таким чином, тема являється актуальною та має велике практичне значення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розглядаючи та аналізуючи публікації різного характеру щодо питань мотивації працівників, треба відзначити праці наступних науковців: В. Прохорова [8, 9],

О. Маковоз [6], О. Герасименко [2], Г. Герасименко [2], В. Кармазіна [4], В. Чобіток [7] та інші. Науковці у своїх працях відмічають важливість вивчення аспектів мотивації персоналу, відмічають коло проблем мотивації та менеджменту підприємства, зазначають необхідність вдосконалення системи мотивації персоналу.

**Формулювання мети статті.** Визначити основні мотиваційні компоненти управління персоналом та їх значення на підставі аналізу підприємств за даними чисельності працівників та галузі економічної діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В літературних джерелах приділяється багато уваги напрямкам застосування сучасних аспектів мотивації персоналу, управлінським технологіям з цього питання. Так, О. Герасименко визначає основні проблеми підприємств щодо мотивації персоналу, а саме: низький рівень заробітної плати, недосконала структура заробітної плати, незадовільна диференціація заробітної плати, відсутність взаємозв'язку заробітної плати із результатами праці, недосконалість соціального пакету, обмежений спектр нематеріальної мотивації тощо [2]. Ці фактори за результатами роботи сприяють недостатній мотивації співробітників. На цьому фоні присутній низький рівень адміністрування трудових відносин, а також проблеми в управлінні кадрами. Т. Кармазіна відмічає, що певною специфікою управління персоналом на підприємствах є часте недосконале розуміння персоналом своїх посадових обов'язків і того, що конкретно повинен виконувати працівник, який з часом має значно ширше коло завдань, ніж дозволяє його кваліфікація [4]. Окрім того, на підприємствах практично немає кар'єрного зростання і цей факт компенсується розширенням професійних здібностей. Так, В. Курманська В. навела досить наочну схему мотивації в системі управління персоналом, в якій наведено складові матеріального та нематеріального стимулювання. До нематеріального стимулювання віднесені такі активності як: вітання із днем народження, пошани та догани, адаптація персоналу, залучення працівників до процесу прийняття рішень, подяки, грамоти тощо. Матеріальне стимулювання розподіляється на пряме та непряме. Під прямим розуміється

все, що стосується зростання фінансового забезпечення (заробітна плата, премії, відсоток від прибутку тощо), під непрямым – умови, за яких рівень заробітної плати не здається працівнику низьким (соціальний пакет, харчування, проїзд, медичне страхування тощо) [5]. Аналогічний розподіл мотиваційних компонент пропонували й інші науковці в інших працях [7,8,9]. Виходячи з вищенаведеного, можна зазначити, що чим більше підприємство за обсяговими показниками, тим більшого значення набуває система підвищення ефективності роботи та вимог до персоналу.

Значно менше приділено уваги питанням організації трудових відносин та питанням мотивації персоналу у підприємствах середнього бізнесу, а тим паче – малого. Однак, для того щоб визначити основні мотиваційні компоненти, застосування яких необхідно в першу чергу, потребує уточнення питань особливостей мотиваційних компонент залежно від кількісного складу працівників підприємства. Великі підприємства у своїх стратегіях розвитку зазначають, що взаємовідносини із працівниками будуються на принципах прозорості, доброчесності, на умовах чинного законодавства, що регулює трудові відносини. Правильно вибрана система мотивації персоналу дає багато переваг.

На основі даних Державної служби статистики України за напрямом «Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності» за 2016–2022 роки [3] та проведеного нами анонімного анкетування 163 співробітників різних галузей економічної діяльності завдяки ресурсу Google form, ми змогли оцінити рівні прямого (заробітна плата, надбавки, премії) та непрямого (харчування, страхування, транспортні витрати, навчання, мобільний зв'язок) матеріального впливу. Нами проведено оцінку отриманих стимуляційних складових залежно від чисельності персоналу на виробництві (до 9 осіб, від 10 до 49, від 50 до 249 та більше 250).

На сьогодні визначається 5 груп суб'єктів господарювання: підприємства та їх підрозділи; об'єднання підприємств; фінансові та посередницькі інститути; громадяни-підприємці; органи державної виконавчої влади в економіці. Підприємства – є основною організаційною ланкою господарства

держави і посідають провідне місце в економічній діяльності. Ці організації класифікуються також за кількістю працівників. Такий розподіл лежить в основі трактування понять малий, середній та великий бізнеси. Згідно з даними Державної служби статистики України виділяють суб'єкти господарювання до 9 осіб, від 10 до 49 осіб, від 50 до 249 осіб та більше 250 займаних осіб [3], яких станом на 2022 рік налічується майже 1,75 млн. З них підприємства складають 15,12 %, а 84,88 % приходить на фізичних осіб-підприємців в різних галузях економічної діяльності. З цього розподілу видно, що мотиваційна компонента очевидно залежить від кількості задіяних осіб на підприємстві, а також галузі економічної діяльності, в якій зареєстровано організацію. За даними Державної служби статистики України видно, що чисельність суб'єктів підприємництва з 2016 рік по 2022 рік в середньому становила 1 873 449 підприємств (мінімальна кількість припала на 2022 рік і становила 1 732 508, що менше від максимальної кількості на 12,2 1%). З них фізичні особи-підприємці (ФОП) становили 81,79 %. Слід відмітити, що найбільша частка ФОП припадала на 2022 рік (84,88 %), мінімальна на 2019 рік (80,40 %). При аналізі за кількістю співробітників визначено, що група суб'єктів підприємництва у кількості

до 9 осіб є самою чисельною за весь досліджуваний період, що складає 95,79 % від загальної кількості. Окрім того, 3,34 % приходить на суб'єкти підприємництва із чисельністю персоналу від 10 до 49 осіб, 0,69 % – від 50 до 249 та 0,17 % займають суб'єкти з кількістю персоналу більше 250 осіб. Необхідно зазначити, що частка ФОП зменшується із зростанням чисельності персоналу. Так, в середньому за досліджуваний період ФОП, які задіяні у сфері виробництва, із персоналом до 9 осіб становить 84,55 % від загальної кількості суб'єктів господарювання, тоді як вже при кількості від 10 до 49 осіб – лише чверть (23,30 %). Ще меншим цей показник є при кількості персоналу від 50 до 249 осіб (2,59 %) і від 250 та більше (0,58%) [3].

Аналізуючи дані Державної статистичної служби України за видами економічної діяльності визначено, що найбільшою за кількістю суб'єктів господарювання є «Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів та мотоциклів», питома вага якої склала 43,20 %. «Інформація та телекомунікації» – 11,22 % [3]. Дані щодо відносної кількості суб'єктів господарювання за галузями економічної діяльності наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

Частка суб'єктів господарювання галузей в економічній діяльності України та частка ФОП від загальної кількості суб'єктів господарювання в галузі за період 2016–2022 рр., (%)

Галузь економічної діяльності	Частка підприємств від загальної кількості (%)	ФОП, % від числа підприємств в галузі
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	43,20	88,89
Інформація та телекомунікації	11,22	93,20
Професійна, наукова та технічна діяльність	7,08	79,45
Промисловість	6,54	64,33
Надання інших видів послуг	5,57	97,06
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	5,13	83,52
Операції з нерухомим майном	4,90	62,70
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	3,82	34,88
Тимчасове розміщення й організація харчування	3,40	88,94
Будівництво	2,81	46,22
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	2,66	66,64
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	1,56	79,55
Освіта	0,79	84,36
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	0,77	85,94
Фінансова та страхова діяльність	0,55	61,72

Встановлено, що підприємства, основний вид діяльності яких є «Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів» на 88,89 % складається із ФОП, з яких 90,20 % представлені суб'єктами господарювання із кількістю персоналу менше 9 осіб. Аналогічна ситуація з галуззю «Інформація та телекомунікація», де ФОП із менше ніж 9 працівниками складають 94,17 %. Необхідно відмітити, що в усіх галузях економічної діяльності ФОП більше ніж на 90 % представлені суб'єктами господарювання, які налічують до 9 осіб персоналу [3].

Тобто, одним з важливих напрямів розроблення мотиваційної системи повинен бути той, що підвищить ефективність роботи фізичної особи-підприємця, яка працюючи

«сама на себе» щодня винаходить ознаки того, що робота у якості суб'єкта господарювання є привабливою. В науковій літературі, найбільшим мотиваційним компонентом представлена система спрощеного оподаткування ФОП, яка відображається у Законі України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких інших законодавчих актів України щодо спрощеної системи оподаткування, обліку та звітності» № 4014-VI [1].

Окрім того, можливі певні особливості мотиваційних компонент залежно від економічної галузі. В таблиці 2 наведено дані щодо кількості суб'єктів підприємницької діяльності залежно від кількості працівників в різних галузях економіки України.

Таблиця 2

Розподіл суб'єктів господарювання галузей економіки України за кількістю персоналу за період 2016–2022 рр. тис. од)

Галузь економіки	Суб'єкти господарювання, тис.од				
	усього	до 9 осіб	10-49 осіб	50-249 осіб	більше 250 осіб
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	809,2	789,8	168,9	2,1	0,4
Інформація та телекомунікації	210,2	207,8	2,0	0,3	0,06
Професійна, наукова та технічна діяльність	132,7	129,3	2,8	0,5	0,07
Промисловість	122,4	105,8	11,8	3,7	1,2
Надання інших видів послуг	104,3	103,7	0,6	0,04	0,01
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	96,1	90,6	4,4	0,9	0,2
Операції з нерухомим майном	91,1	88,5	2,3	0,3	0,02
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	71,4	63,4	5,8	1,9	0,3
Тимчасове розміщування й організація харчування	63,7	60,2	3,3	0,2	0,04
Будівництво	52,5	46,6	5,1	0,7	0,09
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	49,8	45,6	3,4	0,7	0,1
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	29,1	25,6	1,9	1,1	0,5
Освіта	14,8	14,2	0,5	0,05	0,003
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	14,4	13,8	0,5	0,09	0,01
Фінансова та страхова діяльність	10,1	9,5	0,4	0,1	0,05

З таблиці 2 видно, що великі підприємства з персоналом більше 250 осіб (корпорації, компанії тощо) в основному сконцентровані галузі економічної діяльності, сферою діяльності яких є промисловість (1,2 тис. од). Також ця галузь є лідером по сукупності середнього бізнесу, тобто по підприємствах з чисельністю від 50 до 249 осіб (3,7 тис. од). Середній бізнес також більш інтенсивно

представлений в таких галузях, як: оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів (2,1 тис. од); сільському, лісовому, рибному господарстві (1,9 тис. од); охорона здоров'я та надання соціальної допомоги (1,1 тис. од), підприємства інших галузей економічної діяльності є привабливими для малого бізнесу, особливо в

оптовій та роздрібній торгівлі; ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів (168,9 тис. од), промисловості (11,8 тис. од), сільському господарстві (5,8 тис. од) та будівництві (5,1 тис. од), які разом складають 89,68 % суб'єктів господарювання чисельністю від 10 до 49 осіб [3].

Визначено, що економічна галузь «Промисловість» є привабливою для великого, середнього та малого бізнесу, для юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців. В наукових працях вищезазначених вчених аналізуються рейтинги підприємств на основі мотиваційних контекстів і показано, що за даними Fobes.ua 2021 лідерами за фінансовими результатами стали виробництва металургійної та аграрно-промислового комплексу. Проте, з точки зору працівників організації цих галузей не є лідерами в рейтингу

«Найкращий роботодавець» на відміну від FMCG (Fast-Moving Consumer Goods, товари масового споживання) та ІТ-технологій. Цей факт є свідченням того, що промислова галузь більш налаштована передусім на отримання доходів, а питання мотивації персоналу знаходяться на етапі розвитку [6, 9].

Результати анонімного опитування показали, що найбільш часто респонденти зазначали місце роботи у малочисельних суб'єктах господарювання, які налічували до 9 осіб персоналу (40,49 %), від 10 до 49 осіб – 14,11 %. Тобто половина усіх опитаних респондентів є працівниками малого бізнесу. У організаціях середнього бізнесу працюють 39,26 % працівників і у великих організаціях мали трудову діяльність лише 6,14%. Розподіл сфер економічної діяльності опитуваних наведено у таблиці 3.

Таблиця 3

Інформація щодо галузей економічної діяльності та чисельності персоналу, (%)

Галузь економіки	Суб'єкти господарювання, %				
	Усього	До 9 осіб	10-49 осіб	50-249 осіб	Більше 250 осіб
Промисловість	17,79	17,24	27,58	41,39	13,79
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	15,34	56,0	-	44,0	-
Освіта	14,11	-	30,43	60,89	8,68
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	15,34	52,0	8,0	40,0	-
Інформація та телекомунікації	14,11	47,83	8,69	34,79	8,69
Будівництво	13,50	68,18	9,09	13,64	9,09
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	4,91	25,0	-	75,0	-
Операції з нерухомим майном	1,84	33,33	66,67	-	-
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	3,06	100,0	-	-	-

З даних таблиці 3 видно, що при опитуванні було охоплено 9 галузей економічної діяльності з 15 наведених за КВЕД, які розташовані у спадному порядку для наочної демонстрації найбільш популярних секторів господарювання. Показано, що підприємства із чисельністю працівників до 9 осіб представлені практично в усіх обраних галузях економіки. В результатах опитування не наведено жодного працівника з галузі «Освіта», які б були задіяні у наданні освітніх послуг у якості ФОП або юридичних осіб із кількістю співробітників до 9 осіб. В групі підприємств із кількістю працівників від 10 до 49 найбільш часто визначалися галузі «Операції з

нерухомим майном», «Освіта» та «Промисловість». Середній бізнес охоплював суб'єктів господарювання приблизно рівноцінно з усіх наведених галузей у табл. 4, окрім «Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок», «Операції з нерухомим майном». Великі підприємства визначалися в таких галузях як «Промисловість», «Освіта», «Інформація та телекомунікації», «Будівництво» [3].

При аналізі мотиваційних компонент на підприємствах із чисельністю персоналу до 9 осіб визначено, що в цілому своїм базовим окладом задоволені 57,58%, мають надбавки та премії лише третина працівників

(21,21 % та 37,28% відповідно). З ознак непрямого матеріального стимулювання можна виділити наявність страхування транспортних засобів або медичного страхування, на що вказали 16,67 % опитаних. Інші складові непрямого матеріального заохочення (безкоштовне харчування – 9,09%, навчання – 13,64 %, пільги на транспорт – 12,12 % та мобільний зв'язок – 13,64 %) зустрічалися дещо рідше. Аналогічна тенденція визначалася і в організаціях з чисельністю працівників від 10 до 49 осіб. В цій групі опитаних можна ви-

ділити факт того, що в цілому базовим окладом були задоволені 2/3 респондентів (78,26 %). Однак, відсутність надбавок та премій відмітили значна частина респондентів (30,43 % та 43,48 % відповідно). Непряме матеріальне заохочення в цій групі не вирізнялося від опитаних, що задіяні на підприємствах з чисельністю персоналу до 9 осіб. Можна відмітити, що в цій групі були одиничні випадки безкоштовного харчування та навчання [3]. У таблиці 4 наведені дані щодо матеріального стимулювання працівників середнього та великого бізнесу.

Таблиця 4

Показники матеріального стимулювання працівників середнього та великого бізнесу, (%)

Ознака матеріального стимулювання	Чисельність підприємства	
	50-249 осіб (n=64)	Більше 250 осіб (n=10)
1. Чи задоволені Ви своїм базовим окладом?	92,19	40,0
2. Чи отримували Ви протягом останнього року надбавки до свого посадового окладу за різні види діяльності?	56,25	80,0
3. Чи отримували Ви премії протягом останнього року?	65,63	70,0
4. Чи надається Вам безкоштовне харчування або знижка на нього?	15,63	40,0
5. Чи мали ви можливість пройти безкоштовне навчання за рахунок організації протягом останнього року?	21,88	60,0
6. Чи маєте Ви забезпечене організацією страхування транспортних засобів або медичне страхування?	65,63	80,0
7. Чи надавала Вам організація протягом останнього року безкоштовно користуватися транспортними засобами або пільгами на проїзд?	15,63	60,0
8. Чи надавала Вам організація протягом року користуватися пільгами на мобільний зв'язок або його безкоштовне використання?	43,75	60,0

За отриманими результатами видно, що більша частина опитуваних працівників з великих компаній не задоволені своїми базовими окладами на фоні того, що основна частина мала премії та надбавки, як винагороду за свою працю. Також великий бізнес значно активніше, ніж інші підприємства залучає непрямі заходи стимуляції. Однак, в середньому 30 % опитаних працівників компаній з чисельністю працівників більше 250 осіб зазначили, що вони не мають тих чи інших видів непрямого матеріального стимулювання. Цей факт є ознакою того, що великий бізнес в рамках стимулювання працівників робить акцент на прямій матеріальній складовій, даючи можливість працівнику самостійно вирішити щодо напрямів мотивації.

**Висновки.** В системі управління персоналом необхідно враховувати всі складові, які впливають на підвищення продуктивності праці, особливо це стосується мотиваційної компоненти, чисельність працівників. Також має значення в якій економічній галузі, виконує свою діяльність роботодавець. Визначено, що фізичні особи-підприємці за кількістю зареєстрованих ФОП домінують в усіх галузях згідно з КВЕД-2010 і вимагають окремої системи мотиваційних компонентів. Домінуюча більшість усіх суб'єктів господарювання зареєстрована в галузях економічної діяльності таких як: «Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів» та «Інформація та телекомунікації». Галузь «Промисловість» є привабливою для малого, середнього та великого бізнесу,

фізичних осіб-підприємців та юридичних осіб.

Мотиваційні компоненти малого та середнього бізнесу суттєво не змінилися за останні 8 років – домінуючими рисами матеріального стимулювання були прямі фінансові надходження у вигляді посадового окладу, рівнем якого задоволені лише половина опитаних працівників, а приблизно третина мають премії та надбавки за свою роботу. Непряме матеріальне стимулювання в системі малого бізнесу розвинуто недостатньо, на що вказують відповіді респондентів, лише п'ята частина яких отримують різні види страхування, як найбільш часта ознака непрямого матеріального стимулювання роботи працівників.

Зі зростанням обсягів підприємства збільшуються і можливості прямого та непрямого матеріального впливу на ефективність праці, причому працівники великих організацій на тлі наявності надбавок, премій в основній своїй масі незадоволені своїми посадовими окладами, а третина не має тих чи інших видів непрямого матеріального впливу, очевидно за рахунок перерозподілу акцентів на рівень фактичної оплати праці співробітника. Перспективним є окреслення стану нематеріального стимулювання на працівників малого, середнього та великого бізнесу в сучасних умовах. Окрім того, проведення статистичного аналізу із визначенням найбільш привабливих галузей для підприємців на сьогоднішній день дозволить в подальшому розробити та вдосконалити мотиваційні компоненти прикладного характеру.

### Література

1. Воронкова А.А. Оподаткування як інструмент мотивації розвитку малого та середнього бізнесу. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства*. 2012. Вип. 126. «Економічні науки». С. 115-120.
2. Герасименко О., Герасименко Г. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2015. №7. С. 29-37.
3. Державна служба статистики України: веб-сайт. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>.
4. Кармазіна Т.Р., Захарова О.В. Специфіка управління персоналом у малому бізнесі. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2017. Вип. 31. С. 126-134.

5. Курманська В.Д. Мотивація персоналу у системі управління людськими ресурсами в сучасних умовах господарювання. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2014. №3. С. 26-29.

6. Маковоз О., Коваль Д. Теоретичні основи визначення поняття «комплаєнс менеджмент». *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Економіка*. 2023. Випуск 17(34). С. 204-208.

7. Чобіток В.І., Лєтяго Г.В., Іщенко В.О. Формування рейтингу підприємств на основі мотиваційних концептів. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. Випуск 16(32).

8. Prokhorova V., Pylypenko Yu., Halkiv L., Koleshchuk O., Dubiei Yu. Innovative intellectual capital in the system of factors of technical and technological development. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2022. №6. С. 181-186.

9. Prokhorova V., Yemelyanov O., Koleshchuk O., Petrushka K. Tools for assessing obstacles in implementation of energy saving measures by enterprises. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2023. №1. С. 160-168.

### References

1. Voronkova, A.A. (2012). Opodatkuvannia yak instrument motyvatsii rozvytku maloho ta serednoho biznesu. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva*, Issue 126 «Ekonomichni nauky», 115-120.
2. Herasymenko, O., & Herasymenko, H. (2015). Efektyvnist upravlinnia personalom na malomu pidpriemstvi: indykatory stanu ta priorytetni napriamy pidvyshchennia. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka, Ekonomika*, (7), 29-37.
3. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy: veb-sait. Retrieved from <https://ukrstat.gov.ua/>.
4. Karmazina, T.R., & Zakharova, O.V. (2017). Spetsyfika upravlinnia personalom u malomu biznesi. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu, Ekonomichni nauky*, Issue 31, 126-134.
5. Kurmanska, V.D. (2014). Motyvatsiia personalu u systemi upravlinnia liudskymy resursamy v suchasnykh umovakh hospodariuvannia. *Rynok pratsi ta zainiatist naselennia*, (3), 26-29.
6. Makovoz, O., & Koval, D. (2023). Teoretychni osnovy vyznachennia poniattia «komplaiens menedzhment». *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka, Ser. Ekonomika*. Issue 17(34), 204-208. [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-14)
7. Chobitok, V.I., Letiaho, H.V., & Ishchenko, V.O. (2023). Formuvannia reitynhu pidpriemstv na osnovi motyvatsiinykh kontseptiv. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka, Ser. Ekonomika*, 16(32). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-13](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-13)
8. Prokhorova, V., Pylypenko, Yu., Halkiv, L., Koleshchuk, O., Dubiei, Yu. (2022). Innovative intellectual capital in the system of factors of technical and technological development. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, (6), 181-186. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2022-6/181>.

9. Prokhorova, V., Yemelyanov, O., Koleshchuk, O., & Petrushka, K. (2023). Tools for assessing obstacles in implementation of energy saving measures by

enterprises. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. (1), 160-168.

<https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-1/160>.

## MOTIVATION COMPONENTS OF PERSONNEL MANAGEMENT AT ENTERPRISES

*O. V. Makovoz, Ph. D (Econ.), Associate Professor,*

*V. O. Ishchenko, Post-graduate student,*

*Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy*

**Methods.** Methods of analysis and synthesis, empirical methods, methods of induction and deduction, graphic and logical methods, methods of financial, economic and statistical analysis were used in the process of researching the components of personnel management of enterprises. The methodological basis of the research is the index method, the results of which allow evaluating the main components of the enterprise personnel management.

**Results.** The article provides a detailed analysis of statistical data and survey results regarding the main motivational components of personnel management at enterprises. The dependence between indicators of economic activity and components of personnel motivation was revealed. The article substantiates the main motivational components of personnel management, improves the structural-functional model of the dependence of quantitative and qualitative indicators and the motivational component of personnel management of the enterprise, which synthesizes a comprehensive approach to taking into account all important directions of improvement of motivational processes of personnel management.

**Novelty.** It consists in justifying the need to take into account motivational components when planning and improving the scientific and methodological foundations of the development of a structural and functional model of personnel management and a system for evaluating the economic activity of the enterprise.

**Practical value.** Evaluation of the motivational components of the personnel management of the enterprise is the basis for building effective models of the development of enterprises, which is an analytical tool for organizing the vertical and horizontal connections of the management system of the multi-level and multifunctional management decision-making system, taking into account the properties of the interdependent influence of performance indicators and establishing the safety parameters of individual trajectories of the development of personnel management .

**Keywords:** motivation, personnel, enterprise, efficiency, team.

*Надійшла до редакції 27.02.24 р.*

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

*А. М. Кучигін, ТОВ «Делойт і Туш», a.kuchyhin@donnu.edu.ua, orcid.org/0009-0007-6019-8732,*

*М. В. Савченко, д. е. н., професор, Донецький національний університет імені Василя Стуса, m\_savchenko@donnu.edu.ua, orcid.org/0000-0002-9063-3551*

**Методологія дослідження.** Під час дослідження застосовувались наступні методи: аналізу – при виокремленні специфіки застосування методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможного потенціалу підприємства; абстрагування – у процесі створення комплексного підходу до оцінювання конкурентоспроможного потенціалу; порівняльний аналіз – для співставлення методичних підходів щодо оцінки конкурентоспроможного потенціалу підприємства. За допомогою графічного методу наочно відображено отримані результати дослідження.

**Результати.** Проведено критичний аналіз існуючих підходів до визначення складових конкурентоспроможного потенціалу підприємства, за результатами якого виокремлено такі його складові, як: кадровий, фінансовий, виробничий, інноваційно-інвестиційний та ринковий потенціали. Продемонстровано, що кожний із розглянутих методичних підходів характеризується певними перевагами та недоліками, що мають суттєвий вплив на вибір доцільного в зазначених умовах методу оцінки конкурентоспроможного потенціалу підприємства. Авторами статті сформовано науково-методичний підхід до оцінювання конкурентоспроможного потенціалу підприємства із застосуванням підходів та методів оцінки, що є складовими частинами існуючих методичних підходів або результатом їхнього комбінування.

**Новизна.** При аналізі методичних підходів до оцінки конкурентоспроможного потенціалу підприємства було надано визначення комплексному підходу на основі оцінювання складових потенціалу, виявлено його переваги. Запропоновано застосування науково-методичного підходу оцінки конкурентоспроможного потенціалу, що в кінцевому рахунку дає можливість отримати достовірний результат та прийняти зважені рішення щодо управління підприємством.

**Практична значущість** полягає у можливості застосування розроблених та наданих пропозицій щодо інструментарію оцінки конкурентоспроможного потенціалу підприємствами різних галузей економіки з метою підвищення ефективності їхнього господарювання. Отримані висновки та результати дослідження, а також надані методичні рекомендації сприятимуть ефективному функціонуванню промислових підприємств.

**Ключові слова:** конкурентоспроможний потенціал, конкурентоспроможність, методи, оцінювання, ринковий потенціал, кадровий потенціал, фінансовий потенціал, інноваційно-інвестиційний потенціал, виробничий потенціал, комплексний підхід.

**Постановка проблеми.** Проблема підвищення рівня конкурентоспроможного потенціалу підприємства методологічно тісно пов'язана з її оцінкою, оскільки є орієнтиром у прийнятті рішень щодо зміцнення ринко-

вих позицій підприємства та, водночас, свідчить про ефективність здійснюваної діяльності. Оцінка рівня конкурентоспроможного потенціалу є методологічною основою для визначення шляхів підвищення конкуренто-

спроможності підприємства та прийняття відповідних рішень щодо формування та управління конкурентними перевагами. Це дозволяє виявити сильні і слабкі сторони в діяльності економічного суб'єкта, зміцнити його перевагу і усунути слабкі сторони. Вжиття ефективних заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства, потребує наявності об'єктивного інструменту її визначення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Науковим підґрунтям статті є результати досліджень науковцями моделей удосконалення методів оцінки конкурентоспроможного потенціалу підприємств. Дослідженню теоретичних аспектів присвячені праці І. Ансоффа [1], М. Портера [2], Ф. Котлера [3] та інших. Сутність потенціалу підприємства в теоретичному аспекті та методичні засади його оцінювання обґрунтовані економістами: Н. С. Краснокутською [4], В. В. Прохоровою [5], І. М. Рєпіною [6], М. В. Савченко [7].

Проте критичний аналіз наукової літератури, присвяченої проблемам формування та оцінки конкурентоспроможного потенціалу підприємства, свідчить про недостатню розробленість прикладних аспектів цієї проблематики, що свідчить про необхідність подальшого розвитку науково-методичних підходів до оцінки потенціалу підприємства.

**Формулювання мети статті.** Мета дослідження – узагальнити та обґрунтувати науково-методичні підходи до оцінки конкурентоспроможного потенціалу підприємств.

Досягнення зазначеної мети потребує вирішення переліку таких завдань:

- визначення особливостей конкурентоспроможного потенціалу підприємства;
- диференціювати конкурентоспроможний потенціал як систему на рівні більш ефективного управління підприємствами;
- визначити основні функції аналізу конкурентоспроможного потенціалу підприємств;
- обґрунтувати основні підходи до оцінки конкурентоспроможного потенціалу підприємства;
- розробити алгоритм і зміст роботи на кожному етапі впровадження науково-методичного підходу оцінювання конкурентоспроможного потенціалу підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Дослідження існуючого наукового доробку щодо формування, ефективного використання та розвитку конкурентоспроможного потенціалу, дозволило визначити, що здебільшого більшість учених, які вивчають це питання, говорять про конкурентоспроможність підприємства і не беруть до уваги той факт, що основною складовою конкурентоспроможності є саме його потенціал. У зв'язку з цим, під конкурентоспроможним потенціалом підприємства будемо розуміти сукупність ресурсів, необхідних і достатніх для його функціонування, тобто симбіоз можливостей сприятливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, які за своєчасного виявлення забезпечують найбільшу ефективність використання його потенціалу; інструментарій, необхідний ефективній реалізації ресурсів та можливостей підприємства з подальшою їх трансформацією у конкурентні переваги.

Діагностика конкурентоспроможного потенціалу підприємства повинна базуватися на аналізі можливостей, що включають дослідження трьох складових: аналіз продукції, аналіз внутрішньої структури, аналіз зовнішнього оточення [8, с.59].

Ніж перейти до методологічного інструментарію конкурентоспроможного потенціалу потрібно визначити його складові. Для опису складових конкурентоспроможного потенціалу, потрібно враховувати не тільки ресурсні можливості підприємства, але і зовнішні характеристики конкурентоспроможності підприємства та його можливості [9].

З метою обґрунтування складових конкурентоспроможного потенціалу систематизовано підходи до формалізації складових потенціалу підприємства (табл. 1).

Отже, розуміючи під конкурентоспроможним потенціалом сукупність матеріальних, нематеріальних ресурсів і можливостей об'єктів і суб'єктів господарювання, що дає їм перевагу ефективно функціонувати в умовах конкуренції, можна навести таку класифікацію елементів, що становлять конкурентоспроможний потенціал:

- кадровий потенціал: сукупність трудових ресурсів, їх компетенцій, методів та методик менеджменту, організаційної структури управління, системи інформаційного забезпечення;

– фінансовий потенціал, що складається з фінансових активів підприємства та його інвестиційних можливостей;

– виробничий потенціал як сукупність, виробничого обладнання, потенційний обсяг виробництва продукції, основних засобів, використання сировини та матеріалів;

– інноваційно-інвестиційний потенціал, що забезпечує проведення НДДКР, науково-технічних заділів та ноу-хау, створення нової техніки та її тиражування, частка інвестицій, частка чистого доходу від реалізації інноваційної продукції;

Таблиця 1

Підходи до визначення складових конкурентоспроможного потенціалу підприємства

Складові потенціалу	Хейнман С.А., 1982	Краснокутська Н.С., 2005	Должанський І.Є., 2006	Бачевський Б.Є., 2009	Алькема В.Г., 2015	Дорошенко Ю.А., 1997	Федонін О.С., Рєпіна І.М., 2003	Краснокутська Н.С., 2005	Должанський І.З., Загорна Т.О., 2006	Лапін Є.В., 2007	Берлінг Р.З., 2011	Калініченко О.І., 2011	Бабіна О.Є., 2013	Савченко М.В., 2004
Виробничий потенціал	+						+	+	+		+		+	
Технологій потенціал	+												+	
Природно ресурсний потенціал	+					+								
Матеріально-сировинний потенціал	+													
Комунікативний потенціал	+													
Матеріальний потенціал (потенціал матеріальних ресурсів)		+	+	+	+	+								+
Нематеріальний потенціал		+	+	+	+									
Фінансовий потенціал		+	+	+	+						+	+	+	
Трудовий потенціал		+	+	+	+								+	+
Інформаційний потенціал		+	+	+	+									
Економічний потенціал		+	+	+	+					+	+		+	
Екологічний потенціал						+				+				
Інноваційний потенціал						+	+	+	+			+		
Інвестиційний потенціал						+	+	+	+					
Маркетинговий потенціал							+	+	+			+	+	
Науково-технічний потенціал							+	+	+					
Управлінський потенціал							+	+	+					
Логістичний потенціал							+	+	+					
Соціальний потенціал										+				
Кадровий потенціал											+	+		
Інтелектуальний потенціал											+			
Організаційний потенціал												+	+	
Ринковий потенціал												+		
Потенціал основних засобів														+

Джерело: побудовано авторами на основі вивчених джерел

– ринковий потенціал як сукупність даних про кон'юнктуру ринку, замовників і поставальників, організації логістики, їх аналіз та узагальнення, адаптація організації до ринкових умов.

У науковій літературі існує низка методів оцінювання потенціалу підприємства, які можна використовувати і для оцінки конкурентоспроможного потенціалу (рис. 1).

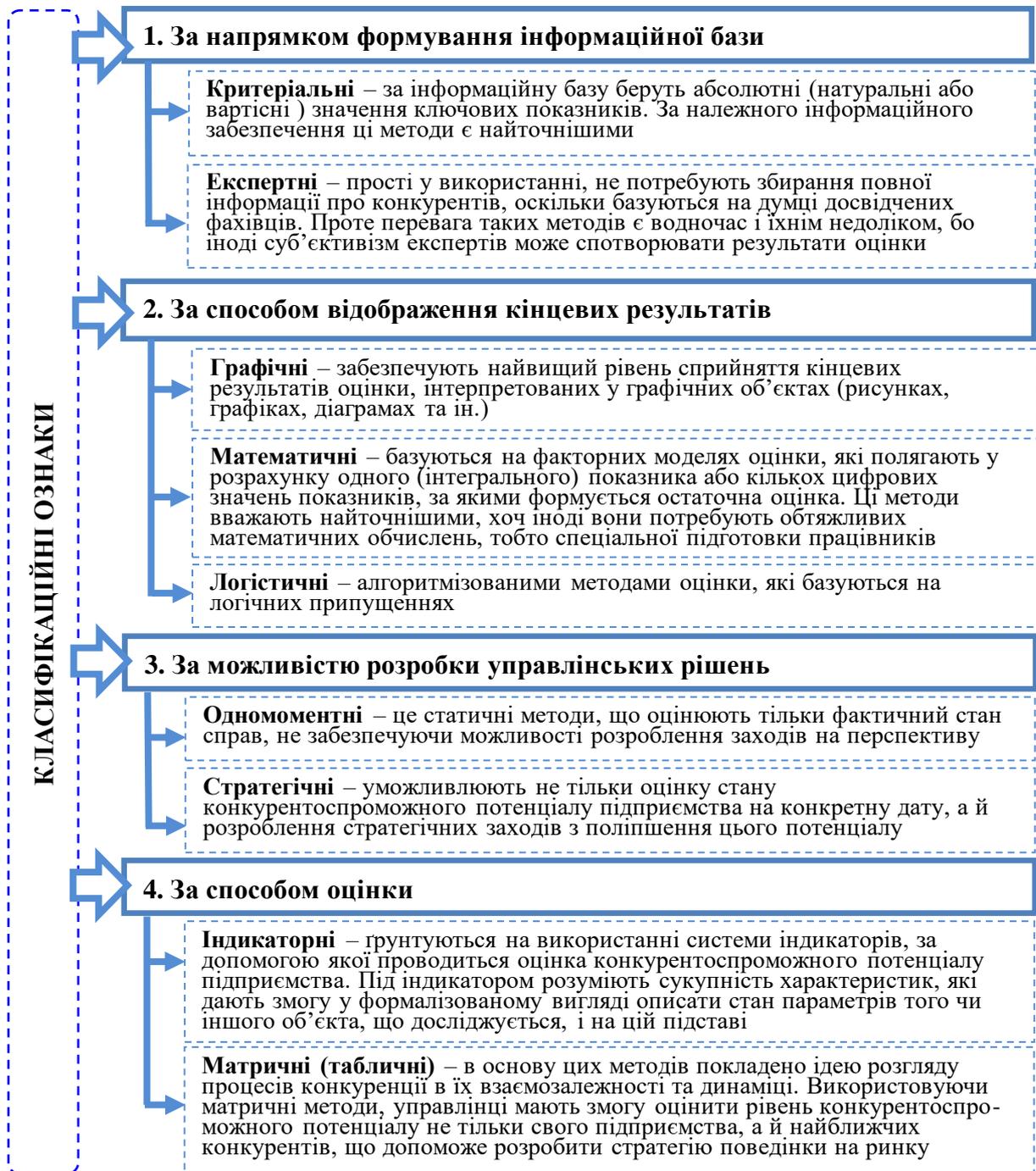


Рис. 1. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможного потенціалу підприємства  
Джерело: побудовано авторами на основі [5; 10; 11]

Вивчивши різні погляди щодо методичного забезпечення оцінки конкурентоспроможного потенціалу слід зазначити, що багато

авторів пропонують широкий набір аналітичних показників, з допомогою яких оцінюються різні компоненти конкурентоспроможного потенціалу (табл. 2).

## Дослідження методів оцінки конкурентоспроможного потенціалу підприємств

Група методів	Методи оцінки	Переваги	Недоліки
Матричні методи	Матриця зростання	Можливість зіставлення змін конкурентного потенціалу із зміною ефективності його використання	Цей метод не відображає зв'язків між показниками, що визначають конкурентоспроможний потенціал підприємства
	Матриця потенційних можливостей підприємства	Детальний та опрацьований алгоритм розрахунку конкурентоспроможного потенціалу	Вузкий підхід до визначення конкурентоспроможного потенціалу, не враховуються всі його елементи
Методи багатовимірного статистичного аналізу	Порівняльний кореляційно-регресійний аналіз	Метод дозволяє визначити найпроблемніші місця в конкурентоспроможному потенціалі підприємства, а отже, виявити резерви зростання та цільові показники у його підвищенні	Неповною мірою враховуються результуючі показники діяльності, немає причинно-наслідкового зв'язку між елементами потенціалу
	Системний аналітичний аналіз	Метод дозволяє провести аналіз показників шляхом зіставлення різних показників	У процесі оцінки конкурентоспроможного потенціалу відбувається дублювання інформації
Комплексні методи	Комплексне поелементне дослідження	Базується на теорії конкурентних переваг, поділяючи елементи конкурентоспроможного потенціалу на потенціали нижчого та вищого порядку, що дозволяє вивчати конкурентоспроможний потенціал як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі	Спирається на припущення про те, як підприємство функціонуватиме за тих чи інших умов, а отже, про те, що насправді може і не бути
Порівняльні методи	Непараметричний метод «Паттерн»	Орієнтація на кращий досвід та становище у галузі у визначенні подальшої стратегії розвитку	Суб'єктивний підхід до оцінки значущості (вагомості) приватних індексів
Експертні методи	Метод експертних оцінок	Доступність методу, відносна дешевизна та незначні часові витрати	Оцінка переважно ґрунтується на суб'єктивній думці експертів

Джерело: побудовано авторами на основі [5; 10; 11]

Проведений аналіз методів оцінки конкурентоспроможного потенціалу показав, що методичний інструментарій оцінки перебуває у стадії формування різних напрямів та кон-

цепцій. Уточнивши методи оцінки конкурентоспроможного потенціалу підприємства, ми перейшли безпосередньо до науково-методичного підходу оцінювання конкурентоспроможного потенціалу підприємства (рис. 3).



Рис. 3. Етапи оцінки конкурентоспроможного потенціалу підприємства

Джерело: побудовано авторами

Система індикаторів оцінки конкурентоспроможного потенціалу підприємства – це комплексний інструмент, який використовується для вимірювання та аналізу сильних

і слабких сторін підприємства, а також його можливості конкурувати на ринку (табл. 3).

Таблиця 3

## Система індикаторів оцінки конкурентоспроможного потенціалу підприємства

Індикатори складових конкурентоспроможного потенціалу	Нормативне значення
<i>Кадровий потенціал</i>	
Коефіцієнт плинності кадрів	<0,15
Коефіцієнт стабільності персоналу	=1
Продуктивність праці	max за період
Рівень заробітної плати	>1
<i>Фінансовий потенціал</i>	
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	$\geq 0,1$
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$
Рентабельність власного капіталу	max за період
Коефіцієнт покриття	>1
<i>Виробничий потенціал</i>	
Фондовіддача	>1
Фондозабезпеченість	max за період
Якісний стан основних засобів	0,25-0,4
Коефіцієнт оновлення основних фондів	max за період
<i>Інноваційно-інвестиційний потенціал</i>	
Частка інноваційної продукції у загальному обсязі виробництва	$\geq 0,1$
Рівень технологічної готовності підприємства	max за період
Рентабельність інвестицій	max за період
Обсяг інвестицій у основний капітал	max за період
<i>Ринковий потенціал</i>	
Рентабельність продажів (за прибутком від продажів)	max за період
Частка ринку, %	max за період
Темпи зростання продажів за певний період, %	>20%
Рівень концентрованості ринку	<0,7

Джерело: складено авторами

Індикатори оцінки конкурентоспроможного потенціалу підприємства діляться на стимулятори та дестимулятори.

*Стимулятори* – це фактори, які позитивно впливають на конкурентоспроможність підприємства.

*Дестимулятори* – це фактори, які негативно впливають на конкурентоспроможність підприємства.

Оцінка конкурентоспроможного потенціалу підприємства за допомогою стимуляторів та дестимуляторів дозволяє:

– визначити сильні та слабкі сторони підприємства;

– виявити можливості та загрози на ринку;

– розробити стратегію розвитку підприємства, спрямовану на підвищення його конкурентоспроможності.

Нормування індикаторів, зростання яких за своєю економічною сутністю відбиває позитивну тенденцію (стимуляторів) проводиться за формулою:

$$K_i = \frac{P_i - P_{min}}{P_{max} - P_{min}}, \quad (1)$$

де  $K_i$  – нормований одиничний індикатор конкурентоспроможного потенціалу підприємства;

$P_i$  – фактичне значення одиничного індикатора конкурентоспроможного потенціалу підприємства;

$P_{min}$  – мінімальне значення на відповідному інтервалі для індикатора  $i$ ;

$P_{max}$  – максимальне значення на відповідному інтервалі для індикатора  $i$ .

Для показників, зростання яких за своєю економічною сутністю відбиває негативну тенденцію (дестимуляторів), нормування здійснюється за формулою:

$$K_i = \frac{P_{max} - P_i}{P_{min} - P_{max}} \quad (2)$$

Здійснення оцінок індикаторів конкурентоспроможного потенціалу підприємства за складовими може проводитися за двома методами: з врахуванням ваги (значущості) одиничних оцінок або за умови, що одиничні показники є рівнозначними.

Підсумкова оцінка з урахуванням ваги одиничних індикаторів конкурентоспроможного потенціалу підприємства визначається за формулою:

$$I_j = \sum_{i=1}^n \alpha_i K_i, \quad (3)$$

де  $I_j$  – підсумкова блочна оцінка за  $j$ -тою складовою конкурентоспроможного потенціалу;

$\alpha_i$  – вагомість одиничного індикатора конкурентоспроможного потенціалу підприємства;

$n$  – кількість індикаторів складових конкурентоспроможного потенціалу підприємства;

$i$  – порядковий номер одиничного індикатора;

$j$  – номер складової у проведенні комплексної оцінки конкурентоспроможного потенціалу підприємства.

Для визначення конкурентоспроможного потенціалу підприємства може використовуватися формула:

$$KI_{ef} = \frac{1}{m} \sum_{j=1}^m I_j, \quad (4)$$

де  $KI_{ef}$  – рівень конкурентоспроможного потенціалу підприємства;

$I_j$  – підсумкова оцінка за складовими конкурентоспроможного потенціалу підприємства;

$m$  – кількість складових оціночних індикаторів конкурентоспроможного потенціалу підприємства;

$j$  – номер складової при проведенні комплексної оцінки конкурентоспроможного потенціалу підприємства.

Важливим кроком у визначенні рівня конкурентоспроможного потенціалу підприємства є визначення шкали.

Обґрунтування інтервалів значення рівня конкурентоспроможного потенціалу підприємства та побудова шкали оцінки здійснена на основі узагальненої оцінки середніх величин (рис. 5).

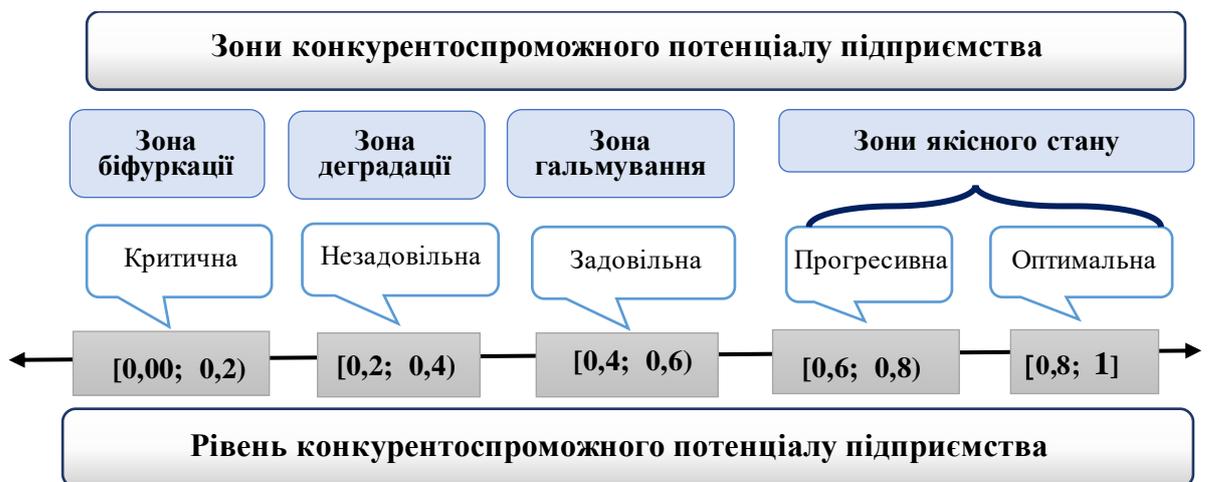


Рис. 5. Шкала визначення зон конкурентоспроможного потенціалу підприємства відповідно до граничних значень

Джерело: побудовано авторами

Отже, перевагами розробленого науково-методичного підходу щодо розробки інструментарію оцінювання конкурентоспроможного потенціалу підприємства можна назвати такі:

- інструментарій забезпечує комплексний підхід до оцінки, охоплюючи всі ключові аспекти конкурентоспроможного потенціалу;
- дозволяє чітко й ґрунтовно зрозуміти сильні та слабкі сторони підприємства, а також його можливості та загрози з боку конкурентів;
- інструментарій базується на чітких критеріях та показниках, що мінімізує суб'єктивізм у процесі оцінювання конкурентоспроможного потенціалу підприємства;
- допомагає ідентифікувати проблемні зони, які негативно впливають на конкурентоспроможність підприємства;
- дає можливість вжити заходів для їх усунення та покращення конкурентних позицій;
- може допомогти підприємству значно покращити свою конкурентоспроможність на ринку;

**Висновки.** Розробка та впровадження науково-методичного підходу оцінювання конкурентоспроможного потенціалу підприємства може дати ряд істотних переваг, які допоможуть йому значно покращити свої позиції на ринку та стати більш конкурентоспроможним.

Впровадження інструментарію може зробити підприємство більш привабливим для інвесторів, що може призвести до залучення додаткових інвестицій, необхідних для розвитку та зростання підприємства.

### Література

1. Ansoff H. Igor, McDonnell Edward J. *The New Corporate Strategy*. Wiley, 1988. 258 p.
2. Porter M.E. *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*. *Harvard Business Review*, May/June 1987. P. 43-59.
3. Kotler Ph. *Competitive Strategies for New Product Marketing over the Life Cycle*. *Management Science*. 1965. Vol. 12. № 4. Series B. P. B104-B119.
4. Краснокутська Н.В. *Потенціал підприємства: формування та оцінка*. Київ, 2005. 352 с.
5. Прохорова В.В., Чобіток В.І. *Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємств на засадах контролінгу: монографія*. Харків: НТМТ, 2012. 248 с.
6. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. *Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. пос. К.: КНЕУ, 2004. 316 с.*

7. Савченко М.В. *Управління економічним потенціалом промислових підприємств: дис. ... к. е. н.: 08.06.01. Харків, 2004. 190 с.*

8. Исаева Н.С., Валеева Ю.С. *Методология оценки конкурентоспособного потенциала промышленного предприятия*. *Экономический анализ*. 2006. № 21(78). С. 59-65.

9. Галькевич М.В. *Теоретико-методичне обґрунтування структуризації потенціалу конкурентоспроможності підприємства*. *Ефективна економіка*. 2017. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5720>

10. Добикіна О.К., Рижигов В.С., Касьянюк С.В. та ін. *Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. пос. для студ. вищих навч. закладів*. К.: Центр учбової літератури, 2007. 208 с.

11. Тарнавська Н.П. *Управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання на засадах інноваційного розвитку: автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.00.03; Тернопільський національний економічний ун-т. Т., 2009. 40 с.*

### References

1. Ansoff, H. Igor, McDonnell, Edward J. (1988). *The New Corporate Strategy*. Wiley. 258 p.
2. Porter, M.E. (1987). *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*. *Harvard Business Review*, May/June 1987. P. 43-59.
3. Kotler, Ph. (1965). *Competitive Strategies for New Product Marketing over the Life Cycle*. *Management Science*. 1965. Vol. 12. № 4. Series B. P. B104-B119. <https://doi.org/10.1287/mnsc.12.4.b104>
4. Krasnokutska, N.V. *Potential pidpryemstva: formuvannia ta otsinka*. Kyiv, 2005.
5. Prokhorova, V.V., & Chobitok, V.I. (2012). *Upravlinnia potentsialom konkurentospromozhnosti pidpryemstv na zasadakh kontrolinhu*. Kharkiv: NTMT.
6. Fedonin, O.S., Riepina, I.M., & Oleksiuk, O.I. (2004). *Potential pidpryemstva: formuvannia ta otsinka*. Kyiv: KNEU.
7. Savchenko, M.V. (2004). *Upravlinnia ekonomichnym potentsialom promyslovykh pidpryemstv*. *Candidate's thesis*. Kharkiv.
8. Isaeva, N.S., & Valeeva, Yu.S. (2006). *Metodologiya otsenki konkurentosposobnogo potentsiala promyshlennogo predpriyatiya*. *Ekonomicheskiy analiz*, 21(78), 59-65.
9. Halkevych, M.V. (2017). *Teoretyko-metodychne obhruntuvannia strukturyzatsii potentsialu konkurentospromozhnosti pidpryemstva*. *Efektivna ekonomika*, (8). Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5720>
10. Dobykina, O.K., Ryzhykov, V.S., & Kasianiuk, S.V. «et al.» (2007). *Potential pidpryemstva: formuvannia ta otsinka*. Kyiv: Tsentri uchbovoi literatury.
11. Tarnavska, N.P. (2009). *Upravlinnia konkurentospromozhnosti subiektiv hospodariuvannia na zasadakh innovatsiinoho rozvytku*. *Doctor's thesis*. Ternopil: Ternopilskyi natsionalnyi ekonomichniy universytet.

METHODODOLOGICAL APPROACHES TO COMPETITIVE  
POTENTIAL ASSESSMENT OF AN ENTERPRISE

*A. M. Kychyhin, LLC «Deloitte and Touch», M. V. Savchenko, D.E., Professor, Donetsk National University named after Vasyl Stus*

**Methods.** During the research, the following methods were used: analysis – when studying the experience of applying methods of assessing competitive potential; abstraction – in the process of creating a comprehensive approach to assessing competitive potential; comparative analysis – to compare methodological approaches to assessing the competitive potential of the enterprise; logical analysis – to build the logic of research. The results of the study are clearly displayed using a graphic method.

**Results.** A critical analysis of existing approaches to determining the components of an enterprise's competitive potential was conducted, as a result of which such components as: personnel potential, financial potential, production potential, innovation and investment potential, and market potential were singled out. It has been demonstrated that each of the considered methodological approaches is characterized by certain advantages and disadvantages, which have a significant impact on the choice of an appropriate method for assessing the competitive potential of an enterprise under the specified conditions. The authors of the article formed a scientific and methodological approach to the assessment of the competitive potential of the enterprise with the application of assessment approaches and methods that are components of methodological approaches or the result of their combination.

**Novelty.** During the analysis of methodical approaches to the assessment of the competitive potential of the enterprise, a comprehensive approach to the assessment of the competitive potential based on the assessment of the components of the potential was defined, and its advantages were revealed. The application of a scientific-methodological approach to the assessment of competitive potential is proposed, which ultimately makes it possible to obtain a reliable result and make balanced management decisions regarding the management of the enterprise.

**Practical value** lies in the possibility of applying the developed and provided proposals regarding the toolkit for assessing the competitive potential of enterprises in various sectors of the economy in order to improve the efficiency of their management. The obtained conclusions and research results, as well as the provided methodological recommendations, will contribute to the effective functioning of industrial enterprises.

**Keywords:** competitive potential, competitiveness, methods, evaluation, market potential, personnel potential, financial potential, innovation and investment potential, production potential, comprehensive approach.

*Надійшла до редакції 19.01.24 р.*

## ІННОВАЦІЙНА КУЛЬТУРА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

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

**Методологія дослідження.** Основними методами, які використані в роботі, є аналіз і синтез. За їх допомогою були визначені роль і значення інноваційної культури в системі управління персоналом підприємств транспортної галузі (загальнотеоретичні засади, детермінанти формування інноваційної культури і її практична реалізація). Методи узагальнення та системного аналізу дозволили визначити систему принципів, на якій має ґрунтуватися інноваційна культура в системі управління персоналом підприємств.

**Результати.** На основі проведеного дослідження підходів до визначення сутнісного наповнення поняття «інноваційна культура» у статті розглянуто погляди вітчизняних науковців на фактори формування та підвищення інноваційної культури в контексті управління персоналом. Визначено роль і місце інноваційної культури у процесі реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства. Виділено основні завдання і принципи формування ефективної інноваційної культури в контексті управління персоналом транспортної галузі. Обґрунтовано основні функції інноваційної культури в системі управління персоналом підприємства.

**Новизна.** Інноваційна культура підприємств транспортної галузі сприятиме формуванню його позитивного іміджу серед зовнішніх контрагентів (партнерів, споживачів, потенційних співробітників тощо) як такого, що активно розробляє та впроваджує інноваційні ідеї і є відкритим для сприйняття нової ідеї. Діяльність в умовах ефективно сформованої інноваційної культури стимулює фахівців виявляти і реалізовувати свій потенціал через постійне генерування, відбір, випробування та впровадження в дію нових ідей. У результаті проходження усіх стадій інноваційного процесу – від виникнення інноваційної ідеї і до її реалізації – відбувається накопичення нових знань, умінь, навичок та досвіду.

**Практична значущість.** Обґрунтовано, що інноваційна культура спонукає підприємства транспортної галузі до вибору простих, чітких цілей та розвиває прагнення всього персоналу до інноваційного розвитку. Інноваційна культура відображає цілісну орієнтацію персоналу, закріплену в мотивах, знаннях, вміннях і навичках, а також в стилях і нормах поведінки. Постійне оновлення «здібностей» персоналу сприяє збільшенню економічного ефекту для підприємства, формування стабільного трудового колективу висококваліфікованих працівників. Інноваційна культура виступає своєрідним фільтром на шляху впровадження всіх новацій.

**Ключові слова:** інноваційна культура, управління персоналом, інноваційний розвиток, інноваційний потенціал, транспортна, галузь, підприємство.

**Постановка проблеми.** Практика свідчить, що високий рівень інноваційної культури підприємства є одним з головних факторів успіху його інноваційної діяльності. Сприятлива інноваційна культура дозволяє подолати бар'єри на шляху до активізації творчої діяльності персоналу інноваційного підприємства (команди інноваційного проєкту), а також його окремих працівників. Її

формування і розвиток потребує, серед іншого, створення відповідної системи мотивації персоналу яка є однією зі складових інноваційної культури, поряд із інтелектуально-креативною складовою. Однак вітчизняні реалії свідчать як про нерозвиненість інноваційної культури більшості українських підприємств, так і недостатню дієвість системи мотивації їх персоналу, як

передумови забезпечення високого рівня інноваційно-сприятливого середовища їх діяльності. Таким чином актуалізується проблема забезпечення належного рівня (необхідного і достатнього) інноваційної культури в управлінні персоналом підприємств транспортної галузі. Підвищення ефективності впровадження інновацій, здійснення інноваційної діяльності, реалізація інноваційного потенціалу суспільства завжди перебували у центрі уваги, створюючи об'єктивну потребу у формуванні інноваційної культури з урахуванням процесів, що відбуваються у суспільстві, світовому співтоваристві та потребує нових управлінських, правових, організаційних та технологічних підходів. Усе це потребує збільшення кількості професіоналів нової формації, членів суспільства – розповсюджувачів нової культури, генераторів ідей та їх реалізації, ініціаторів інноваційних процесів [9].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасні проблеми управління інноваціями на різних рівнях управління національною економікою знаходяться в центрі уваги багатьох провідних українських і іноземних вчених.

Питаннями встановлення сутності інноваційної культури та факторів її розвитку займалися вітчизняні вчені, а саме: С. Биконя [3], О. Вікарчук [4], Н. Гавкалова [5], Г. Захарчин [6], О. Котко [9], О. Станіславів, О. Коваленко [16], О. Косенко [8], С. Ілляшенко [7], В. Смачило [14], Ю. Шипуліна [23] та інші.

Ці та інші вчені розглядають сучасні підходи до управління інноваціями на підприємствах, засновані на активному використанні їхнього інтелектуального капіталу, складовою якого є інноваційна культура.

**Формулювання мети статті** є визначення сутності інноваційної культури та її значення в сучасній системі управління персоналом як якісно нового інструменту управління розвитком підприємства транспортної галузі в умовах формування економіки інноваційного типу та визначення конкретних заходів розвитку інноваційної культури в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Динаміка розвитку сучасного су-

спільства визначається ефективністю інноваційних процесів, що відбуваються у різних сферах життя. Успіх підприємств на ринку залежить від здатності керівництва швидко та ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища і, впроваджуючи та поширюючи нововведення.

Світова економіка початку XXI століття характеризується радикальними змінами щодо напрямів економічного розвитку. Основний акцент зміщується у площину прискореного інноваційного розвитку, переходу держави до економіки, що ґрунтується на знаннях. Її основу становлять інтелектуальні ресурси, інтелектуальний капітал, наука, процеси трансферу результатів творчої діяльності у виробництво матеріальних та духовних благ.

Транспорт є однією з важливих базових галузей економіки України, забезпечує її внутрішні та зовнішні транспортно-економічні зв'язки та транспортні потреби населення, відіграє важливу роль у соціально-економічному розвитку країни, підвищуючи конкурентоспроможність національної економіки та якості життя населення. Діяльність транспортної системи країни сприяє нормальному функціонуванню всіх галузей громадського виробництва, соціально-економічному розвитку та зміцненню обороноздатності держави, міжнародному співробітництву України, а також певною мірою забезпечує економічну та національну безпеку держави [14].

Вступ України до Євросоюзу відкриває широкі можливості для розвитку транспорту, з'являються різні види розвитку та впровадження інноваційних технологій. В умовах конкурентної боротьби підприємства транспортної галузі переходять до інноваційних процесів розвитку, основною передумовою яких є дослідження внутрішніх факторів оновлення, забезпечення стандартів якості, адаптація послуг до вимог та потреб споживачів [18].

Згідно з Національною транспортною стратегією України на період до 2030 р., передбачається зростання обсягів інвестицій у транспортну галузь, що забезпечить оновлення не менше ніж 90% основних фондів, а збільшення обсягів приватних інвестицій в оновлення рухомого складу заплановано у розмірі 10,1 млрд. грн. на рік. Крім того, до

2030 р. планується досягти рівня локалізації виробництва інноваційного рухомого складу на українських підприємствах на рівні не менше ніж 80%; збільшити кількість доріг загального користування державного значення з твердим покриттям, які відповідають нормативним вимогам, до 70% загальної кількості; скоротити частину сільського населення, що проживає на відстані більше ніж 3 км від таких доріг, до 0,5% й охопити 90% сіл та селищ регулярним автобусним сполученням. Надзвичайно важливим є те, що з метою охорони довкілля, до 2030 р. планується збільшити використання електротранспорту, підвищивши його кількість у внутрішньому сполученні до 75%, а також збільшити обсяги застосування альтернативних видів палива та електроенергії [13].

На жаль, у сучасних умовах в Україні спостерігається кризовий рівень розвитку транспортної галузі, і однією з основних причин такого стану є війна в країні, системне недофінансування, недостатнє технічне обслуговування інфраструктури та транспорту, технічна відсталість галузі, що ставить під загрозу не лише реалізацію відповідних соціально-економічних функцій, а й національну безпеку України. Тобто в сучасних умовах загальний рівень соціально-економічного розвитку країни суттєво знизився, що пов'язано з російською військовою агресією та глобальною пандемією [20].

Однак правильно обрана стратегія дозволяє вчасно адаптуватися до таких змін, а саме її формування можна зарахувати до антикризових заходів.

Висока культура підприємництва розвиває творчий потенціал персоналу, активізує його інноваційні дії на робочих місцях, мотивує участь у розробці масштабних інноваційних проектів.

Цифровізація автомобільної галузі супроводжується впровадженням «інтелектуальних» безпілотних автомобілів, електромобілів, систем управління дорожнім рухом, а також електронних технологій безпеки водіїв (пристроїв електронного журналу (ELD)). Що стосується перших – інтелектуальних безпілотних авто, водіння автомобілів, незважаючи на подальшу роботу з удосконалення цього цифрового рішення, в даний час компанія «Tesla» розробила першу електричну

тягу, оснащену функцією «автопілота». Управління транспортом «ТМС», завдяки функціональності вбудованих у них інформаційних комплексів створюється можливість підвищити прозорість комунікацій та ефективності процесів маршрутизації поставок [2, 19].

Крім того, завдяки технологіям штучного інтелекту, 3D-друку та моделювання суттєво оптимізовано процес обслуговування транспортних засобів.

Інтелектуальні транспортні системи знаходяться у центрі уваги світового автомобільного ринку. Багато компаній працюють у цій сфері, прагнучи довести «автономність» своїх моделей до досконалості. Вже сьогодні створюються «розумні» транспортні магістралі, у яких щільність транспортних потоків можна гнучко регулювати з допомогою транспортних детекторів [2].

Практика свідчить, що країни лідери інноваційного зростання, їх окремі підприємства як елементи національної економіки, мають високі шанси на успіх в умовах високого рівня інноваційної культури суспільства, а також окремих підприємств-інноваторів. З цього слідує, що ефективне управління інноваційним розвитком окремих підприємств потребує обов'язкового урахування інноваційної культури цих підприємств та інших суб'єктів інноваційної діяльності на обраних цільових ринках.

Сутність поняття «інноваційна культура» та її місце у національній інноваційній системі визначено у роботі О. К. Котко. Автор вважає, що вдосконалення інноваційної культури має базуватися на реалізації активної державної політики щодо розвитку інноваційної ідеології, інноваційної місії та управління інтелектуальним капіталом, що дозволить активізувати процеси створення та виведення на ринок інноваційних продуктів [9].

Основні елементи інноваційної культури, її роль у розвитку інноваційної діяльності та забезпеченні конкурентоспроможності підприємства розглянуто у роботі Станіславіка О. В. та Коваленко О. М. [16]. У роботі Косенко О. П. розглянула сутність інноваційної культури, визначила її основні компоненти та функції, розробила методичні

підходи до аналізу стану інноваційної культури суспільства та внутрішньої інноваційної культури організації як компонента потенціалу його інноваційного розвитку[8].

Формування середовища підприємства, сприятливого до інноваційної діяльності, є однією з головних умов його ефективної реалізації. Інноваційна культура є основним елементом цього середовища, вона забезпечує сприйняття людьми інновацій, їхню готовність та здатність створювати, підтримувати та використовувати інновації у всіх сферах життя. Формування інноваційної культури пов'язане з розвитком творчих здібностей персоналу та підтримкою керівництвом підприємства транспортних інноваційних проєктів – від зародження інноваційних ідей до комерціалізації розробленої інноваційної продукції (послуги).

Відповідно до Закону України «Про пріоритетні напрямки інноваційної діяльності в Україні» інноваційна культура розглядається як складова частина інноваційного потенціалу, яка характеризує рівень освітньої, загальнокультурної та соціально-психологічної підготовки людини та суспільства в цілому до сприйняття та творчої реалізації ідей розвитку економіки країни на інноваційній основі [12].

Інноваційна культура – це система цінностей, які відповідають інноваційному розвитку суспільства, держави, регіонів, галузей економіки, підприємств, установ та організацій та відображають індивідуально-психологічні якості та інші важливі соціальні цінності особистості, що сприяють формуванню та розвитку інноваційно-активної особистості [3].

В. Балабанов розуміє інноваційну культуру як особливу форму (різновид) загальнолюдської культури, яка є новою історичною реальністю, що виникла в результаті прагнення суспільства до духовного і матеріального самооновлення і є передумовою якісних змін у житті людей, найважливішим соціально-психологічним фактором суспільного розвитку [2].

Інноваційна культура – це стійка система норм і правил реалізації інновацій у різних сферах життя суспільства, що історично склалася та властива певній соціокультурній спільності [8].

Узагальнення літературних джерел і практики інноваційної діяльності дало змогу виділити основні принципи формування інноваційної культури [23]: чітке формулювання цілей інноваційної діяльності та їхня зрозумілість; усвідомлення пріоритетності цілей; націленість на результат; свобода творчості й висловлювань; заохочення ініціативи і творчого пошуку персоналу; заохочення до розвитку і набуття нових знань і навичок; співробітництво членів проєктної команди; вільний обмін ідеями та інформацією між членами команди інноваційного проєкту; толерантне прийняття керівництвом і членами команди ідей, висловлених іншими працівниками; толерантне сприйняття можливих помилок і невдач; делегування повноважень членам команди; участь кожного члена команди у процесі досягнення цілей інноваційного проєкту, усвідомлення своєї значущості; недопустимість нав'язування ідей керівника інноваційного проєкту членам команди; захист прав кожного члена команди на інноваційні рішення.

Дотримання зазначених принципів створює передумови формування сприятливої інноваційної культури, яка є основою сприятливого інноваційного середовища, пробуджує енергію, ініціативу, творчий пошук персоналу, орієнтує їх на досягнення результатів, що є недосяжними за звичайних умов [23].

Завдяки інноваційній культурі інноваційний процес навіть за умов глобалізації генетично пов'язаний із національними системами. Сьогодні ми є свідками об'єднання національних інноваційних систем країн-членів ЄС у єдиний науково-технологічний та інноваційний простір, що створює об'єктивні передумови для формування єдиної світової глобальної інноваційної системи. Інноваційна культура допомагає зберегти свою унікальність та запозичувати найкращі стандарти підприємств, успішних на міжнародному ринку [22].

В основу національної інноваційної системи має бути покладено модель інноваційного розвитку, основними методологічними принципами якої є: інновації як основа забезпечення конкурентоспроможності; взаємозв'язок між інноваціями та інвестиціями; інституціональне проектування інноваційної

діяльності; інноваційна культура як внутрішній фактор, що стимулює інноваційний потенціал [4].

Інноваційна культура суспільства забезпечує не тільки постійне створення та впровадження нового, але й включає механізми, що дозволяють особистості адаптуватися до змін у різних сферах діяльності.

Інноваційна культура підприємства транспорту нерозривно пов'язана з розвитком та реалізацією потенціалу інноваційного розвитку. Для підвищення рівня інноваційної культури необхідно здійснювати системне управління та контроль за факторами, що формують інноваційний потенціал транспортного підприємства відносно [14]:

– людські фактори (креативність керівників та працівників, здатність прогнозувати майбутнє та використовувати ринкові можливості, управлінські здібності, здатність навчатися, інформаційна відкритість, здатність управляти проєктами, наявність системи мотивації персоналу, здатність управляти ризиками, склад і компетенція персоналу, частка персоналу, зайнятого в інтелектуальній сфері, рівень продуктивності праці);

– організаційні фактори (патенти, ноу хау, ліцензії, сертифікати, наявність власних НДР, рівень розвитку інноваційної культури, доступ до науково-технічних інформаційних мереж та до бізнес-інформації, прогресивність методів управління, ставлення керівництва і персоналу до змін та інновацій, розмір та сфера діяльності підприємства, швидкість реакції на зміни, сформований імідж підприємства);

– матеріальні фактори (наявні технічні засоби, рівень автоматизації процесів, сучасність використовуваних технологій, сучасність НДР, ступінь оновлення основних засобів, якість паливно-мастильних матеріалів та комплектуючих);

– фінансові фактори (наявність власних фінансових ресурсів, можливість використання зовнішніх джерел фінансування, витрати на НДР, структура капіталу, фінансова стабільність підприємства, кредитна репутація);

– реляційні фактори (роль підприємства в ланцюгу поставок, сприятливість до інновацій інших учасників ланцюга поставок, логістичне партнерство, розробка та

впровадження НДР у співпраці з іншими організаціями, лояльність споживачів, конкурентна позиція підприємства, рівень співпраці з іншими підприємствами, споживачами, постачальниками та посередниками, наявність зовнішніх консультантів, співпраця з науковими установами та закладами вищої освіти, ступінь розподілу ризиків та вигод) [20].

Розвиток персоналу необхідно розглядати з різних ракурсів, враховувати ряд особливостей кожної людини, бажання, стимули, мотиви, прагнення до відкриття чогось нового, недостатньо розкритого, а також зусилля менеджерів, які мають здатність впливати на своїх підлеглих за допомогою вдало підібраних інструментів впливу.

Інноваційна культура буде ефективно розвиватися за правової, політична, економічної визначеності. Різкі зміни означених факторів не сприятимуть закріпленню здобутків позитивних інновацій, відходу від негативних традицій, а поширять дезорієнтацію та стихійну саморегуляцію, поглиблять відхід від еволюційних кроків розвитку суспільства

Оцінку стану інноваційної культури конкретного підприємства пропонується виконувати шляхом порівняння за визначеними критеріями з кращими підприємствами чи установами-інноваторами на ринку або ж аналізувати у динаміці. Основні критерії оцінки інноваційної культури підприємства згруповані за окремими складовими у табл.1.

Підприємство, яке зробило вибір на інновації, змушене вдосконалювати свою виробничу базу, систему матеріально-технічного забезпечення, оптимізувати структуру збутової мережі та систему руху послуг, адаптуючи їх до змін ситуації на ринку. Одночасно з цим відбувається перебудова організаційних структур управління, набувають досвіду її робітники, фахівці й керівники, налагоджують систему зв'язків з економічними контрагентами, створюється і зміцнюється імідж і т. п., тобто зростає потенціал інноваційного розвитку [7]. На цій основі розширюються її адаптаційні можливості до змін ринкового середовища. А це дає змогу реалізувати нові ринкові можливості, проникнути в

нові сфери діяльності, які раніше для підприємства були недоступними. Кожна наступна успішно реалізована інновація розширює

можливості підприємства-інноватора, розвиває її інноваційну культуру.

Таблиця 1

## Критерії оцінки складових інноваційної культури підприємства

Мотивація	Організація	Знання, творча інноваційна поведінка (інтелектуально-креативна складова)
Відчуття потреби в знаннях, досвіді тощо. Свобода творчості від політичних, релігійних, бюрократичних тощо обмежень. Попит на інновації та новатори. Правова охорона авторського права. Висока оплата за результати праці. Участь інноваторів у прибутках. Толерантне ставлення колег та суспільства Визнання і вдячність колег і керівництва	Сприйнятливість підприємства до несподіваних, нетривіальних рішень Урахування інтересу персоналу. Гнучкий графік роботи. Сприятливі умови праці та відпочинку. Практична орієнтація на функціональність персоналу. Гнучкість організаційних структур управління. Мобільність вертикальних та горизонтальних ланок та переміщень персоналу. Свобода зв'язку та передачі інформації. Демократичний стиль управління. Спроба балансувати між збереженням традицій та їх модифікацій	Здатність вийти за рамки існуючих знань та досвіду. Прагнення до самореалізації та визнання. Націленість на результаті. Ефективність роботи. Здатність до тривалої мобілізації та концентрації. Постійне самонавчання та самовдосконалення. Вміння прогнозувати за умов невизначеності. Бажання та здатність передавати знання, навички, досвід тощо. студентам та колегам

*Джерело: побудовано автором на основі [16, 23]*

Інноваційна культура підприємства нерозривно пов'язана з розвитком його інтелектуального капіталу, розвитком та реалізацією потенціалу інноваційного розвитку. Погляд С. М. Ілляшенко про інтелектуальний капітал підприємства як сукупності інтелектуальних ресурсів та здібностей до їх реалізації, що дозволяють розвиватися на основі інформації та знань, підтримують й інші вчені [16, 23]. Потенціал інноваційного розвитку визначається як сукупність взаємопов'язаних ресурсів та можливостей для їх реалізації, що визначають його здатність (інтелектуальну, технологічну, інформаційну, дослідницьку, економічну тощо) привести його у відповідність до зовнішніх та внутрішніх можливостей розвитку на основі постійного пошуку, використання та розвитку нових напрямів та методів ефективною реалізації існуючих та перспективних ринкових можливостей.

Розглядаючи інноваційну культуру як перспективний метод управління, її можна охарактеризувати як самодостатній та само-

регульований соціально-психологічний механізм, що впливає на стиль керівництва та інноваційну модель поведінки на кожному етапі інноваційного процесу. Роль інноваційної культури в інноваційному розвитку підприємства полягає в організації, оптимізації, раціоналізації, контролі, регулюванні та стимулюванні взаємодії всіх елементів інноваційної системи підприємства. Мета формування інноваційної культури полягає у впровадженні ефективних інновацій у якісному вимірі, удосконаленні механізму активації необхідних потенціалів у інноваційному процесі [6].

На рис. 1 запропоновано схему взаємозв'язку інноваційної культури підприємства, його інтелектуального капіталу та потенціалу інноваційного розвитку.

Інноваційна культура підприємства повинна забезпечувати сприйнятливість персоналу до нових ідей, його готовність, можливість, бажання і здатність підтримувати та реалізовувати нововведення. Вона відобра-

жає ціннісну орієнтацію персоналу, закріплену в знаннях, уміннях і навичках, а також в мотивах і нормах поведінки [5].

За результатами проведених досліджень можна стверджувати, що завдання формування інноваційної культури є пріоритетом держави і суспільства в цілому. Інноваційна культура формується в умовах модернізації суспільства, перетворення соціальних інститутів. Вона характерна не тільки для підприємств, які створюють нові знання і технології, але також для компаній, які виступають в ролі споживачів інноваційних про-

дуктів і постачальників сировини. Інноваційна культура необхідна, щоб забезпечити ефективне освоєння інновацій, створити інфраструктуру для їх розвитку. При цьому все більше представників органів влади та бізнесу приділяють пильну увагу питанням інноваційного розвитку, особливо виділяючи проблеми формування інноваційної культури, оскільки саме створення необхідних умов для поширення інноваційної культури сприятиме розвитку інноваційного суспільства в Україні.

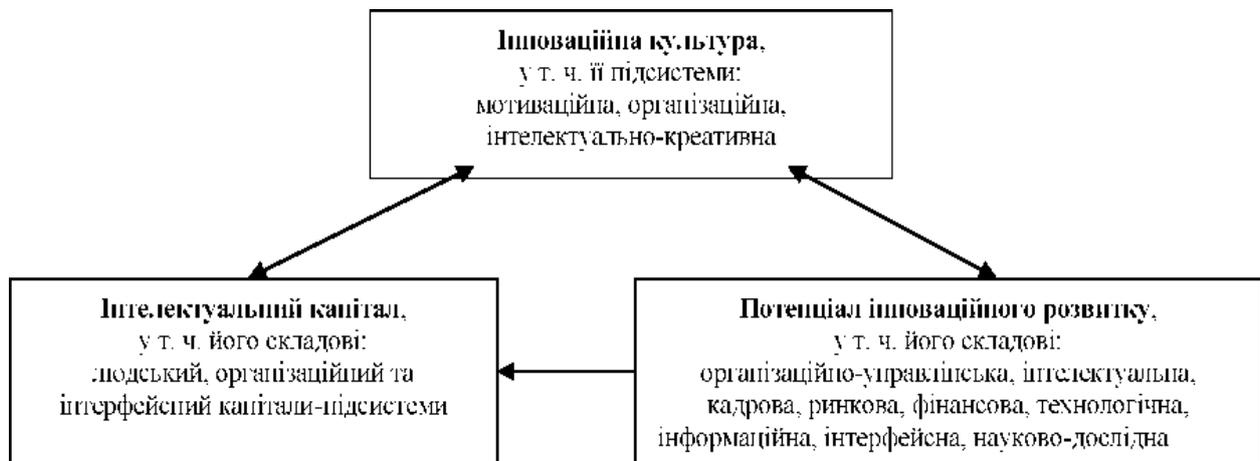


Рис. 1. Взаємозв'язок інноваційної культури, інтелектуального капіталу та потенціалу інноваційного розвитку

Джерело: побудовано автором на основі [16, 23]

Запроваджені на підприємствах інноваційні процеси призводять до енергоефективності та ресурсозбереження, вбезпечують автоматизацію та цифровізацію роботи транспортних підприємств, впливають на конкурентоздатність та загалом впливають на економічний ріст [19].

В процесі створення інновацій виникають суб'єктивні ризики, які диференціюються в залежності від етапів інноваційного процесу:

- при аналізі взаємозв'язків внутрішнього та зовнішнього середовища виникає ризик щодо вибору інноваційного напрямку, який не завжди може задовольнити і внутрішні і зовнішні фактори;

- ризик генерації ідеї нововведення полягає у некоректному формулюванні ідеї;

- при перевірці та випробуванні продукту основним ризиком виступає неможливість втілення ідеї у зв'язку з особливостями роботи техніки та технології, використовуючи які послуги не матимуть всіх початково задуманих властивостей;

- при впровадженні системи маркетингу ризик виникає у разі неефективних маркетингових заходів;

- ризик при розробці певних видів послуг полягає в недостатності інноваційного потенціалу підприємства;

- ризик при виході на ринок полягає у низькому попиті на даний вид послуг, робіт [20].

Інноваційна культура підприємства транспортної галузі сприяє формуванню його позитивного іміджу серед зовнішніх ко-

нтрагентів (партнерів, споживачів, потенційних співробітників тощо), як підприємства, що активно розвиває та реалізує інноваційні ідеї та відкритого до сприйняття нової ідеї. Такий імідж підприємства робить його привабливим для творчих інтелектуалів. Завдяки цьому у поєднанні з відповідною кадровою політикою формується колектив персоналу із високим рівнем інтелектуальних здібностей. А робота в умовах ефективно сформованої інноваційної культури стимулює цих фахівців розкривати та реалізовувати свій потенціал за допомогою постійної генерації, відбору, апробації та реалізації нових ідей. При цьому важливо, щоб інноваційна активність персоналу мала не хаотичний, а впорядкований характер, спрямований на реалізацію стратегії інноваційного розвитку підприємства. Внаслідок проходження всіх стадій інноваційного процесу – від зародження інноваційної ідеї до її реалізації – накопичуються нові знання, уміння, навички та досвід. Також слід зазначити, що на етапі вибору ідеї та техніко-економічного обґрунтування нової розробки може виявитись, що аналогічний інноваційний продукт (технологія, ноу-хау) вже існує. І тут необхідно проаналізувати доцільність проведення власних НДДКР, зіставивши витрати придбання патенту чи ліцензії з витратами власної розробки [11].

Успішна реалізація інноваційного продукту (патентів, ноу-хау, інноваційної продукції) підприємства транспортної галузі на ринку може стати поштовхом до розширення його діяльності, зокрема за рахунок галузевої диверсифікації. У зв'язку з цим виникає необхідність переглянути раніше певні критерії та вимоги до професійних якостей персоналу транспортної галузі та організувати відповідні заходи, спрямовані на підвищення їхньої кваліфікації. Щоб показати, як інноваційна культура стимулює творчу інтелектуальну активність персоналу, необхідно детальніше розглянути деякі її компоненти:

– відкритий доступ до інформації всередині підприємства сприятливо формує атмосферу взаємної довіри між менеджерами та їх підлеглими, впевненості персоналу у своєму майбутньому. При цьому важливо так подати інформацію, щоб співробітники розуміли, що впровадження інновацій на ринку

принесе їм користь, через покращання фінансово-економічних показників діяльності підприємства транспорту;

– прийняття участі творчих працівників-інтелектуалів в узгодженні управлінських рішень, які безпосередньо впливають або пов'язані з їх трудовою діяльністю, створюють відчуття своєї активності та значущості для підприємства, сприяють задоволенню потреби у самовираженні та самореалізації;

– схвалення творчої інтелектуальної активності особистості – це головний нематеріальний стимул для персоналу активізувати свій інтелектуальний потенціал та надалі розвивати свої здібності. Визнання, вдячність з боку керівництва та внутрішнє задоволення від того, що їхні ідеї та розробки втілюються в життя, – цілком достатній стимул для більшості творчих особливостей. Якщо та чи інша ідея не виправдала сподівань і не принесла очікуваного ефекту, не обов'язково критикувати або карати її автора: потенційні винахідники не повинні боятися зазнати невдачі, оскільки страх заважатиме їм створювати інноваційні ідеї та проявляти ініціативу;

– матеріальне стимулювання це невидимий елемент інноваційної культури, яким, однак, не варто зловживати. Тобто додатково стимулювати персонал матеріальною допомогою треба не за сам факт їхньої інноваційної та творчої активності, а за досягнення окремих цілей (зниження витрат, зростання обсягів збуту, зменшення витрат часу на виконання операції або скорочення витрат від браку тощо) завдяки використанню їх ідей[8].

У світових практиках можна побачити чимало прикладів систем мотивування інноваційної активності персоналу. Так, у Бельгії, Франції, Англії та ФРН на підприємствах створюються преміальні фонди за розробку, освоєння та випуск інноваційної продукції, величина яких залежить від частки цієї продукції в загальному обсязі виробництва або від темпів приросту обсягів її реалізації [22].

Таким чином, інноваційна культура є відправною точкою активізації інноваційних процесів на підприємстві. З одного боку, це створює передумови для ефективного відбору персоналу та створення висококваліфікованого колективу інтелектуальних працівників, а з іншого – забезпечує формування

сприятливого організаційного клімату для реалізації інноваційних рішень на підприємстві.

Швидке впровадження інноваційних технологій, сучасні форми організації виробництва, скорочення та навіть зникнення окремих професій і спеціальностей, виникнення нових сфер зайнятості, електронне спілкування та поширення мережі Інтернет змінюють способи ведення бізнесу й взаємодію персоналу у процесі трудової діяльності. Розвиток автоматизації та цифровізації відбувається не тільки всередині підприємства, а й під впливом змін у зовнішньому середовищі [11].

В останні роки Україна зазнала впливу пандемії COVID-19 та військової агресії росії, як наслідок цього – поява та поширення стресових небезпек, що призвели до змін у характері трудової діяльності, необхідності адаптації до нових умов праці, нових викликів для фахівців сфери управління персоналом [20].

Інноваційне управління персоналом – це вид діяльності керівника, який застосовує нові, нетрадиційні методики та методи управління працівниками. На етапі усвідомлення потреб інновацій в управлінні персоналом лідируючу роль відіграють керівники підприємства, які збирають і здійснюють моніторинг інформації про зовнішню та внутрішню середовища компанії, розробляють стратегічні цілі, ухвалюють рішення про необхідність інноваційної діяльності [21].

Використання інноваційних підходів до управління персоналом, що спрямовуються на розвиток їх творчого потенціалу дає змогу ефективніше використовувати уміння, навички та здібності працівників. Постійне оновлення «здібностей» персоналу сприяє збільшенню економічного ефекту для підприємства, формування стабільного трудового колективу висококваліфікованих працівників. Тому варто постійно здійснювати моніторинг змін на ринку праці, вдосконалювати навички персоналу, використовувати міжнародний досвід кадрової діяльності та систематично застосовувати інноваційні підходи до розвитку всіх працівників підприємства. Вибір певного методу розвитку персоналу залежить від вищого керівництва й від

кадрової ситуації, що склалася на підприємстві [11].

Застосування інноваційних методів навчання дає змогу підприємству підвищити рівень інноваційної культури таким чином:

- покращити фінансово-економічні результати діяльності підприємства;
- вдосконалювати уміння та навички працівників підприємства;
- забезпечити ріст продуктивності праці працівника і групи працівників;
- покращити командну взаємодію й налагодити відносини в колективі;
- краще адаптуватися працівникам до нововведень;
- розвивати креативність персоналу й здатність оперативно приймати раціональні рішення.

Обираючи найоптимальніший метод навчання персоналу варто врахувати:

- термін та вартість навчання;
- прагнення працівника до розвитку власних внутрішніх задатків;
- бажання керівника розвивати здібності та навички своїх підлеглих;
- спрогнозувати ефект від проведення навчання.

Отже, однією з найважливіших складових розвитку інноваційної культури підприємства є персонал, який повинен систематично вдосконалювати власні навички та здібності задля підвищення продуктивності праці та покращення економічного, організаційного й соціального ефекту. Часто успіх підприємства залежить від вдало обраної, вищим керівництвом, стратегії розвитку. Керівництво повинно вбачати у своїх працівниках не просто робочу силу, а нерозкритий потенціал, нові можливості, які варто вдосконалювати з метою забезпечення сталого та стабільного розвитку підприємства [23].

Першоджерелом та основою визначення місії та цілей підприємства транспорту, формування інноваційної складової його організаційної культури є особистісні характеристики засновників: рівень їхньої готовності йти на ризик, здатність до інноваційного мислення, ініціативність тощо. Не менш важливу роль у процесі підтримки та розвитку інноваційної культури відіграє роль керівників підприємств. Від керівників багато в чому залежить, чи буде враховано та

реалізовано інноваційні ідеї та розробки творчих працівників інтелектуальної праці.

**Висновки.** Отже, інноваційна культура спонукає підприємства транспортної галузі до вибору простих, чітких цілей та розвиває прагнення всього персоналу до інноваційного розвитку. Інноваційна культура відображає цілісну орієнтацію персоналу, закріплену в мотивах, знаннях, вміннях і навичках, а також в стилях і нормах поведінки. Вона показує як рівень діяльності відповідних соціальних інститутів, так і ступінь задоволення людей участю в них і її результатами. Окрім того інноваційна культура виступає своєрідним фільтром на шляху впровадження всіх новацій, не всі з яких дадуть позитивний ефект.

Основним завданням наукової компоненти інноваційної культури є виявлення факторів, які позитивно або негативно впливають на формування інноваційної культури, розроблення методики оцінки рівня інноваційної культури та ефективних методів його підвищення.

### Література:

1. Балабанов В. Людський капітал як основне джерело економічного зростання. *Економіка України*. 2003. №7. С. 48-53
2. Белянська Ю.В. Механізм управління інноваціями на транспортних підприємствах *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. №4.
3. Биконя С. Інноваційна культура – умова реалізації інноваційної політики [Електронний ресурс] *Персонал*. 2006. №4. Режим доступу: Шпр://reg.sopal.in.ua/ar1:icle.pbr?ida=266.
4. Вікарчук О.І. Особливості формування інноваційної культури підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Випуск 1(48)
5. Гавкалова Н.Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування: [монографія] Харків: Вид. ХНЕУ. 2007. 400 с.
6. Захарчин Г.М., Андрійчук О.Я. Концептуальна модель інноваційної культури підприємства. *Національний лісотехнічний університет України*: збірник науково-технічних праць. 2008. № 18.8. С. 272-278.
7. Ілляшенко Н.С. Випереджаючий інноваційний розвиток: теорія, методика, практика: монографія. Суми: Триторія, 2018. 484 с.
8. Косенко О.П. Інноваційна культура як фактор формування інноваційно-сприятливого середовища на підприємстві. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*: зб. наук. пр. 2017. № 46(1267). С. 43-48.
9. Котко О.К. Інноваційна культура як компонент національної інноваційної системи. *Вісник Академії митної служби України. Серія : Економіка*. 2015. № 2. С. 167-174.
10. Лучникова Т.П., Тарновська І.В., Воробйов Є.В. Адаптація транспортних підприємств України до умов воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2023. № 1. С. 116-122.
11. Павлова В., Горбань С., Біленко О. Інноваційні технології управління персоналом в умовах глобальної нестабільності. *Наукові перспективи*. 2023. № 4.
12. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності» від 08.09.2011 р. № 3715-VI/Відомості Верховної Ради України. 2012. №19-20. Ст 166.
13. Закон України «Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року» від 30 травня 2018 року № 430-р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-p>.
14. Смачило В.В. Новітня парадигма та методологічні засади управління кадровим потенціалом підприємств транспорту: монографія. Харків: ФОП Панов А.М., 2019. 390 с.
15. Спіцина А.Є., Сучасна парадигма системи управління персоналом транспортної галузі. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. №3(83). С. 88-100.
16. Станіславик О.В., Коваленко О.М. Роль інноваційної культури в розвитку інноваційної діяльності та забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки в контексті інтеграції України в Європейський науково-інноваційний простір*. 2016. Т. 1. С. 111-115.
17. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів URL: <http://www.kpo.rada.gov.ua/komosviti/control/uk/doccatalog/list?>
18. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/gromadske-obgovorennya/2018/10/22/innovatsiyogo-rozvitku-ukraini.pdf>
19. Струтинська О.В. Цифрові навички і цифрова компетентність: зарубіжний досвід країн ЄС і перспективи для України. *Фізико-математична освіта*, 3(25(1)), 2020. С.94-102.
20. Трофімчук А., Федосов С. Передові інноваційні технології в автомобільному транспорті. *Інноваційні технології в транспорті та механічній інженерії*: III студ. наук.-техн. конф., 16.11.2023 р., Луцьк, Україна. С. 73-76.
21. Трушкіна Н.В. Інноваційний розвиток національної транспортно-логістичної системи в Україні. Управління соціально-економічним розвитком країни, регіону, підприємства в умовах кризи (виробнича, будівельна та транспортна галузі): монографія / Нац. металургійна академія України. Дніпро: Видавець Біла К.О., 2019. С. 401-408.
22. Іванов С.В., Ляшенко В.І., Підоричева І.Ю. та ін. Україна в європейському науково-освітньому та

інноваційному просторі: концепція адаптації та інтеграції в умовах Угоди про асоціацію з Європейським Союзом: навч.- наук. видання. Київ, НАН України, Ін-т економіки пром-сті, 2019. 312 с.

23. Шипуліна Ю.С. Управління формуванням інноваційної культури промислових підприємств: монографія. Суми: ТОВ «Триторія», 2017. 432 с.

### References

1. Balabanov, V. (2003). Liudskiy kapital yak osnovne dzherelo ekonomichnoho zrostantia. *Ekonomika Ukrainy*, (7), 48-53.

2. Belianska, Yu.V. (2022). Mekhanizm upravlinnia innovatsiinyu na transportnykh pidpriemstvakh. *Ekonomichniy visnyk Dniprovskoi politekhniki*, (4). doi.org/10.33271/ebdut/80.137

3. Bikonia, S. (2006). Innovatsiyna kultura – umova realizatsiyi innovatsiynoi polityky. *Personal*, (4). Retrieved from Shr://reg§opal.Ip.ia/ag1:ls1e.rBr?Ida=266.

4. Vikarchuk, O.I. (2013). Osoblyvosti formuvannia innovatsiynoi kultury pidpriemstva. *Visnik sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, Issue 1(48).

5. Havkalova, N.L. (2007). Sotsialno-ekonomichniy mekhanizm effektivnostI menedzhmentu personalu: metodolohiia ta kontseptsii formuvannia. Kharkiv: Vydavnytstvo KhNEU.

6. Zakharchyn, H.M., & Andriychuk, O.Ya. (2008). Kontseptualna model innovatsiynoi kultury pidpriemstva. *Natsionalnyi lisotekhnichniy universytet Ukrainy: zbirnik naukovu-tehnichnykh prats*, (18.8), 272-278.

7. Illiashenko, N.S. (2018). Vyperedzhaiuchy innovatsiyniy rozvytok: teoriia, metodyka, praktyka. Sumy: Trytoriia.

8. Kosenko, O.P. (2017). Innovatsiyna kultura yak faktor formuvannia innovatsiyno-spryiatlyvoho seredovyshcha na pidpriemstvi. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiy politekhnichniy instytut» (ekonomichni nauky): zbirnyk naukovykh prats*, 46(1267), 43-48.

9. Kotko, O.K. (2015) Innovatsiyna kultura yak komponent natsionalnoi innovatsiynoi systemy. *Visnyk Akademiyi mytnoi sluzhby Ukrainy*, Ser.: *Ekonomika*, (2), 167-174.

10. Luchnikova, T.P., Tarnovska, I.V., Vorobiov, E.V. (2023). Adaptatsiia transportnykh pidpriemstv Ukrainy do umov voiennoho stanu. *Biznes Inform*, (1), 116-122. doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-116-122

11. Pavlova, V., Gorban, S., & Bilenko, O. (2023). Innovatsiyni tehnolohii upravlinnia personalom v umovakh hlobalnoi nestabilnosti. *Naukovi perspektyvy*, (4). [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-4\(34\)-279-290](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-4(34)-279-290)

12. Zakon Ukrainy «Pro priorytetni napriamy innovatsiynoi diialnosti» vid 08.09.2011 r. №3715-VI/ Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, 2012, №19-20. St 166.

13. Zakon Ukrainy «Pro skhvalennia Natsionalnoi transportnoi stratehii Ukrainy na period do 2030 roku» vid 30 travnia 2018 roku № 430-r. Retrieved from <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-r>.

14. Smachylo, V.V. (2019). Novitnia paradyhma ta metodolohichni zasady upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstv transportu. Kharkiv: FOP Panov A.M.

15. Spitsyna, A.Ye. (2023). Suchasna paradyhma systemy upravlinnia personalom transportnoi haluzi. *Ekonomichniy visnyk Dniprovskoi politekhniki*, 3(83), 88-100.

[doi.org/10.33271/ebdut/83.088](https://doi.org/10.33271/ebdut/83.088)

16. Stanislavyyk, O.V., & Kovalenko, O.M. (2016). Rol innovatsiynoi kultury v rozvytku innovatsiynoi diialnosti ta zabezpechenni konkurentospromozhnosti pidpriemstva. *Problemy i perspektyvy innovatsiynoho rozvytku ekonomiky v konteksti intehratsii Ukrainy v Yevropeyskyi naukovu-innovatsiyniy prostir*, T.1, 111-115.

17. Stratehiia innovatsiynoho rozvytku Ukrainy na 2010–2020 roky v umovakh hlobalizatsiynykh vyklikiv Retrieved from <http://www.kno.rada.gov.ua/komosviti/control/uk/doccatalog/list?>

18. Stratehiia rozvytku sfery innovatsiynoi diialnosti na period do 2030 roku. Retrieved from <https://mon.gov.ua/storage/app/media/gromadske-obgovorennya/2018/10/22/innovatsiynogo-rozvitku-ukraini.pdf>

19. Strutynska, O.V. (2020). Tsyfrovi navychky i tsyfrova kompetentnist: zarubizhnyi dosvid krain YeS i perspektyvy dlia Ukrainy. *Fyzyko-matematychna osvita*, 3(25(1)), 94-102.

DOI: 10.31110/2413-1571-2020-025-3-015.

20. Trofimchuk, A., & Fedosov, S. (2023). Peredovi innovatsiyni tehnolohii v avtomobilnomu transporti. *Proceedings from MIIM '23 III studentska naukovu-tehnichna konferentsiia. «Innovatsiyni tehnolohii v transporti ta mekhanichniy inzhenerii»*. (pp. 73-76). Lutsk, Ukraina.

21. Trushkina, N.V. (2019). Innovatsiyniy rozvytok natsionalnoi transportno-lohistychnoi systemy v Ukraini. *Upravlinnia sotsialno-ekonomichnym rozvytkom krainy, rehionu, pidpriemstva v umovakh kryzy (vyrobnycha, budivelna ta transportna haluzi)*. Natsionalna metalurhiyna akademiia Ukrainy. Dnipro: Vydavets Bila K.O.

22. Ivanov, S.V., Liashenko, V.I., Pidorycheva, I.Yu. «et al.» (2019). Ukraina v Yevropeyskomu naukovu-osvitniomu ta innovatsiynomu prostori: kontseptsiiia adaptatsii ta intehratsii v umovakh Uhody pro asotsiatsiiu z Yevropeyskym Soiuzom. Kyiv: NAN Ukrainy, Instytut ekonomiky promyslovosti.

23. Shipulina, Yu.S. (2017). Upravlinnia formuvanniam innovatsiynoi kultury promyslovykh pidpriemstv. Sumy: TOV «Trytoriia».

INNOVATIVE CULTURE IN PERSONNEL MANAGEMENT IN TRANSPORT  
INDUSTRY OF UKRAINE

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

**Methods.** The main methods used in the work are analysis and synthesis. With their help, the role and significance of innovative culture in the personnel management system of transport industry enterprises were determined (general theoretical principles, determinants of the formation of innovative culture and its practical implementation). The methods of generalization and system analysis made it possible to determine the system of principles on which the innovative culture in the personnel management system of enterprises should be based.

**Results.** On the basis of the conducted study of approaches to determining the essential content of the concept of «innovative culture», the article examines the views of domestic scientists on the factors of formation and improvement of innovative culture in the context of personnel management. The role and place of innovative culture in the process of implementing the innovative strategy of enterprise development is determined. The main tasks and principles of forming an effective innovative culture in the context of personnel management in the transport industry are highlighted. The main functions of innovative culture in the personnel management system of the enterprise are substantiated.

**Novelty.** The innovative culture of enterprises in the transport sector will contribute to the formation of its positive image among external counterparties (partners, consumers, potential employees, etc.), as one that actively develops and implements innovative ideas and is open to the perception of a new idea. Activities in the conditions of an effectively formed innovative culture stimulate specialists to reveal and realize their potential through the constant generation, selection, testing and implementation of new ideas. As a result of passing all stages of the innovation process – from the emergence of an innovative idea to its implementation – new knowledge, abilities, skills and experience are accumulated.

**Practical value.** It is substantiated that innovative culture motivates enterprises of the transport industry to choose simple, clear goals and develops the desire of all personnel for innovative development. Innovative culture reflects the holistic orientation of personnel, fixed in motives, knowledge, abilities and skills, as well as in styles and norms of behavior. The constant updating of the «abilities» of the personnel contributes to the increase of the economic effect for the enterprise, the formation of a stable workforce of highly qualified employees. Innovative culture acts as a kind of filter on the way of introducing all innovations.

**Keywords:** innovative culture, personnel management, innovative development, innovative potential, transport, industry, enterprise.

*Надійшла до редакції 23.02.24*

## РОЗВИТОК СИСТЕМИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ МАШИНОБУДІВНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

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

**Методологія дослідження.** Під час проведення дослідження проблем розвитку системи кадрового потенціалу машинобудівних підприємств було застосовано наступні методи наукового пізнання: аналіз і синтез – при виокремленні сучасних тенденцій розвитку машинобудування та динаміки кінцевих результатів економічної діяльності підприємств, що належать до цієї галузі; структурування – при характеристиці ринку продукції машинобудування; групування – при здійсненні класифікації підприємств за матрицею «9 Box Talent Matrix»; порівняння – при співставленні систем кадрового потенціалу, що існують на металургійних підприємствах України; індексний метод – при створенні інтегрального показника розвитку кадрів підприємства.

**Результати.** Проаналізовано сучасний стан розвитку машинобудування в Україні і світі та виокремлено основні його тенденції. Охарактеризовано структуру сучасного світового ринку машинобудування, показано в ній місце України. Проведено порівняння специфіки умов, в яких здійснюють свою діяльність зарубіжні й вітчизняні фірми-представники галузі. Виявлено проблеми функціонування вітчизняних машинобудівних підприємств, акцентовано увагу на неефективності притаманних їм систем кадрового потенціалу. На вибірці десяти українських підприємств металургійної промисловості проаналізовано фінансово-економічні показники їхньої діяльності, зокрема: загальну прибутковість, рух і використання робочої сили, частку витрат на персонал у загальній структурі витрат, рівень оплати праці. За допомогою матриці «9 Box Talent Matrix» оцінено кадровий потенціал досліджуваних підприємств.

**Новизна.** На основі дослідження діяльності десяти підприємств машинобудівної галузі України сформовано уявлення про наявний стан кадрових ресурсів та чинників, які формують кадровий потенціал підприємства і впливають на його розвиток. Удосконалено методіку розрахунку кадрового потенціалу підприємства, яка на відміну від існуючих, ґрунтується на розрахунку запропонованого автором інтегрального показника розвитку кадрів підприємства, а також створених індикаторів рівня рентабельності кадрового потенціалу та потенціального доходу від використання кадрового потенціалу на підприємстві.

**Практична цінність.** Запропонована автором удосконалена методіка розрахунку кадрового потенціалу може бути запроваджена на будь-яких підприємствах України і слугувати інструментом для оцінки рівня розвитку кадрів та величини кадрового потенціалу, своєчасного виявлення проблем та розробки ефективних рішень щодо їхнього вирішення.

**Ключові слова:** кадри, кадровий потенціал, розвиток кадрів, персонал машинобудування, продуктивність праці, індекс розвитку персоналу, рентабельність кадрового потенціалу, розвиток кадрового потенціалу, заробітна плата, потенційний дохід.

**Постановка проблеми.** Створення ефективної системи використання кадрового потенціалу на підприємстві, особливо шляхом стимулювання персоналу, є однією з найбільш актуальних та важливих у сучасних мінливих умовах господарювання та під час

інноваційних трансформацій економіки. Тому не можна переоцінити важливість дослідження теоретичних засад та пошук шляхів практичного втілення стимулювання і розвитку персоналу на сучасних підприємствах.

Останнім часом українська промисловість переживає важкі часи. Низька інвестиційна привабливість, постійний відтік персоналу, інфляція та економічні кризи були суворими викликами для промисловості у останні роки, а світова пандемія та повномасштабна війна ще глибше посилили ці процеси, особливо у сфері кадрового забезпечення [26]. Наразі неможливо розрахувати, з якими саме наслідками стикнеться українська промисловість після війни, але суспільству доведеться пережити найбільшу усебічну кризу за весь час Незалежності країни, і на промисловість очікують як великі ризики, так і потенційні можливості. Країну чекає масштабна відбудова і модернізація, і хоча деякі підприємства не переживуть неминучу кризу, інші матимуть можливість значною мірою збільшити обсяги виробництва заради подолання наслідків війни та відновлення України [25].

Матеріальне стимулювання, яке присутнє на більшості підприємств України, не відповідає вимогам ринкової економіки. Відсутні гнучкість і достатній мотиваційний ефект, слабо стимулюється підвищення продуктивності праці. Системи стимулювання як правило застарілі, вони формувалися в період швидкого росту обсягів виробництва за рахунок екстенсивних факторів при відсутності конкуренції. Тому вони слабо стимулюють поліпшення якості продукції, ощадливе використання ресурсів, підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу і допускають збільшення заробітної плати темпами, що значно перевищують темпи росту продуктивності праці й ефективності виробництва в цілому [11].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання розвитку кадрів шляхом використання кадрового потенціалу набули особливої актуальності останніми роками, коли людство стикалося з масштабними кризами, які впливали на усі сфери повсякденного життя і господарської діяльності, і кадрові ресурси одними з перших стикалися з серйозними проблемами: зменшення працівників, зниження заробітних плат, швидко старіючі методики мотивації тощо. Питанням формування і розвитку кадрового потенціалу присвячені роботи Скорук О. В. [29], а по-

тенціал підприємства у цілому як єдиної системи та його розвиток розглядає Ковальська Л. Л. [23].

У свою чергу, Баранов В. В. [11] розглядає досвід зарубіжних країн у сфері стимулювання кадрів як можливе джерело нових і більш актуальних методів із заохочення персоналу в умовах сьогодення. Золотухіна Л. О. і Арнаутов Б. С. [16] у своєму дослідженні зазначають важливість не тільки стимулювання вже працевлаштованих робітників, а й шляхи заохочення нових працівників та методи з підвищення їхньої лояльності та залученості у внутрішні справи підприємства.

Серед безлічі світових науковців не існує єдиного алгоритму, єдиної методики оцінювання кадрового потенціалу підприємства. Так, Сардак С. Е. і Новосолова А. С. [19] розглядають процес оцінки кадрів та їхнього потенціалу з фінансово-економічного боку, коли, у свою чергу, Сидорова А. В. та Гонтюк В. А. [21] рекомендують використовувати методики економічного аналізу та загальноживані підходи і формули з оцінки руху кадрів та їхнього складу. Схожий підхід притаманний й Горбоконь В. Ю. [24], втім дослідниця рекомендує використовувати авторські коефіцієнти та більш широко аналізувати систему кадрів підприємства.

Гудзь П. В., Гудзь М. В. і Чернятин М. В. [27] пропонують оцінювати кадри підприємства та використання їхнього потенціалу, засновуючись на офіційних даних фінансової звітності досліджуваних підприємств, а Бережна О. В. і Косьміна О. І. [22] у своїх працях спираються переважно на розрахунок стандартних фінансово-економічних показників діяльності підприємств.

Оскільки Україна наразі переживає найбільш сильну кризу у своїй історії через повномасштабне вторгнення РФ, питання утримання і розвитку кадрів під час військового стану та пошук можливих шляхів повоєнного відновлення економіки є найбільш актуальними напрямками дослідження сучасних науковців. Так, Кіндзерський Ю. В. [25] у своєму науковому дослідженні розглядає майбутні виклики повоєнного відновлення промисловості України, а Бойко О. М. і Кучеренко С. Ю. [26] приділяють особливу увагу інноваційному розвитку сучасних підприємств.

Машинобудування було обране для аналізу через його визначну значущість для формування і розвитку економіки країни та значну роль на ринку працевлаштування. У своїй науковій роботі Ішук С. О. [17] розглядає актуальні проблеми розвитку машинобудування та можливі шляхи їхнього вирішення у контексті української промисловості. У свою чергу, Леховіцер В. О. [12] виділяє окремі особливості розвитку промислового підприємства саме у контексті машинобудування. Серед зарубіжних науковців варто приділити увагу роботам таких вчених, як Мартін Плацек [14], який розглядав міжнародні успіхи у машинобудуванні, та Паліні Шаучук та Кінчо Ізсака [15], які підготували звіт щодо сучасних тенденцій світового машинобудування.

**Формулювання мети статті.** Метою даної роботи є аналіз української галузі машинобудування в контексті формування і розвитку кадрового потенціалу підприємств, а також розробка власної методики оцінювання їхнього кадрового потенціалу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Машинобудування є однією із основних стратегічних галузей, що формують економіку будь-якої країни. Про його значення також свідчать дані офіційної статистики: машинобудування займає близько 20–25% у загальній структурі ВВП країн Європи та близько 30–50% в аналогічному показнику країн Азії [12]. На рисунку 1 наведено структуру сучасного світового ринку машинобудування.

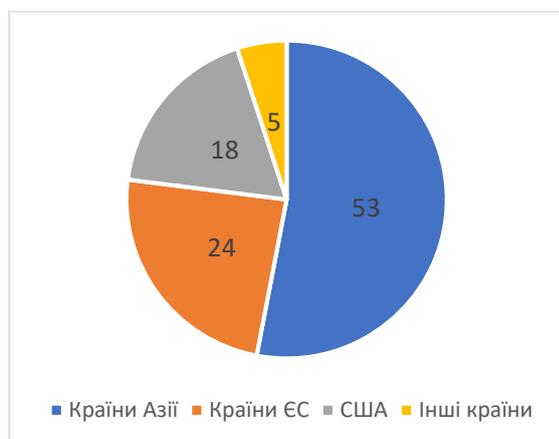


Рис. 1 Структура світового ринку машинобудування за 2020 р., %  
Створено за: [15]

Як свідчить рис.1, на світовому ринку продукції машинобудування має місце перехід лідерських позицій від країн ЄС та США до країн азійського регіону (Китай, Японія, Південна Корея тощо). Згідно статистики 2020 року, майже 30% світового ринку машинобудування займає продукція китайських виробників, у той час як італійська та американська – близько 8% та 7% відповідно [14].

Умови ведення господарської діяльності у галузі машинобудування є складними через швидкі зміни в економіці та зниження загального бажання молодих спеціалістів працювати на важкому виробництві. Продукція стає технологічно складнішою, традиційні моделі функціонування бізнесу складнішають, а кількість кваліфікованих кадрів постійно зменшується через діджиталізацію та популяризацію ІТ-сфери. Молодь не прагне навчатися та працевлаштовуватися у промисловості, адже сучасні «цифрові» професії забезпечують високі заробітні плати з набагато легшими умовами праці [16]. Тому більшість сучасних великих машинобудівних підприємств, які розташовані у розвинених країнах світу, наразі концентруються або на пришвидшенні технологічних процесів та зниженні цін (наприклад, Китай), або на створенні креативних і нестандартних видів продукції (США) [17].

Але Україну ще чекає довгий шлях модернізації виробництва та залучення якомога більше спеціалістів заради підвищення конкурентоспроможності національної машинобудівної продукції. Оскільки під час повномасштабних воєнних дій на території країни технологічні умови функціонування підприємств важкої промисловості є мінливими та іноді небезпечними, а велика кількість молоді та спеціалістів залишили країну, пішли на фронт, або були поранені чи вбиті [18], машинобудівним організаціям варто у першу чергу зупинитися на ефективному використанні наявних на підприємствах трудових ресурсах та їхньому професійному розвитку, тобто необхідно сконцентруватися на використанні їх кадрового потенціалу.

Незважаючи на те, що доля машинобудування у структурі економіки України поступово знижується (наприклад, у 2022 році обсяги реалізованої на експорт продукції машинобудування займають лише близько 8% у

загальній структурі експорту продукції промисловості [13]), воно залишається одним із стовпів української промисловості та національної економіки в цілому. Забезпечення економіки України широким асортиментом продукції машинобудування проводиться шляхом диверсифікації та розвитку виробничого потенціалу та залучення великої кількості трудових ресурсів.

Саме тому для подальшого аналізу було обрано галузь машинобудування як одну з життєво необхідних у повоєнній відбудові країни. Машинобудуванню наразі притаманні ті ж самі характерні риси, що спостерігаються зараз у інших галузях важкої промисловості: застаріле обладнання і технології, відсутність конкурентоспроможності на зовнішніх ринках збуту, постійне зменшення кількості працівників та «старіння» кадрів (незацікавленість у працевлаштуванні серед молодих спеціалістів та відмова старших працівників від змін та інновацій), низька інвестиційна привабливість тощо [1]. Загалом усі ці фактори утворюють загальну картину збитковості машинобудівних підприємств та гострої потреби у реформуванні та модернізації.

Для подальшого аналізу автором було обрано ті машинобудівні підприємства, що наразі ведуть господарську діяльність, є активними на ринку, регулярно публікують фінансову звітність та мають дані про персонал. Отже, для дослідження було обрано наступні підприємства: ПрАТ «Новокраматорський машинобудівний завод» [3], АТ «Дніпроважмаш» [6], АТ «Бердичівський машинобудівний завод «Прогрес» [9], АТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря» [5], ПрАТ «Запорізький електровозремонтний завод» [8], ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» [4], ТОВ «Укрелектроапарат» [19], ПрАТ «Львівський локомотивремонтний завод» [7], ПрАТ «Мукачівський завод «Точприлад» [10], ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель» [2].

Згідно даних офіційної фінансової звітності, на кінець 2022 року лише два з досліджуваних підприємств мають прибуток – Бердичівський машинобудівний завод «Прогрес» та Мукачівський завод «Точприлад». Також серед підприємств з позитивною динамікою можна виділити «Дніпроважмаш» і

Крюківський вагонобудівний завод: незважаючи на збитки, у порівнянні з попереднім періодом загальна збитковість підприємств знизилася на 11,8% та 83,8% відповідно.

Графічне відображення аналізу прибутковості наведених вище підприємств наведено на рисунках 2 і 3.

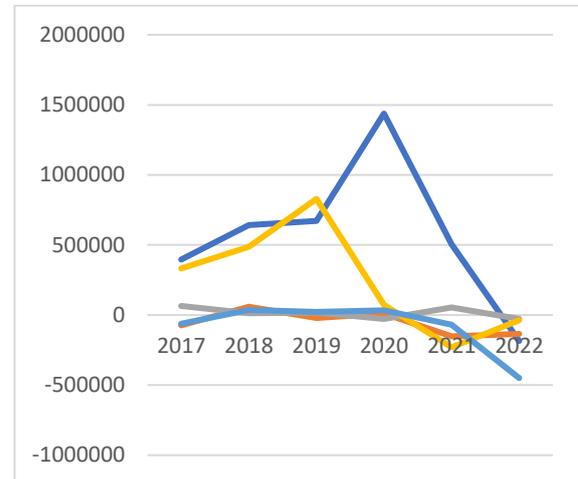


Рис. 2. Порівняльний аналіз прибутку «НKMЗ», «Дніпроважмаш», «Одескабель», «Крюківський вагонобудівний завод» та «Світло шахтаря» за 2017–2022 рр. (створено автором)

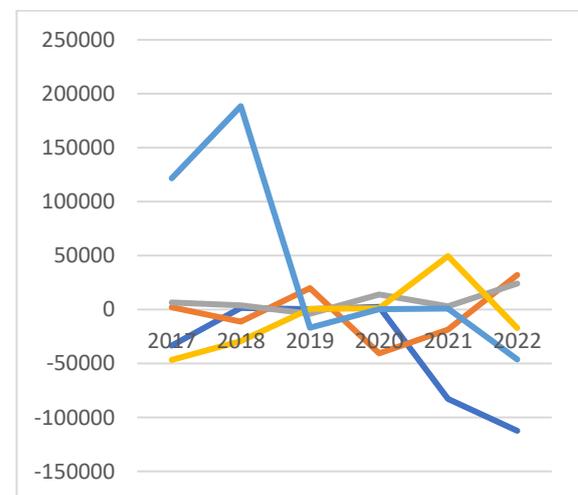


Рис. 3. Порівняльний аналіз прибутку «ЗЕЗ», «Прогрес», «Точприлад», «ЛПРЗ» та «Укрелектроапарат» за 2017–2022 рр. (створено автором)

Що стосується персоналу, більшість підприємств вважаються маленькими або середніми за кількістю працюючих осіб: з досліджуваних десяти підприємств лише два налічують у середньому більше 5000 працюючих осіб у своєму складі, «НKMЗ» і «Крюківський вагонобудівний завод», усі інші

підприємства не перевищують межу у 2000 осіб у середньому. Загальні тенденції змінення кількості працюючих осіб на підприємствах галузі машинобудування є переважно негативними: майже на усіх підприємствах протягом досліджуваного періоду спостерігалось стійке зменшення кількості працюючих осіб, найбільш кризовими періодами можна вважати 2020 та 2022 роки – підприємства втратили велику кількість працівників спочатку через пандемію COVID-19, а потім через повномасштабне вторгнення РФ в Україну. Позитивні тенденції спостерігаються лише на підприємствах «Одескабель» та «Точприлад», кадровий склад яких або поповнювався новими працівниками, або залишався стабільним на протязі аналізованого періоду.

У процесі дослідження були відібрані та розраховані показники ефективності діяльності досліджуваних підприємств, які тісно пов'язані з кадрами підприємства та використанням їхнього потенціалу (наприклад, продуктивність праці, ефективність оплати праці тощо), а також була розрахована середня заробітна плата досліджуваних підприємств [27]. Дані дослідження свідчать про здебільшого неоднорідну картину продуктивності праці підприємств машинобудування. Позитивна динаміка за останні роки спостерігається лише на трьох підприємствах – «Крюківський вагобудівний завод», «Точприлад» та «Прогрес», на інших підприємствах продуктивність праці робітників знижується. Найбільший спад продуктивності праці спостерігається на підприємствах «Дніпроважмаш», «НКМЗ» і «Укрелектроапарат». Також сильне зниження продуктивності у 2022 році зафіксоване на підприємстві «ЛЛРЗ», але дані аналізу свідчать скоріше про повернення до попередніх значень продуктивності праці після стрімкого зростання у 2021 році.

Що стосується заробітної плати, до 2022 року на усіх підприємствах спостерігалось щорічне зростання середньої місячної заробітної плати у межах усього підприємства, що пояснюється інфляцією, фінансово

складним становищем України та постійним підвищенням цін. У 2022 році з початком повномасштабної війни криза стала набагато гострішою та глибшою, але на більшості досліджуваних підприємств середня місячна зарплата здебільшого знизилася через значні втрати персоналу [28].

Результати проведених розрахунків свідчать про те, що лише на чотирьох підприємствах з досліджуваних десяти спостерігається зростання середньої місячної зарплати за перший рік повномасштабного вторгнення РФ в Україну: «Крюківський вагобудівний завод» (+29,8% порівняно з 2021 роком), «Світло шахтаря» (+21,04% порівняно з 2021 роком), «Прогрес» (+12,96% порівняно з 2021 роком) і «Точприлад» (+2,96% порівняно з 2021 роком). Найбільше зниження середньої місячної заробітної плати відзначається на підприємствах «Дніпроважмаш» (–50,04% порівняно з 2021 роком), «Укрелектроапарат» (–26,05% порівняно з 2021 роком) та «Одескабель» (–20,82% порівняно з 2021 роком). Це можна пояснити близькістю до зони бойових дій та втратою працівників через війну (біженці, загиблі, поранені, внутрішньо переміщені особи тощо).

Також варто приділити увагу співвідношенню середньої місячної заробітної плати на досліджуваних підприємствах та у машинобудуванні в цілому. Більша частина підприємств сплачують своїм працівникам значно більшу зарплату, ніж середня сума виплат у всій галузі. Виключенням є лише підприємство «Прогрес», але у 2022 році середня місячна заробітна плата на підприємстві перетнула межу середньогалузевої та перевищила її. У свою чергу, «Дніпроважмаш» та «Укрелектроапарат» навпаки втратили велику кількість працівників та отримали значні збитки, що вперше за весь досліджуваний період призвело до падіння заробітної плати на цих підприємствах нижче, ніж до рівня середньої заробітної плати у галузі машинобудування.

Графічне відображення проведеного дослідження наведено на рисунку 4:

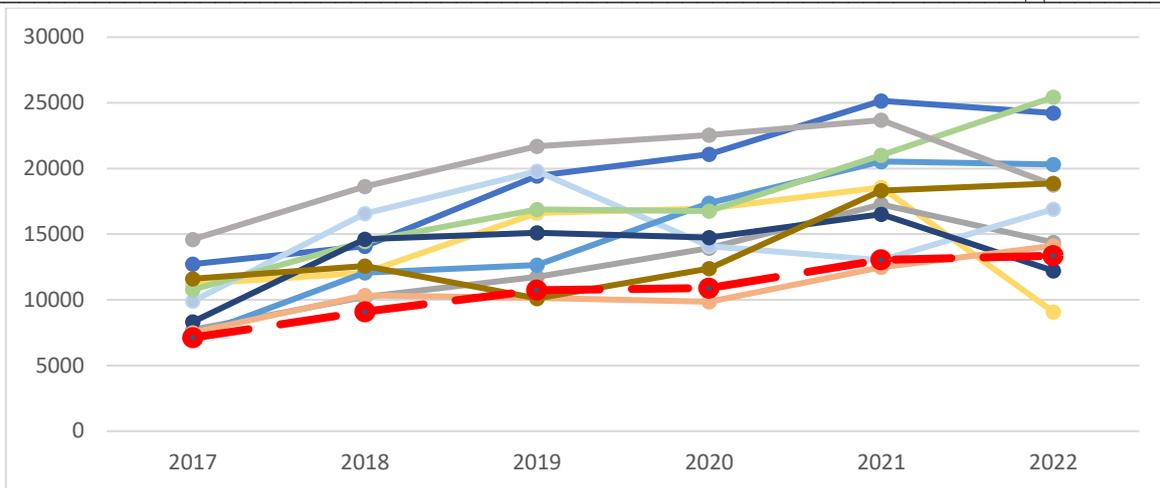


Рис. 4. Порівняння середньої місячної зарплатної плати на досліджуваних підприємствах із середньою місячною зарплатною платою у машинобудуванні в цілому за 2017–2022 рр. (створено автором)

На основі фінансової звітності підприємств, викладеної у відкритий доступ, та статистичних даних було розраховано ряд показників діяльності досліджуваних підприємств машинобудування, які стосуються загальної ефективності господарювання зазначених підприємств та використання ними свого кадрового потенціалу. Автором було розглянуто загальну прибутковість підприємств, рух і використання робочої сили, доля витрат на персонал у загальній структурі витрат підприємств, оплата праці та її ефективність тощо.

На основі проведеного дослідження автором запропоновано розподіл аналізованих підприємств за матрицею «9 Box Talent Matrix», активно використовуваною на зарубіжних підприємствах. Для оцінки потенціалу були узяті до уваги тенденції таких показників, як: коефіцієнт плинності, рентабельність, ефективність оплати праці, коефіцієнт стійкого зросту. Розраховані значення продуктивності праці досліджуваних підприємств було розділено на три групи: «зелену», де продуктивність була високою та постійно зростала протягом досліджуваного періоду; «синю», де рівень продуктивності залишався на одному рівні протягом досліджуваного періоду або незначною мірою знижався; і «жовту», де продуктивність праці значно знизилася. До «зеленої» групи було включено підприємства «Точприлад», «Світло шахтаря» і «Одескабель», до «синьої» групи було включено підприємства «ЛЛРЗ», «ЗЕЗ», «Дніпроважмаш» і «Прогрес», а до «жовтої» групи

увійшли «НКМЗ», «Крюківський вагонобудівний завод» і «Укрелектроапарат».

На підприємстві «Точприлад» спостерігається зростання кількості персоналу, рівня продуктивності та рентабельності, постійне збільшення прибутковості та незалежності. Такі коефіцієнти, як ефективність оплати праці та стійке зростання, також мають позитивну динаміку. Саме тому підприємство було вирішено розмістити у групі «Зірка», яка характеризується високою продуктивністю та високим потенціалом.

Підприємства «ЗЕЗ» і «Прогрес» стали представниками групи «Високий потенціал», де значення продуктивності мають середні значення, а потенціал розвитку є досить високим. Підприємство «Прогрес» є одним з двох (окрім «Точприладу»), які у 2022 році отримали прибуток на кінець звітного року. Незважаючи на невелике скорочення персоналу за останні три роки, продуктивність підприємства зросла, як і ефективність оплати праці, але рентабельність та коефіцієнт стійкого зростання підприємства значно знизилася. Але якщо на підприємстві «Точприлад» продуктивність праці поступово зростає, то на підприємстві «ЗЕЗ» ситуація є зворотною: продуктивність низькими темпами зростала до 2022 року, але з початком війни впала до рівня 2018–2019 років. Кількість персоналу, яка зросла за часів пандемії, знов повернулася до доковідних значень, а у 2022 році підприємство отримало значний збиток. Незважаючи на це, коефіцієнти ефективно-

сті оплати праці та стійкого зростання підвищилися, як і незалежність підприємства. Саме тому обидва підприємства вважаються представниками групи «Високий потенціал».

«Ефективним виконавцем» визнано підприємство «Одескабель». Хоча у 2022 році продуктивність підприємства дещо знизилася, воно залишається найбільш продуктивним з усіх: значення продуктивності праці на «Одескабелі» перевищують значення продуктивності решти дев'яти досліджуваних підприємств. Але потенціал підприємства залишається середнім, адже незважаючи на незначний приріст показників рентабельності та ефективності оплати праці, коефіцієнт стійкого зросту і прибутковості підприємства постійно знижуються, як і кількість персоналу.

Підприємство «ЛЛРЗ» визнано «Основним гравцем», «Крюківський вагонобудівний завод» – «Непослідовним гравцем», а «Світло шахтаря» – «Надійним виконавцем». «Основний гравець» має на увазі середні рівні продуктивності праці та потенціалу, що точно характеризує «ЛЛРЗ». До початку повномасштабної війни прибутки підприємства постійно зростали, але у 2022 році підприємство отримало значний збиток вперше з 2017 року. Персонал підприємства останніми роками теж поступово скорочувався, що спровокувало зниження інших показників: продуктивності, ефективності оплати праці, стійкого зростання та рентабельності. Але підприємство ще має змогу повернути собі лідерські позиції завдяки своєму географічному розташуванню та досить великій кількості персоналу серед схожих підприємств галузі.

«Крюківський вагонобудівний завод» вирішено було віднести до групи «Непослідовний гравець», оскільки майже за весь досліджуваний період продуктивність праці підприємство постійно знижувалася (виключенням став 2022 рік), як і коефіцієнт сталого зростання. Прибутковість, хоча й зберігає від'ємні значення, підвищилася у порівнянні з попереднім періодом. Також потенціал підприємства була визнана середньою через невелике, але зростання ефективності оплати праці та рентабельності.

«Світло шахтаря», незважаючи на доволі високі та стабільні значення продуктивності праці, має дуже низький потенціал: кількість працівників невпинно скорочується, як і рентабельність діяльності, ефективність оплати праці, незалежність підприємства разом зі зростанням збитковості. Тому потенціал підприємства було визнано низьким.

«Посереднім гравцем» визнано підприємство «Дніпроважмаш», адже до початку повномасштабної війни продуктивність підприємства залишалася на одному рівні, а у 2022 році сильно знизилася, як і кількість персоналу. Рентабельність та ефективність оплати праці на підприємстві також постійно знижуються, що відносить «Дніпроважмаш» до групи підприємств з низьким потенціалом.

Одразу два підприємства потрапили у групу «Ризик» як організації з одночасно низьким рівнем продуктивності та низьким потенціалом розвитку – це «НКМЗ» та «Укрелектроапарат». «НКМЗ» переживає важкі часи, що посилилося з початком повномасштабної війни через географічне місцерозташування підприємства. У 2022 році підприємство втратило близько половини своїх працівників та вперше у своїй діяльності отримало збиток як фінансовий результат. Виплати дивідендів скоротилися на 99,99%, витрати на оплату праці – на 64%, продуктивність – на 65,15%. Також значною мірою скоротилися усі інші показники, що мають вплив на потенціал – ефективність оплати праці, рентабельність, стійке зростання та інші.

На підприємстві «Укрелектроапарат» ситуація не настільки катастрофічна, але потенціал так само є дуже низьким. Кількість персоналу постійно скорочувалася протягом усього досліджуваного періоду, як і рентабельність діяльності. Останніми роками продуктивність та ефективність оплати праці не мали однорідного тренду, але у 2022 році значною мірою скоротилися, а показник стійкого зростання досяг історичного мінімуму.

Отже, проведений аналіз дав змогу зробити висновок про те, що підприємством з найбільш великим потенціалом для розвитку варто вважати «Точприлад», а найнижчі показники продуктивності та потенціалу спостерігаються на підприємствах

«НКМЗ» і «Укрелектроапарат». Також у групі ризику знаходиться «Дніпроважмаш», а серед потенційних майбутніх «зірок» варто відзначити «Прогрес» і «Одескабель».

Детальний аналіз складових діяльності досліджуваних підприємств, що стосуються саме кадрів і кадрового потенціалу, дозволяє оцінити рівень розвитку кадрового потенціалу даних підприємств і визначити можливі шляхи його підвищення. Першим етапом було визначення долі витрат на розвиток персоналу у загальній сумі витрат на персонал. Нажаль, у порівнянні з більш розвиненими країнами, відсоток витрат на розвиток персоналу на підприємствах України залишається доволі низьким: у середньому близько 3% порівняно з 5–10% у США, 6–8% у Великобританії та 10–15% у Японії. Українським підприємствам ближче позиції країн Європейського Союзу: близько 2–5% витрат на персонал використовуються для його розвитку у Франції, Німеччині тощо [19].

Що стосується досліджуваних підприємств галузі машинобудування, завдяки даним фінансової звітності та розподілу підприємств за матрицею 9 Вох вдалося встановити приблизні значення долі витрат на розвиток персоналу у загальній сумі витрат на персонал: на підприємстві «Точприлад» – 3,5%, на підприємстві «Прогрес» – 3,2%, на підприємствах «Одескабель» і «Світло шахтаря» – 3%, на підприємствах «ЗЕЗ» і «ЛЛРЗ» – 2,9%, на підприємстві «Дніпроважмаш» – 2,8%, на підприємстві «Крюківський вагонобудівний завод» – 2,5%, а на підприємствах «НКМЗ» і «Укрелектроапарат» – усього 2%. Для більш успішного розвитку діяльності даних підприємств та отримання конкурентних позицій на ринку варто підвищити витрати на розвиток персоналу хоча б до 5%.

Існує безліч методик та алгоритмів розрахунку показників, які пов'язані з кадровим потенціалом та його оцінкою. Так, наприклад, дослідники Сидорова А. В. і Гонтюк В. А. пропонують використовувати для аналізу кадрового потенціалу класичні показники економічного аналізу та такі інструменти, як коефіцієнти руху робочої сили, визначаючи, чи затримується персонал на підприємстві, чи є його кадровий склад сталим [21]. У свою

чергу, дослідницями Бережною О. В. та Косьміною О. І. були запропоновані авторські показники, які відображали б оцінку кадрового потенціалу підприємства, засновані переважно на фонді робочого часу та кількості працівників, а також їхньої кваліфікації та віку [22]. Ковальська Л. Л. запропонувала широкий перелік авторських коефіцієнтів, які стосуються більш абстрактних понять, наприклад, лояльності персоналу або рівня дисципліни у колективі. Але значним недоліком у цьому підході є відсутність пояснення методик розрахунку окремих складових цих авторських коефіцієнтів [23]. Дослідник Горбоконь В. Ю. запропонував велику кількість авторських показників, але деякі з них були лише згадані у його науковій роботі, тоді як їхнє детальне розкриття допомогло б більш якісно оцінити кадровий потенціал. Серед них, наприклад, коефіцієнт емоційної стійкості, надійність персоналу, коефіцієнт трудової залученості, показник соціально-психологічного клімату [24].

Загалом велика кількість вітчизняних та зарубіжних фахівців та дослідників створили та впровадили значну кількість показників, формул і коефіцієнтів, які допомогли б оцінити кадровий потенціал підприємства, але більшості з них притаманні декілька недоліків: або автором методики не пояснений алгоритм розрахунку того чи іншого показника, або результати аналізу залежать від суб'єктивної оцінки користувача методики, або розрахунок показників є неможливим для зовнішнього користувача інформації через брак доступу до необхідних матеріалів звітності або статистичних звітів аналізованого підприємства [29]. Саме тому автором було запропоновано власну методику оцінки кадрового потенціалу підприємства, яка заснована на використанні офіційних даних фінансової звітності підприємств і може бути застосована на будь-якому підприємстві незалежно від його розміру, кількості персоналу та галузі господарювання. Усі дані для подальших розрахунків були взяті з відкритого доступу (фінансова звітність, річні звіти акціонерних підприємств).

Для того, аби розрахувати рівень кадрового потенціалу кожного з досліджуваних підприємств, автором було розроблено влас-

ну методику з визначення рівня кадрового потенціалу підприємства. Проаналізувавши наукові роботи багатьох видатних вітчизняних вчених і дослідників, вважається доцільним удосконалити методику розрахунку кадрового потенціалу підприємства за допомогою розроблених інтегрального показника розвитку кадрів підприємства, показника рівня рентабельності кадрового потенціалу та потенціального доходу від використання кадрового потенціалу на підприємстві.

Автором запропоновано застосовувати розроблений інтегральний показник, який характеризує розвиток персоналу на підприємстві та буде використовуватися у загальному аналізі кадрового потенціалу підприємства за певний період:

$$I_{\text{розв}} = \frac{\sum K_{\text{підв.кв.}} * q_1 + \sum K_{\text{перепідг.}} * q_2 + \sum K_{\text{навч.}} * q_3}{\text{Загальна кількість}} + \frac{\sum K_{\text{суміж.}} * q_4 + \sum K_{\text{розряд}} * q_5}{\text{працівників підприємства}} \quad (1)$$

де  $\sum K_{\text{підв.кв.}}$  – загальна кількість працівників підприємства, що підвищили рівень кваліфікації;

$\sum K_{\text{перепідг.}}$  – загальна кількість працівників підприємства, що пройшли професійну перепідготовку;

$\sum K_{\text{навч.}}$  – загальна кількість працівників підприємства, що пройшли навчання;

$\sum K_{\text{суміж.}}$  – загальна кількість працівників підприємства, що освоїли суміжні та/або другі професії;

$\sum K_{\text{розряд}}$  – загальна кількість працівників підприємства, що підвищили свій професійний розряд.

Також автором було обрано наступні значення вагового коефіцієнту  $q$  для кожного з елементів:  $q_1 = 0,5$ , оскільки підвищення кваліфікації є основною складовою розвитку кадрового потенціалу;  $q_2 = 0,25$ ;  $q_3 = 0,15$ , оскільки деякі підприємства включають до переліку осіб, які пройшли навчання, також осіб, які склали тестування з охорони праці на підприємстві (так, наприклад, на Харківському машинобудівному заводі «Світло шахтаря» у 2020 році навчання пройшли 3275 осіб при загальній кількості працюючих у 1804 особи, тобто деякі працівники проходили це тестування декілька разів);  $q_4 = 0,05$ ;

$q_5 = 0,05$ , оскільки опанування суміжних професій та підвищення розряду вважається найменш вагомим фактором з усіх перелічених. Розподіл значення вагових коефіцієнтів був проведений методом експертних оцінок.

Запропонований автором індекс розвитку персоналу (1) використовується для обчислення наступного авторського показника, який характеризує рівень рентабельності кадрового потенціалу на підприємстві:

$$\text{РРКП} = I_{\text{розв}} * \overline{\text{ЗП}} * \text{ДЗ}_{\text{пр.}} * \text{ДЗ}_{\text{з.п.}} \quad (2)$$

де  $I_{\text{розв}}$  – індекс розвитку персоналу (формула 1);

$\text{ЗП}$  – співвідношення середньої місячної заробітної плати на підприємстві та середньої місячної заробітної плати у галузі;

$\text{ДЗ}_{\text{пр.}}$  – співвідношення кількості працівників, задоволених своєю працею, до загальної кількості персоналу підприємства;

$\text{ДЗ}_{\text{з.п.}}$  – співвідношення кількості працівників, задоволених своєю заробітною платою, до загальної кількості персоналу підприємства.

Отже, авторський підхід до розробки показника рівня рентабельності кадрового потенціалу підприємства (РРКП) можна використати для обчислення потенціально можливого доходу від використання кадрового потенціалу підприємства:

$$D_{\text{пот}} = \text{РРКП} * V_{\text{персонал}} \quad (3)$$

де  $\text{РРКП}$  – рівень розвитку кадрового потенціалу (формула 2),

$V_{\text{персонал}}$  – загальна кількість витрат на персонал.

У таблиці 1 наведені результати проведеного аналізу за авторськими показниками і визначено приблизні втрачені можливі доходи досліджуваних підприємств, які могли б бути отримані за умови ефективного використання кадрового потенціалу.

Дані аналізу свідчать про те, що найбільший обсяг потенційно можливого доходу з досліджуваних підприємств зафіксований на підприємствах «НКМЗ» та «Світло шахтаря», найменший обсяг можливих доходів визначено на підприємствах «Прогрес» і «Укрелектроапарат». Це не означає, що на

тих підприємствах, де суми потенційно можливих доходів менші, не потрібно займатися розвитком персоналу та кадрового потенціалу, оскільки розраховані суми потенційних

доходів спираються у першу чергу на кількість працевлаштованих на підприємствах та на обсяги їхніх доходів.

Таблиця 1

Потенціально можливий дохід від використання кадрового потенціалу підприємств за 2017–2022 рр., тис. грн

Рік	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Підприємство						
НКМЗ	206229,74	186598,99	310977,74	218556,97	256706,06	5068,67
Дніпроважмаш	15346,34	9571,83	22981,70	35981,35	21896,54	2178,74
Прогрес	5595,47	16398,55	13057,25	7086,31	16584,14	21113,81
Крюківський ВЗ	29386,72	101627,29	129034,04	51747,95	29958,90	57036,31
Точприлад	22627,54	21077,41	12735,12	15393,28	32253,96	35576,34
Світло шахтаря	44138,31	93822,67	148415,24	121348,98	292334,66	243379,26
ЗЕЗ	6331,13	16673,33	15154,62	19698,97	35478,85	18676,92
Укрелектроапарат	2381,73	5569,59	3932,03	1682,71	1691,82	435,96
ЛЛРЗ	7093,84	24589,23	16635,71	33316,30	51210,11	41340,00
Одескабель	70739,48	92975,26	111108,18	112165,46	91566,34	43501,35

Тому між такими підприємствами, як, наприклад, «НКМЗ» і «Укрелектроапарат», існує настільки великий розрив у потенційних доходах – адже на підприємстві «НКМЗ» середня кількість персоналу та середній обсяг виручки за досліджуваний період більше на 1200% і 922% відповідно. Тому й середні

обсяги потенційно можливого доходу від використання кадрового потенціалу на підприємстві «НКМЗ» на 7445% більше, ніж на підприємстві «Укрелектроапарат». Рисунок 5 демонструє графічне відображення порівняльного аналізу потенційних доходів.

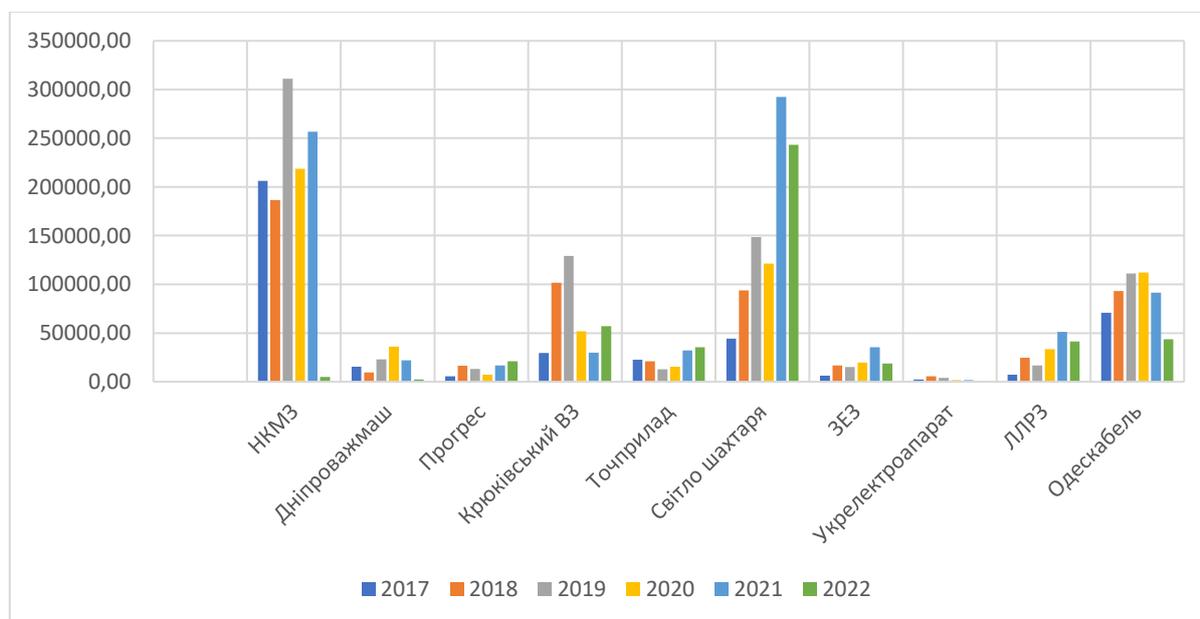


Рис. 5. Порівняльний аналіз потенційних доходів від використання кадрового потенціалу підприємств за 2017–2022 рр., тис. грн

Порівняння розмірів потенційно можливого доходу від використання кадрового

потенціалу та виручки досліджуваних підприємств свідчать про те, що підприємства

можуть отримати приблизно від 3 до 17 відсотків від свого середнього доходу від реалізації продукції (товарів, послуг, робіт), як демонструє таблиця 3. Найменші потенційно можливі доходи зафіксовані на підприємствах «Укрелектроапарат» і «Крюківський вагонобудівний завод» (у середньому до 2%), найбільші доходи можливі на підприємствах «Точприлад» і «Світло шахтаря» (близько 13–16%).

Дані аналізу свідчать про те, що 80% досліджуваних підприємств за умови ефективного використання кадрового потенціалу могли б потенційно отримати дохід у розмірі у середньому до 8% від загальної суми доходу, лише на підприємствах «Точприлад» і «Світло шахтаря» цей дохід є вищим за 10%, але навіть 8% доходу у масштабах великого машинобудівного підприємства мають велике значення для загальних фінансових результатів. Чим більше підприємство вкладає сил та коштів у розвиток власного персоналу, тим вище величина потенційного доходу від використання його можливостей та підвищення продуктивності. Найвищий відсоток потенційно можливого доходу зафіксований саме на підприємстві «Точприлад», яке раніше було визнано «Зіркою» серед досліджуваних підприємств, адже має як велику продуктивність праці, так і значний потенціал до розвитку. Другим підприємством за величиною можливого доходу є «Світло шахтаря», яке теж знаходиться у секторі високої продуктивності.

Отже, розроблений автором алгоритм оцінки кадрового потенціалу підприємства шляхом визначення рентабельності кадрового потенціалу і потенційно можливого доходу від використання кадрів може бути задіяний на будь-якому підприємстві незалежно від галузі та розміру, адже єдиною умовою розрахунку є наявність фінансової звітності підприємства.

**Висновки.** Машинобудування є провідною галуззю економіки, яка відіграє важливу роль у вирішенні завдань зростання зайнятості населення, підвищення продуктивності праці та середньої заробітної плати населення. Розвиток машинобудування дозволить впоратися зі збільшенням надходжень до національного бюджету, покращенням матері-

ально-технічної бази країни, стрімким розвитком науково-технологічного потенціалу, активізацією зовнішньоекономічної діяльності, а в підсумку – посиленням ролі країни у геополітичних процесах світу. У сучасних умовах господарювання саме розвиток кадрів та використання їхнього потенціалу є основною рушійною силою з підвищення продуктивності праці та прибутковості організацій, і тому автором було приділено окрему увагу наявному стану кадрового потенціалу на великих машинобудівних підприємствах України, а також розроблено власні показники оцінки кадрового потенціалу, які допоможуть керівництву організацій незалежно від розміру і галузі визначити наявний рівень кадрового потенціалу.

Так, підприємство, використовуючи власну фінансову звітність, має можливість не лише розрахувати стандартні показники ефективності господарської діяльності, а й доповнити їх обчисленням рентабельності кадрового потенціалу та визначити суму можливого доходу, який організація може отримати за умови ефективного використання кадрового потенціалу персоналу. Показники відображають рівень розвитку кадрів на підприємстві та величину їхнього потенціалу, отже кадрові служби та керівництво організації здатні, спираючись на них, оцінити власний персонал та визначити слабкі місця у стратегії його розвитку.

### Література

1. Соколова Л.В., Стойка О.В. Сучасний стан машинобудування України та тенденції його розвитку за умов незбалансованої економіки. *Ефективна економіка*. 2019. Вип. 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.5>
2. Clarity Project. Сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній: *веб-сайт*. URL: <https://clarity-project.info/>
3. Сайт Новокраматорського машинобудівного заводу: *веб-сайт*. URL: <http://nkmz.com/personal/>
4. Крюківський вагонобудівний завод: *веб-сайт*. URL: <https://www.kvsz.com/index.php/ua/personal>
5. АТ Kharkivskiy mashynobudivnyi zavod «Svitlo shakhtaria»: *веб-сайт*: *веб-сайт*. URL: <https://www.shaht.kharkov.ua/files/forShareholder.html>
6. АТ «Дніпровантажмаш»: *веб-сайт*. URL: <http://ucap.dp.ua/00168076/index.php?tp=1>
7. Львівський локомотиворемонтний завод: *веб-сайт*. URL: <https://lvivlrz.com/reports.php>
8. Запорізький електровозоремонтний завод: *веб-сайт*. URL: <http://zerz.pat.ua/emitents/reports/year>

9. Бердичівський машинобудівний завод «Прогрес»: веб-сайт. URL: <https://www.progress.zt.ua/%d1%96%d0%bd%d1%84%d0%be%d1%80%d0%bc%d0%b0%d1%86%d1%96%d1%8f-%d0%b5%d0%bc%d1%96%d1%82%d0%b5%d0%bd%d1%82%d0%b0/>
10. SMIDA: веб-сайт. URL: <https://smida.gov.ua/>
11. Баранов В.В. Досвід зарубіжних країн щодо стимулювання персоналу. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. 2004. Вип. 6, С. 65-69.
12. Леховіцер В.О. Особливості розвитку машинобудівної галузі в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2016. Вип. 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4974>
13. Проблеми та перспективи розвитку стратегічних галузей промисловості України. *Національний інститут стратегічних досліджень : веб-сайт*. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/problemeyta-perspektyvy-rozvytku-stratehichnykh-haluzey-promyslovosti>
14. Martin Placek Leading countries in machine tool production by market share 2021. *Statista: веб-сайт*. URL: <https://www.statista.com/statistics/264213/leading-countries-in-machine-tool-production-based-on-market-share/>
15. Palina Shauchuk, Kincsö Izsak. Advanced Technologies for Industry – Sectoral Watch. Technological Trends in the Machinery Industry: report. 2021. DOI: 10.2826/885867
16. Золотухіна Л.О., Арнаутов Б.С. Працевлаштування вразливих верств населення в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2019. Вип. 6. С. 184-187. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2019-6/42>
17. Розвиток машинобудування в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення: монографія; ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України»; наук. редактор д. е. н., проф. С. О. Іщук. Львів, 2022. 137 с. (Серія «Регіони: моніторинг, прогнози, моделі»). ISBN 978-966-02-9916-0.
18. Діяльність вітчизняних підприємств під час війни в Україні: дослідження реального стану та потреб (липень 2022). – К.: Центр ресурсоефективного та чистого виробництва, 2022. 23 с.
19. Сардак С.Е., Новосьолова А.С. Фінансування управління та розвитку персоналу, *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 927-935. DOI: <http://dx.doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-139>
20. HR Guide: Managing Talent and Succession Planning Using the 9-Box Talent Grid. *LinkedIn: веб-сайт*. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/hr-guide-managing-talent-succession-planning-using-9-box-aribisala>
21. Сидорова А.В., Гонтьок В.А. Оцінювання кадрового потенціалу підприємств на основі компетентнісного підходу. *Економіка і організація управління*. 2019. Вип. 2 (34). С. 37-45. DOI: 10.31558/2307-2318.2019.2.4
22. Лібрук-Лінкевич С.Я. Діагностичний аналіз фінансового стану: теорія та методологія.

Series: Economics

2019.

DOI:

<https://doi.org/10.5281/zenodo.3551232>

23. Ковальська Л.Л. Потенціал і розвиток підприємства. Конспект лекцій для студентів економічних спеціальностей денної і заочної форм навчання. Львів: ЛНТУ, 2017. 84 с.

24. Горбокоть В.Ю. До питання оцінки кадрового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Вип. 17. Ч. 1. С. 64-69.

25. Кіндзерський Ю.В. Повоєнне відновлення промисловості України: виклики та особливості політики. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32. Вип. 2. С. 101-117. DOI: 10.35774/econa2022.02.101

26. Бойко О.М., Кучеренко С.Ю. Сучасні виклики інноваційного розвитку промислових підприємств. *Економічний вісник університету*. 2023. Вип. 57. С. 5-15. DOI: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2023-57-%D0%A5%D0%A5-%D0%A5%D0%A5>

27. Гудзь П.В., Гудзь М.В., Чернятин М.В. Оцінка ефективності управління промислового підприємства на основі фінансових показників діяльності. *Управління змінами та інновації*. 2022. Вип. 3. С. 27-32. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2022-3-5>

28. Ринок праці в умовах війни: тенденції та перспективи. *Національний інститут стратегічних досліджень: веб-сайт*. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/rynok-pratsi-v-umovakh-viyny-tendentsiyi-ta-perspektyvy>

29. Скорук О.В. (2016) Теоретичні основи формування та використання кадрового потенціалу суб'єктів підприємництва. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 7. Ч. 3. С. 95-98.

## References

1. Sokolova, L.V., & Stoyka, O.V. (2019). Suchasnyi stan mashynobuduvannia Ukrainy ta tendentsii yoho rozvytku za umov nezbilansovanoi ekonomiky. *Efektivna ekonomika*, Issue 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.5>

2. Clarity Project. Servis monitorynhu reiestratsiinykh danykh ukrainskykh kompanii: veb-sait. Retrieved from <https://clarity-project.info/>

3. Sait Novokramatorskoho mashynobudivnoho zavodu: veb-sait. Retrieved from <http://nkmz.com/personal/>

4. Kriukivskiy vahonobudivnyi zavod: veb-sait. Retrieved from <https://www.kvsz.com/index.php/ua/personal>

5. Kharkiv Machine-Building Plant «Svitlo Shakh-tarya»: veb-sait. Retrieved from: <https://www.shaht.kharkov.ua/files/forShareholder.html>

6. АТ «Dniprovantazhmash»: veb-sait. Retrieved from <http://ucap.dp.ua/00168076/index.php?tp=1>

7. Lvivskiy lokomotyvoremontnyi zavod: veb-sait. Retrieved from <https://lvivlrz.com/reports.php>

8. Zaporizkyi elektrovozoremontnyi zavod: veb-sait. Retrieved from <http://zerz.pat.ua/emitants/reports/year>
9. Berdychivskiy mashynobudivnyi zavod «Prohres»: veb-sait. Retrieved from <https://www.progress.zt.ua/%d1%96%bd%d1%84%be%d1%80%bc%b0%d1%86%d1%96%d1%8f-%d0%b5%bc%d1%96%d1%82%b5%bd%d1%82%b0/>
10. SMIDA: veb-sait. Retrieved from <https://smida.gov.ua/>
11. Baranov, V.V. (2004). Dosvid zarubizhnykh krain shchodo stymulivannia personalu. Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu, Issue 6, 65-69.
12. Lekhovitser, V.O. (2016). Osoblyvosti rozvytku mashynobudivnoi haluzi v suchasnykh umovakh. Efektyvna ekonomika, Issue 5. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4974>
13. Problemy ta perspektyvy rozvytku stratehichnykh haluzei promyslovosti Ukrainy. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen: veb-sait. Retrieved from <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/problemy-ta-perspektyvy-rozvytku-stratehichnykh-haluzey-promyslovosti>
14. Martin Placek (2021). Leading countries in machine tool production by market share 2021. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/264213/leading-countries-in-machine-tool-production-based-on-market-share/>
15. Palina Shauchuk, & Kincsö Izsak (2021). Advanced Technologies for Industry – Sectoral Watch. Technological Trends in the Machinery Industry: report. DOI: 10.2826/885867
16. Zolotukhina, L.O., & Arnautov, B.S. (2019). Pratselashuvannia vrazlyvykh verstv naselennia v Ukraini. Yurydychni naukovyi elektronnyi zhurnal, Issue 6, 184-187. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2019-6/42>
17. Ishchuk, S.O. (Ed). (2022). Rozvytok mashynobuduvannia v Ukraini: problemy ta shliakhy yikh vyrishennia. (Ser. «Rehiony: monitorynh, prohnozy, modeli»). Lviv: Instytut rehionalnykh doslidzhen imeni M.I. Dolishnoho NAN Ukrainy.
18. Diialnist vitchyznianskykh pidpriemstv pid chas viiny v Ukraini: doslidzhennia realnoho stanu ta potreb. (2022). Kyiv: Tsentri resursoefektyvnoho ta chystoho vyrobnytstva.
19. Sardak, S.E., & Novosolova, A.S. (2018). Finansuvannia upravlinnia ta rozvytku personalu. Ekonomika i suspilstvo, Issue 19, 927-935. DOI: <http://dx.doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-139>
20. Website «LinkedIn», article «HR Guide: Managing Talent and Succession Planning Using the 9-Box Talent Grid». Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/hr-guide-managing-talent-succession-planning-using-9-box-aribisala>
21. Sydorova, A.V., & Hontiuk, V.A. (2019). Otsiniuvannia kadrovoho potentsialu pidpriemstv na osnovi kompetentnistnoho pidkhodu. Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia, Issue 2(34), 37-45. DOI: 10.31558/2307-2318.2019.2.4
22. Libruk-Lipkevych, S.Ya. (2019). Diahnostychnyi analiz finansovoho stanu: teoriia ta metodolohiia. Issue 22. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law. Series: Economics. Series: Law*  
DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.3551232>
23. Kovalska, L.L. (2017). Potentsial i rozvytok pidpriemstva. Lviv: LNTU.
24. Horbokon, V.Yu. (2016). Do pytannia otsinky kadrovoho potentsialu pidpriemstva. Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu, Issue 17, Part 1, 64-69.
25. Kindzerskyi, Yu.V. (2022). Povoienne vidnovlennia promyslovosti Ukrainy: vyklyky ta osoblyvosti polityky. Ekonomichnyi analiz, T. 32, Issue 2, 101-117. DOI: 10.35774/econa2022.02.101
26. Boyko, O.M., & Kucherenko, S.Yu. (2023). Suchasni vyklyky innovatsiinoho rozvytku promyslovykh pidpriemstv. Ekonomichnyi visnyk universytetu, Issue 57, 5-15. DOI: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2023-57-%D0%A5%D0%A5-%D0%A5%D0%A5>
27. Hudz, P.V., Hudz, M.V., Cherniatin, M.V. (2022). Otsinka efektyvnosti upravlinnia promysloвого pidpriemstva na osnovi finansovykh pokaznykiv diialnosti. Upravlinnia zminamy ta innovatsii, Issue 3, 27-32. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2022-3-5>
28. Rynok pratsi v umovakh viiny: tendentsii ta perspektyvy. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. Retrieved from <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/rynok-pratsi-v-umovakh-viiny-tendentsiyi-ta-perspektyvy>
29. Skoruk, O.V. (2016). Teoretychni osnovy formuvannia ta vykorystannia kadrovoho potentsialu subiektyv pidpryyemnytstva. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu, Issue 7, Part 3, 95-98.

## DEVELOPMENT OF THE PERSONNEL POTENTIAL SYSTEM OF THE ENTERPRISE USING THE EXAMPLE OF THE MACHINE-BUILDING INDUSTRY OF UKRAINE

*A. V. Bessonova, Assistant Lecturer, Priazovskiy State Technical University*

**Methods.** The following methods of scientific knowledge were applied during the study of the problems of the development of the system of personnel potential of machine-building enterprises: analysis and synthesis – when identifying modern trends in the development of machine-building and the dynamics of the final results of the economic activity of enterprises belonging to this industry; structuring – when characterizing the machine-building products market; grouping – when classifying

enterprises according to the «9 Box Talent Matrix»; comparison – when comparing personnel potential systems existing at metallurgical enterprises of Ukraine; index method – when creating an integral indicator of the company's personnel development.

**Results.** The current state of mechanical engineering development in Ukraine and the world is analyzed and its main trends are highlighted. The structure of the modern world machine-building market is characterized, and Ukraine's place in it is shown. A comparison of the specifics of the conditions under which foreign and domestic companies representing the industry carry out their activities is carried out. The problems of the functioning of domestic machine-building enterprises are identified, attention is focused on the inefficiency of their personnel potential systems. On a sample of ten Ukrainian metallurgical enterprises, the financial and economic indicators of their activity were analyzed, in particular: general profitability, movement and use of labor force, the share of personnel costs in the total structure of costs, and the level of remuneration. With the help of the «9 Box Talent Matrix» the personnel potential of the investigated enterprises was assessed.

**Novelty.** Based on the study of the activities of ten enterprises of the machine-building industry of Ukraine, an idea was formed about the existing state of personnel resources and factors that shape the personnel potential of the enterprise and influence its development. The method of calculating the personnel potential of the enterprise has been improved, which, unlike the existing ones, is based on the calculation of the integral indicator of the development of the personnel of the enterprise proposed by the author, as well as the indicators of the level of profitability of the personnel potential and potential income from the use of the personnel potential at the enterprise.

**Practical value.** The improved methodology for calculating personnel potential proposed by the author can be implemented at any Ukrainian enterprise and serve as a tool for assessing the level of personnel development and the amount of personnel potential, timely identification of problems and the development of effective solutions for their resolution.

**Keywords:** personnel, personnel potential, personnel development, mechanical engineering personnel, labor productivity, personnel development index, profitability of personnel potential, development of personnel potential, salary, potential income.

*Надійшла до редакції 30.01.24 р.*

## МОДЕЛЬ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

*Л. М. Савчук, к. е. н., професор, l.m.savchuk@ust.edu.ua, orcid.org/0000-0003-2603-7218,  
Л. М. Бандоріна, к. е. н., доцент, l.m.bandorina@ust.edu.ua, orcid.org/0000-0003-1383-3098,  
К. О. Удачина, к. е. н., доцент, k.o.udachina@ust.edu.ua, orcid.org/0000-0002-0043-6010,  
Р. В. Савчук, ст. викладач, r.v.savchuk@ust.edu.ua, orcid.org/0000-0002-3336-6565,  
М. П. Усенко, аспірант, три.mailbx@gmail.com, orcid.org/0009-0000-7213-5498,  
Український державний університет науки і технологій*

**Методологія дослідження.** Під час дослідження питань оцінки ефективності реалізації фінансової стратегії підприємства використано методи: узагальнення, систематизації, критичного аналізу та абстрагуванні – при визначенні сутності поняття «фінансова стратегія підприємства», економіко-математичного моделювання – при будові компонентної моделі управління фінансовою стратегією підприємства, інформаційні технології – при реалізації запропонованого підходу.

**Результати.** Запропоновано компонентну модель управління фінансовою стратегією підприємства, що складається з трьох етапів. Для кожної компоненти визначені завдання, методи і моделі та отримано результат. За результатами роботи першої компоненти визначається тип обраної фінансової стратегії. Друга компонента дозволяє отримати прогнозні дані показників, необхідних для оцінки ефективності реалізації стратегії. В роботі виконана робота і реалізація третьої компоненти моделі, призначеної для оцінки ефективності реалізації фінансової стратегії.

**Новизна.** Уточнено поняття фінансової стратегії, що полягає у визначенні пріоритетних цілей і системи заходів по їх досягненню у сфері формування фінансових ресурсів, оптимізації структури капіталу та ефективності використання активів, що відповідають загальній концепції розвитку підприємства і забезпечують її реалізацію. Удосконалено інформаційну систему на основі вбудованого модуля, що ґрунтується на алгоритмі побудови і реалізації фінансової стратегії розвитку підприємства. Продемонстровано, що це дозволить обирати економічно обґрунтовані варіанти рішень відносно добору і реалізації фінансової стратегії; коректно використовувати досвід і суб'єктивні судження фінансових менеджерів при прийнятті управлінських рішень; покращити функціональну координацію між співробітниками фінансового відділу і керівництвом підприємства.

**Практична значущість.** Для перевірки роботи моделі здійснено модельний експеримент, при проведенні якого були використані дані фінансової звітності одного із діючих підприємств. Отримані результати свідчать про дієздатність і коректність запропонованої моделі і виступають інформаційним підґрунтям для управлінських рішень стосовно оцінки ефективності заходів по управлінню фінансовою стратегією підприємства.

**Ключові слова:** фінансова стратегія, компонентна модель, підприємство, ефективність реалізації фінансової стратегії, модельний експеримент.

**Постановка проблеми** Зростання ролі стратегічного управління підприємством пов'язане з тим, що воно стає вагомим засобом збереження конкурентоспроможності та виступає невід'ємною частиною підприємницької діяльності. Забезпечення сталого

розвитку підприємства можливе лише за умови чітко продуманої довгострокової стратегії. Проблеми стратегічного управління розвитком підприємств займають все більше місця в теоретичних дослідженнях і практичній діяльності науковців.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що ефективність діяльності економічних суб'єктів значною мірою визначається їх фінансовою стратегією. Організації, що приділяють пильну увагу проблемі фінансової стратегії, виявляються більш конкурентоспроможними та стійкими. Питання формування фінансової стратегії актуальні як для великих, середніх, так й для малих організацій.

Незважаючи на те, що існує багато підходів до розв'язання науково-методичних проблем щодо стратегічного розвитку підприємств, на практиці вітчизняні суб'єкти господарювання не завжди можуть адаптувати ці методи і моделі до власної практики господарювання. Саме це й зумовило необхідність даного дослідження. Крім того рекомендації прикладного характеру щодо формування й реалізації фінансової стратегії, що представлені у роботі, надають їм практичної цінності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Ринкові перетворення, які відбуваються в Україні, обґрунтовують нові вимоги до побудови системи управління підприємством. Динаміка економічних процесів, загострення ринкової конкуренції знижують дієвість розроблених стратегічних планів, які не містять обґрунтованих інструментів швидкого пристосування до змін внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

За таких умов результативність діяльності будь-якого суб'єкта господарювання значною мірою визначається його фінансовою стратегією, яка, охоплюючи всі основні сфери його діяльності, пов'язані з процесами формування необхідного обсягу фінансових ресурсів, координацією їхніх потоків та використанням, відіграє важливу роль у створенні сприятливих умов для росту його ринкової вартості.

Необхідно відзначити, що фінансова стратегія – це відносно нове поняття у вітчизняній науці та практиці менеджменту. Водночас слід відзначити, що в зарубіжній літературі (зокрема, американській та європейській) з фінансового менеджменту поняття «фінансова стратегія» практично відсутнє, науковці оперують такими термінами, як, наприклад, «фінансове планування»,

«довгострокові інвестиційні рішення», «управління структурою капіталу». В стратегічному менеджменті вона розглядається виключно як різновид функціональних стратегій [2].

Серед науковців, які досліджують сутність цього поняття, відсутній єдиний загальноприйнятий підхід до його трактування. В таблиці 1 наведені підходи щодо визначення економічної сутності поняття «фінансова стратегія підприємства».

Таким чином, узагальнивши і систематизувавши зазначені вище підходи можна зробити висновок, що сутність фінансової стратегії полягає у визначенні пріоритетних цілей і системи заходів по їх досягненню в області формування фінансових ресурсів, оптимізації структури капіталу та ефективності використання активів, що відповідають загальній концепції розвитку підприємства і забезпечують її реалізацію.

Вона виробляється на основі аналізу фінансового стану, аналізу результатів господарської діяльності, ефективності та якості управління підприємством, прогнозів стану і аналізу динаміки ринків продукції, що випускається, оцінки потенційних ризиків (кредитних, інвестиційних, валютних і т. д.), а також аналізу сильних і слабких сторін підприємства, його конкурентних позицій.

Загалом фінансова стратегія підприємства:

- охоплює всі основні аспекти управління фінансовими ресурсами підприємства та розвитку його фінансових відносин з партнерами;

- забезпечує коригування джерел формування, напрямів розміщення та використання фінансових ресурсів залежно від змін чинників внутрішнього фінансового середовища підприємства;

- сприяє швидкій адаптації до змін, які відбуваються у зовнішньому фінансовому середовищі підприємства;

- обґрунтовує стратегічні орієнтири фінансової діяльності підприємства;

- є основною для прийняття стратегічних рішень щодо підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства.

## Підходи до визначення сутності поняття «фінансова стратегія підприємства»

Автор	Визначення	Ключове поняття з визначення
Бланк І. О. [2]	Один з важливих видів функціональної стратегії підприємства, яка забезпечує всі основні напрями розвитку його фінансової діяльності та фінансових відносин шляхом формування довгострокових фінансових цілей, вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення, адекватного коригування напрямів формування і використання фінансових ресурсів під час зміни умов зовнішнього середовища	Вид функціональної стратегії підприємства
Гончаренко О. М. [5], Янковська В. А. [12]	Визначення довгострокових фінансових цілей та завдань підприємства, що включають в себе формування, управління та планування його фінансових ресурсів з метою підвищення вартості підприємства за умови забезпечення фінансової рівноваги	Визначення довгострокових фінансових цілей та завдань підприємства
Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В. [10]	Загальний план визначення фінансових потреб і фінансових результатів, а також альтернативного вибору джерел фінансування з метою мінімізації вартості капіталу та максимізації прибутку	Загальний план
Плікус І. Й. [6]	Спосіб реалізації підприємством цілей фінансової діяльності, спрямований на розв'язання основного протиріччя між потребою у фінансових ресурсах і можливістю їх використання	Спосіб реалізації цілей
Поддєрьогін А. М. [7]	Стратегія, що включає методи та практику формування фінансових ресурсів, їх планування та забезпечення фінансової стійкості підприємства за ринкових умов господарювання	Методи та практика формування та планування фінансових ресурсів підприємства
Шевченко Т. Є., Лозовська О. І. [12]	Фінансова програма розвитку діяльності підприємства, що включає методи формування фінансових ресурсів та забезпечення фінансової стійкості підприємства в ринкових конкурентних умовах функціонування	Фінансова програма

Основними завданнями фінансової стратегії є [2]:

1) визначення способів проведення успішної фінансової стратегії та використання фінансових можливостей;

2) визначення перспективних фінансових взаємин із суб'єктами господарювання, бюджетом, банками та іншими фінансовими інститутами;

3) фінансове забезпечення операційної та інвестиційної діяльності на перспективу;

4) вивчення економічних та фінансових можливостей імовірних конкурентів, розробка та здійснення заходів щодо забезпечення фінансової стійкості;

5) розробка способів виходу із кризового стану та методів управління за умов кризового стану підприємства.

Фінансова стратегія як специфічний фінансовий інструмент має низку особливостей:

1) основним її завданням є окреслення пріоритетних напрямів діяльності, обґрунтування доцільності реалізації ключових проектів і програм, які сприятимуть максимізації прибутку підприємства в майбутньому;

2) розробляється в умовах неповної інформації, отже, не дає змогу точно передбачити майбутній стан, а тому характеризується значною мінливістю стратегічних рішень;

3) є основою для підвищення ефективності діяльності підприємства на тривалу перспективу.

Аналізуючи представлені в науковій літературі підходи слід звернути увагу на різноманітність аспектів фінансової діяльності, які, відповідно до праць можуть мати стратегічний характер – це і правові відносини, і податкова сфера, і ціноутворення [3,4]. З нашої точки зору, такий плюралізм, на жаль, не сприяє упорядкуванню процесу формування фінансової стратегії, адже побудова, наприклад, легітимних правових відносин із зовнішніми фінансовими інституціями є предметною сферою права, тому, розробляючи фінансову стратегію, слід передбачати лише певний час на укладання угод із кредиторами або інвесторами, а не будувати в її межах систему довгострокових дій із правового забезпечення.

У практиці фінансового менеджменту досить часто як окремий напрям фінансової стратегії пропонується розробляти стратегію розподілу прибутку [1]. У ході такого розподілу має бути прийнято рішення про співвідношення між часткою прибутку, що реінвестується, та часткою прибутку, що спрямовується на дивідендні виплати й інші цілі споживання.

Результатом такого рішення може бути збільшення розміру інвестованого капіталу за рахунок капіталізованого прибутку, тобто розширення частки власних джерел фінансування. Оскільки за змістом такі дії є більшою мірою середньостроковими та потребують щорічного перегляду (залежно від фактично отриманих фінансових результатів), то вважаємо, що їх доцільно розглядати як один із важливих напрямів фінансового планування, який забезпечує підґрунтя стратегії формування фінансових ресурсів (або стратегії фінансування).

Не заперечуючи важливість забезпечення фінансової безпеки, яку пропонується розглядати як окремий об'єкт стратегічного управління в працях [1], на наш погляд, такий напрям не існує автономно від стратегії формування фінансових ресурсів або їх використання. Розробляючи систему довгострокових цілей і заходів, наприклад, у сфері фінансування, фінансові менеджери повинні формувати структуру капіталу таким

чином, щоб забезпечити прийнятний рівень фінансового ризику, фінансової стійкості, платоспроможності тощо. Рішення стосовно обсягу і джерел залучення фінансових ресурсів мають прийматися і оформлюватися у стратегію фінансування тільки за врахування таких вимог, які є складовими фінансової безпеки. А, отже, забезпечення останньої має розглядатися як умова формування фінансової стратегії або як один із критеріїв дієвості та результативності її реалізації.

Аналогічних позицій ми дотримуємось і стосовно стратегії підвищення якості управління фінансовою діяльністю, запропонованої вперше І. Бланком [2] і підтриманої низкою вітчизняних дослідників [9]. Але, на відміну від забезпечення фінансової безпеки, яка безпосередньо формується у фінансовій сфері, підвищення якості управління знаходиться в прямій компетенції кадрової служби підприємства та його інформаційного відділу (або відділу з інформаційних технологій). Якість управління фінансовою діяльністю, в першу чергу, залежить від компетенцій персоналу та його здатностей до розвитку, відповідно, вимоги до їх формування висувуються у процесі розробки кадрової стратегії підприємства.

Стосовно інформаційного забезпечення прийняття фінансових рішень, то воно має виступати елементом загальної інформаційної системи підприємства, яка організовує і упорядковує весь інформаційний потік залежно від потреб користувачів. За визначених умов підвищення якості управління фінансовою діяльністю, на наш погляд, більш доцільно розглядати як важливе завдання управління підприємством у цілому, а не як окремий напрям його фінансової стратегії.

Існуючі у фаховій літературі пропозиції стосовно виділення стратегії на ринках грошей і цінних паперів хоча і можуть мати місце за диверсифікованої фінансової діяльності підприємства, проте не виключають необхідності розробки стратегічних рішень щодо залучення та використання грошових коштів та/або емісії/купівлі цінних паперів. Отже, поведінка підприємства на цих ринках все одно зумовлює доцільність розробки насамперед ключових напрямів фінансової стратегії: формування та використання фі-

нансових ресурсів, а форма самих фінансових ресурсів при цьому буде мати вже другорядне значення.

Пропозиції науковців виділяти інвестиційну, кредитну та структурну фінансові стратегії потребують уточнення і дискусії. Якщо з приводу інвестиційної стратегії науковцями досягнуто спільної думки, то кредитна, з нашої точки зору, за змістом повністю співпадає зі стратегією формування фінансових ресурсів (за термінологією І. Бланка). Між тим, таке формулювання не можна визнати досить вдалим, оскільки підприємство може запроваджувати консервативний підхід до фінансування виключно за рахунок власного капіталу, відмовляючись від кредитування взагалі. За таких умов формування кредитної стратегії, хоча за змістом цілей і дій є зрозумілим, проте не співвідноситься з типом заходів. Стосовно «структурної» стратегії, то вважаємо необхідними зазначити, що в авторському трактуванні вона є процесом оптимізації структури капіталу, активів, власного капіталу, розподілу прибутку, тобто саме тих дій, які мають здійснюватися не відокремлено, а під час розробки та прийняття стратегічних рішень щодо формування та використання фінансових ресурсів.

Отже, зважаючи на висловлені зауваження, вважаємо коректним точку зору тих науковців, які пропонують виділяти два принципові напрями фінансової стратегії, що у сукупності описують зміст усіх можливих стратегічних цілей і дій у сфері фінансової діяльності підприємства: стратегію фінансування та інвестиційну стратегію, кожна з яких визначається власною системою цілей і об'єктів.

Виділення об'єктів фінансової стратегії зумовлено необхідністю конкретизації тих процесів і явищ, які породжують проблемні ситуації у фінансовій сфері і вимагають здійснення керуючих впливів щодо їх стану або властивостей. Формування фінансових ресурсів пов'язано із визначенням потреби у них, джерел їх залучення, пропорцій формування, які мають задовольняти вимогам ефективного фінансового управління. У зв'язку з цим нами пропонується в

якості об'єктів стратегічного фінансового управління під час розробки стратегії фінансування розглядати безпосередньо обсяг і склад фінансових ресурсів, процеси та умови їх надходження; фінансові відносини із власниками, кредитними установами, а також ризики, що виникають під час залучення фінансових ресурсів.

Цільова орієнтація підприємства визначає спрямованість і специфіку фінансової діяльності. Якщо загальним напрямком діяльності є обраний розвиток, особливу увагу слід звернути на фінансування нових об'єктів і отримання високого прибутку для забезпечення інвестиційних процесів, спрямованих на досягнення або підтримку позицій лідера. У випадку, коли показники фінансового становища свідчать про вірогідне банкрутство, а підприємство прагне до виживання, необхідно зосередитися на збереженні припустимого рівня ліквідності і платоспроможності.

Фінансова стратегія розробляється у формі програми фінансування розвитку та конкретизується у фінансовому плані (бюджеті) організації з урахуванням необхідних змін у структурі капіталу та фондів для досягнення розроблених стратегій зростання та підвищення конкурентних переваг підприємства. Огляд та узагальнення сучасних підходів до послідовності розробки фінансової стратегії підприємства свідчить про відсутність єдиної структурної побудови цього процесу, що дозволяє зробити висновок про необхідність його впорядкування та удосконалення.

**Формулювання мети статті.** Метою статті є дослідження змісту та сутності фінансової стратегії підприємства та розробка і практичне застосування відповідних моделей, методів та інструментів для удосконалення системи реалізації фінансової стратегії з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для досягнення поставленої мети пропонуємо компонентну модель управління фінансовою стратегією підприємства, що складається з трьох етапів, представлених на Рисунку 1.

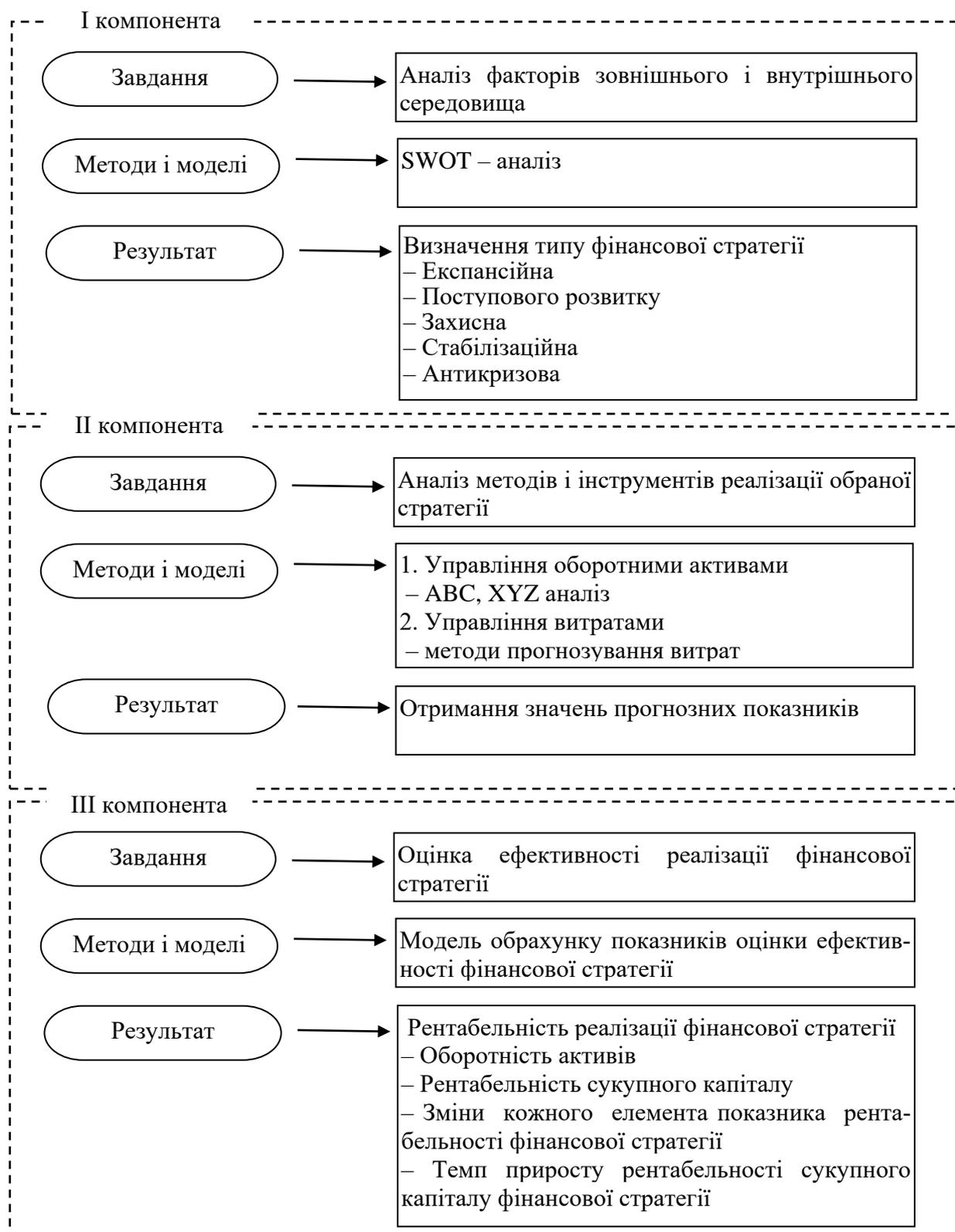


Рис. 1. Компонентна модель системи реалізації фінансової стратегії підприємства

Для кожної компоненти визначені завдання, методи і моделі та отриманий результат.

За результатами роботи першої визначається тип фінансової стратегії. Друга ком-

понента дозволяє отримати прогнозні дані показників, необхідних для оцінки ефективності реалізації обраної стратегії.

В роботі виконана розробка і реалізація третьої компоненти моделі, призначеної

для оцінки ефективності реалізації фінансової стратегії.

Для цього пропонується використання аналітичної моделі обчислення показників оцінки ефективності реалізації фінансової стратегії. В процесі створення даної моделі була розглянута фінансова стратегія поступового розвитку. Стратегія поступового розвитку передбачає наявність оптимального рівня співвідношення залучених і власних коштів для підтримки поточної платоспроможності підприємства на належному рівні.

Для створення моделі оцінки ефективності реалізації фінансової стратегії підпри-

ємства показником, який з достатньою повнотою зможе враховувати основні фактори впливу є рентабельність сукупного капіталу підприємства. Умовно позначимо його через  $R$ . Використовуючи принципи «розкладання» головної проблеми на проблеми причини, запропонуємо систему коефіцієнтів, з яких складається  $R$  (рисунок 2), де  $P$  – сукупні витрати;  $A$  – активи підприємства;  $V$  – чиста виручка;  $S$  – собівартість;  $AIV$  – адміністративні витрати;  $VZ$  – витрати на збут;  $OSZ$  – основні засоби;  $LA$  – ліквідні активи;  $Z$  – запаси.

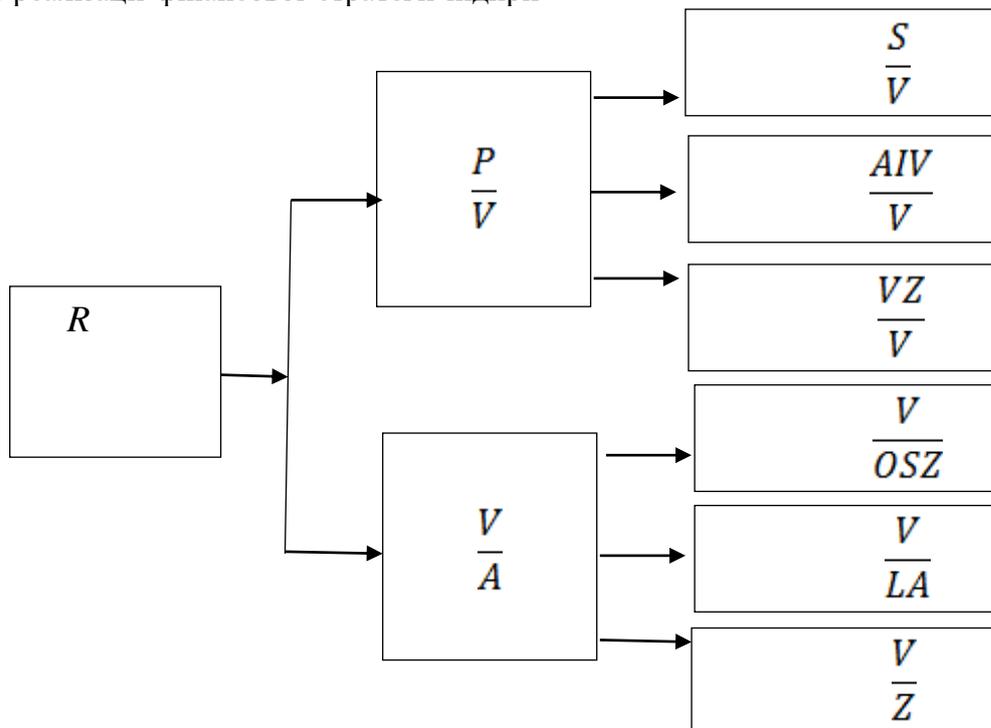


Рис. 2. Структурна схема коефіцієнтів, з яких складається розрахунок рентабельності сукупного капіталу

Таким чином, для створення моделі оцінки ефективності реалізації фінансової стратегії підприємства показником, який з достатньою повнотою зможе враховувати перелічені вище фактори впливу є рентабельність сукупного капіталу підприємства та темп його приросту. Цей показник ефективний для оцінювання якості управління фінансовою діяльністю, оскільки для його розрахунку використовують три операційні змінні величини: 1) сукупні витрати; 2) сукупна виручка; 3) сукупний капітал підприємства.

Алгоритм моделі оцінки ефективності реалізації фінансової стратегії підприємства представлений на рисунку 3.

У першому блоці формується вхідний потік фінансових показників: виручка, собівартість, адміністративні витрати та витрати на збут, основні засоби, ліквідні активи та запаси для подальшого розрахунку. Дані використано за нульовий період, тобто попередній визначений період фінансової діяльності до розроблення фінансової стратегії.

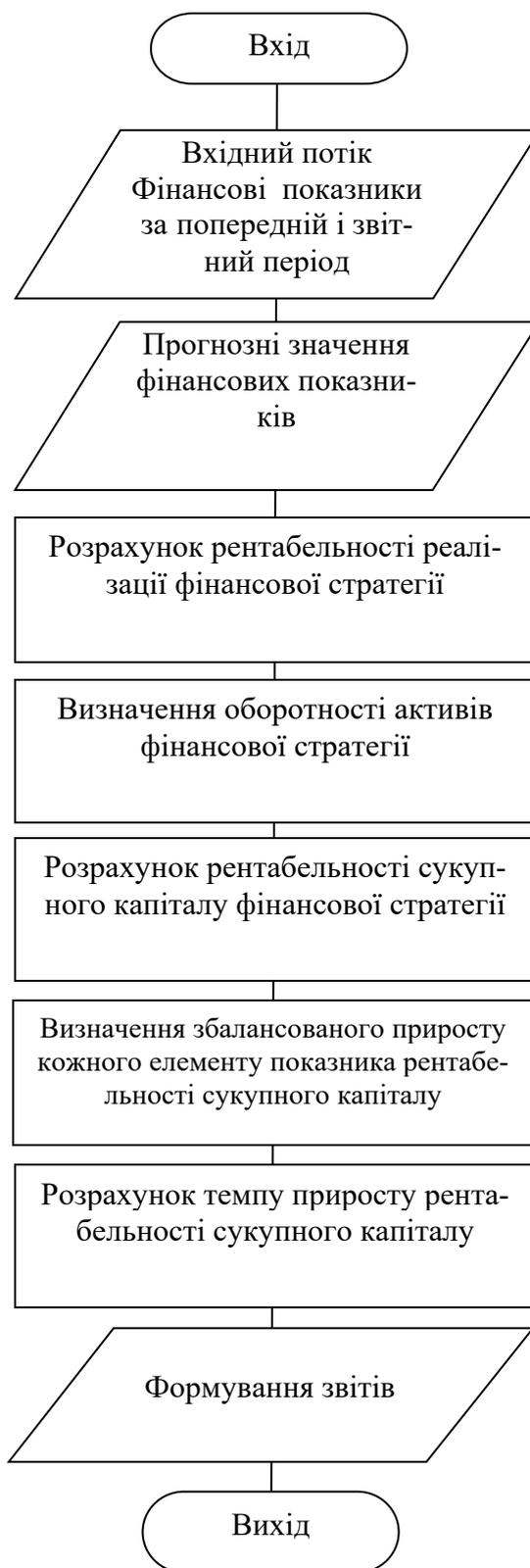


Рис. 3. Алгоритм моделі реалізації фінансової стратегії підприємства

Другий блок – циклічний етап оцінювання фінансової стратегії підприємства. Тут вводяться прогнозні значення фінансових показників: операційний прибуток; чис-

та виручка; собівартість; адміністративні витрати; витрати на збут; основні засоби; ліквідні активи; запаси. Ці показники являють собою обсяг інформації, що використо-

вує керівництво підприємства розробляючи та впроваджуючи фінансову стратегію.

Третій блок – розрахунок співвідношення операційного прибутку та чистої виручки підприємства, тобто визначення рентабельності реалізації фінансової стратегії. На значення цього співвідношення впливає структура сукупних витрат підприємства, для збільшення коефіцієнта-індикатора рівень витрат слід зменшити. Керівництво підприємства отримує можливість за допомогою цього коефіцієнта планувати свої сукупні витрати, при цьому групування сукупних витрат можна деталізувати до останнього елемента.

У четвертому блоці проводиться розрахунок співвідношення чистої виручки та активів підприємства, а саме визначення оборотності активів фінансової стратегії.

П'ятий блок – відображення розрахунку співвідношення операційного прибутку та активів підприємства, тобто визначення рентабельності сукупного капіталу фінансової стратегії. Цей коефіцієнт є ключовим орієнтиром для щоденного контролю керівництвом стану «здоров'я» фінансово-господарської діяльності підприємства. Більш інформативним та значущим він стає після того, як розкладається на складові елементи (третій і четвертий блоки).

Це дає змогу розмежувати рівні відповідальності, повноваження та намітити стра-

тегічні цілі. Шостий блок – розрахунок приросту за кожним елементом показника рентабельності сукупного капіталу.

Зростання для підприємства корисне лише до певної міри, а потім це стає для нього небезпечним. Тому є потреба в збалансованості приросту кожного зазначеного фінансового показника. Будь-яка диспропорція між ними помітно впливає на фінансово-господарську діяльність та досягнення стратегічних цілей. Для ефективної розробки та реалізації фінансової стратегії керівництво підприємства повинне використовувати визначені фінансові інструменти, що й пропонується в наступному блоці алгоритму.

Керівництво може коригувати та вибирати оптимальну комбінацію пропорцій взаємозалежних фінансових показників – елементів рентабельності сукупного капіталу залежно від фінансової політики для подальшого розрахунку темпу приросту рентабельності сукупного капіталу [8].

Сьомий блок – розрахунок темпу приросту рентабельності сукупного капіталу фінансової політики.

Для перевірки адекватності моделі проводився модельний експеримент з використанням умовних даних за допомогою електронних таблиць Excel. Для введення даних використовуємо так звані розумні таблиці в Excel (рис. 4).

	A	B	C	D
1	<b>Розрахунок</b>			
2	Код	Назва показника	2021	Прогноз
3	P	сукупні витрати	16 338,3	27 918,0
4	A	активи підприємства	12 119,6	13 401,1
5	V	чиста виручка	1 796,8	2 880,5
6	S	собівартість	15 203,6	26 088,6
7	AIV	адміністративні витрати	340,4	544,5
8	VZ	витрати на збут	794,3	1 284,9
9	OSZ	основні засоби	927,0	1 267,1
10	LA	ліквідні активи	7 934,8	5 078,8
11	Z	запаси	3 257,8	7 055,2
12	R	рентабельність сукупного капіталу	1,35	2,08
13	T	Темп приросту рентабельності		0,55
14				

Рис. 4. Вхідні дані для розрахунків ефективності реалізації фінансової стратегії підприємства

На рисунку 5 наведені результати розрахунків показників оцінки ефективності

реалізації фінансової стратегії на прогнозований рік.

12			
13	Розрахунки		
14	Назва показника	2021	Прогноз
15	Рентабельність реалізації фінансової стратегії	9,093	9,692
16	Оборотності активів фінансової стратегії	0,148	0,215
17	рентабельність сукупного капіталу	1,348	2,083
18	Темп приросту рентабельності		0,545
19			

Рис. 5. Результати розрахунків показників

Отже, за допомогою даної моделі вибору і реалізації ефективної фінансової стратегії, керівництво підприємства зможе: вибрати найкращий варіант приросту рентабельності сукупного капіталу; контролювати зміни темпу приросту кожного визначеного фінансового показника та за допомогою процесу моделювання обирати найкращий варіант сформованих комбінацій з різних альтернатив розподілу фінансових ресурсів, виходячи з фінансових можливостей (шостий блок алгоритму); отримувати оптимальний, щодо кожного елемента цього показника, поглиблений розрахунок темпу приросту рентабельності сукупного капіталу (сьомий блок алгоритму). Використанням умовних даних за допомогою електронних таблиць Excel.

**Висновки.** Фінансова стратегія підприємства є невід'ємною складовою частиною та важливим елементом системи менеджменту підприємства, посідаючи центральне місце серед його функціональних стратегій, визначає основні напрями підвищення ефективності управління фінансовою діяльністю та розвитку фінансових відносин з контрагентами. Якість фінансової стратегії підприємства безпосередньо залежить від рівня її обґрунтованості, а також від повноти врахування та оцінки факторів, на основі яких вона була розроблена.

Для удосконалення оцінки ефективності реалізації фінансової стратегії запропонована компонентна модель управління фінансовою стратегією підприємства, що складається з трьох етапів. Для кожної компоненти визначені завдання, методи і моделі та отриманий результат.

Умовою оцінки ефективності реалізації фінансової стратегії є розумний набір показників, які б відображали різні аспекти діяльності підприємства.

Для створення моделі оцінки реалізації фінансової стратегії підприємства основним показником, який з достатньою повнотою зможе враховувати всі фактори впливу є рентабельність сукупного капіталу підприємства. В роботі розроблений алгоритм моделі оцінки ефективності реалізації фінансової стратегії, яка успішно пройшла модельний експеримент, удосконалена інформаційна система в яку була вбудована інформаційна система оцінки ефективності реалізації фінансової стратегії.

За результатами дослідження отримані наступні результати:

- узагальнені і систематизовані існуючі підходи до визначення поняття фінансової стратегії підприємства та отриманий власний погляд на визначення цієї категорії;
- уточнені ключові напрями, цілі та об'єкти фінансової стратегії підприємства;
- розроблений алгоритм побудови і реалізації фінансової стратегії розвитку підприємства.

Розроблена модель дозволяє:

- обирати економічно обґрунтовані варіанти рішень відносно добору і реалізації фінансової стратегії;
- коректно використовувати досвід і суб'єктивні судження фінансових менеджерів при прийнятті управлінських рішень;
- удосконалити функціональну координацію між співробітниками фінансового відділу і керівництвом підприємства.

## Література

1. Талавіра Є.В., Золотарьова А.В. Розробка стратегії управління прибутком торгівельних підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. №7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7188>  
<https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.7.34>
2. Бланк І.А. Фінансова стратегія підприємства. К.: Ніка-Центр; Ельга, 2004. 720 с.
3. Савчук Л.М., Лозовська Л.І., Савчук Р.В., Ярмоленко Л.І. Моделювання задач управління фінансовою політикою підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. № 1. С. 170-178. Режим доступу: <https://doi.org/10.33271/ebdut/73>.
4. Udachyna, K., Bandorina, L., & Savchuk, L. (2017). Modelling the economic entity behaviour in the framework of the selected strategy. *Economic Annals-XXI*, 164(3-4), 85-89. doi: <https://doi.org/10.21003/ea.V164-19>
5. Гончаренко О.М. Фінансова стратегія: теоретичні питання розробки та реалізації. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. Вип. 1. № 56. С. 35-40.
6. Плікус І.Й. Методичні підходи щодо розробки фінансової стратегії розвитку підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2002. Вип. 159. С. 90-99.
7. Поддєрьогін А.М., Буряк Л.Д. Фінанси підприємств. К.: КНЕУ, 2010. 384 с.
8. Савчук В.П. Стратегії та технології управління фінансами підприємства. *Корпоративний менеджмент*. 2008. №5. С.23-27.
9. Бруслиновська І.В., Матвійчук В.І. Теоретичні аспекти формування фінансової стратегії підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. Вип. 3. С. 100-111.
10. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. пос. К.: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.
11. Шевченко Т.Є., Лозовська О.І. Методичні підходи до управління фінансовою стратегією підприємства. *Сучасні проблеми економіки та підприємництва*. 2014. Вип. 14. С. 225-230.
12. Янковська В.А. Фінансова стратегія та її роль у розвитку підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. № 50 (1023). С. 182-187.

## References

1. Talavira, Ye.V., & Zolotariova, A.V. (2019). Rozrobka stratehii upravlinnia prybutkom torhivelnikh pidpriemstv. *Efektivna ekonomika*, (7). Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7188>  
<https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.7.34>
2. Blank, I.A. (2004). Finansova stratehiia pidpriemstva. Kyiv: Nika-Tsentr; Elha
3. Savchuk, L.M., Lozovska, L.I., Savchuk, R.V., Yarmolenko, L.I. (2021). Modeliuvannya zadach upravlinnia finansovoiu politykoiu pidpriemstva. *Ekonomichniy visnyk Dniprovskoi politekhniki*, (1), 170-178. Retrieved from <https://doi.org/10.33271/ebdut/73.170>
4. Udachyna, K., Bandorina, L., & Savchuk, L. (2017). Modelling the economic entity behaviour in the framework of the selected strategy. *Economic Annals-XXI*, 164(3-4), 85-89. doi: <https://doi.org/10.21003/ea.V164-19>
5. Honcharenko, O.M. (2015). Finansova stratehiia: teoretychni pytannia rozrobky ta realizatsii. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, Issue 1(56), 85-89. <https://doi.org/10.21003/ea.V164-19>
6. Plikus, I.I. (2002). Metodichni pidkhody shchodo rozrobky finansovoi stratehii rozvytku pidpriemstva. *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky*, Issue 159, 90-99.
7. Poddierohin, A.M. & Buriak, L.D. (2010). *Finansy pidpriemstv*. Kyiv: KNEU.
8. Savchuk, V.P. (2008). Stratehii ta tekhnolohii upravlinnia finansamy pidpriemstva. *Korporatyvnyi menedzhment*, (5), 23-27.
9. Bruslynovska, I.V., & Matvyichuk, V.I. (2018). Teoretychni aspekty formuvannya finansovoi stratehii pidpriemstva. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, Issue 3, 100-111. DOI 10.31558/2307-2318.2018.3.11
10. Dykan, V.L., Zubenko, V.O., Makovoz, O.V., Tokmakova, I.V., & Shramenko, O.V. (2013). *Stratehichne upravlinnia*. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury.
11. Shevchenko, T.Ye., Lozovska, O.I. (2014). Metodichni pidkhody do upravlinnia finansovoiu stratehiieiu pidpriemstva. *Suchasni problemy ekonomiky ta pidpriemnytstvo*, Issue 14, 225-230.
12. Yankovska, V.A. (2013). Finansova stratehiia ta yii rol u rozvytku pidpriemstva. *Visnyk NTU «KhPI»*, 50(1023), 182-187.

## MODEL FOR ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF IMPLEMENTING THE FINANCIAL STRATEGY OF AN ENTERPRISE

L. M. Savchuk, Ph. D (Econ.), Professor, L. M. Bandorina, Ph. D (Econ.), K. O. Udachyna, Ph. D (Econ.), Associate Professor, R. V. Savchuk, Senior Lecturer, M. P. Usenko, Post-graduate Student, Ukrainian State University of Science and Technologies

**Methods.** In the course of studying the issues of evaluating the effectiveness of implementation of the financial strategy of enterprise, the article uses methods of generalization, systematization of terms and concepts, critical analysis in defining the essence of the concept of «financial strategy of enterprise», methods of economic and mathematical modeling – in building a component

model of management of the financial strategy of enterprise, information technologies – in implementing the proposed approach.

**Results.** A component model for managing the financial strategy of enterprise, consisting of three stages, is proposed. For each component, tasks, methods and models and the result obtained are defined. Based on the results of the first component, the type of the chosen financial strategy is determined. The second component allows obtaining forecast data of indicators necessary for assessing the effectiveness of strategy implementation. The paper develops and implements the third component of the model designed to evaluate the effectiveness of the financial strategy implementation.

**Novelty.** The concept of financial strategy is clarified, which consists in determining the priority goals and a system of measures to achieve them in the field of financial resources formation, optimization of the capital structure and efficiency of asset use, which correspond to the general concept of enterprise development and ensure its implementation. The information system was improved on the basis of a built-in module based on the algorithm for building and implementing a financial strategy for enterprise development, which will allow: choosing economically feasible options for decisions regarding the selection and implementation of a financial strategy; correctly using the experience and subjective judgments of financial managers in making management decisions; improving functional coordination between employees of the financial department and the management of the enterprise.

**Practical value.** To test the model, a model experiment was carried out using the financial statements of one of the operating enterprises. The results obtained indicate the efficiency and correctness of the proposed model and serve as an information basis for managerial decisions on assessing the effectiveness of measures to manage the financial strategy of enterprise.

**Keywords:** financial strategy, component model, enterprise, efficiency of financial strategy implementation, model experiment.

*Надійшла до редакції 09.02.24 р.*

## ЕКОНОМІЧНА ПОВЕДІНКА ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ СЕРЕДОВИЩА

*А. Г. Чернишенко, аспірант, Національний авіаційний університет,  
[gennadievich01011987@gmail.com](mailto:gennadievich01011987@gmail.com), <https://orcid.org/0009-0001-1822-9642>*

**Методологія досліджень.** Теоретико-методологічну основу дослідження становлять наукові праці вітчизняних науковців з проблем економічної поведінки підприємства. Результати отримані за рахунок застосування методів: узагальнення та порівняння – для формалізації теоретичних положень щодо економічної поведінки підприємства; абстрактно-логічного методу – для теоретичних узагальнень і формулювання висновків дослідження.

**Результати.** Проаналізовано окремі підходи та інтерпретації поняття економічної поведінки підприємства. Обґрунтовано, що економічна поведінка включає в себе реакції на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, представляючи собою складну систему дій та рішень, які здійснюються з метою досягнення цілей функціонування підприємства. Проаналізовано ключові драйвери та фактори, які впливають на формування економічної поведінки підприємства, що охоплюють макро- та мікроекономічні умови, фінансові, соціально-економічні, політичні та екологічні аспекти. Охарактеризовано ключові ознаки процесу формування стратегії економічної поведінки підприємства в умовах нестабільності середовища. Проаналізовано вплив війни на забезпечення економічної поведінки підприємства в умовах нестабільності середовища.

**Новизна.** У процесі дослідження обґрунтовано, що забезпечення економічної поведінки підприємства в умовах нестабільності середовища вимагає впровадження інноваційних підходів та стратегій. Інновації можуть стати ключовим фактором, що дозволить підприємствам ефективно адаптуватися до змін у середовищі та забезпечити стаке зростання. Новизна даного підходу полягає в тому, що інновації стають не лише інструментом розвитку, але й ключовою складовою для забезпечення стійкості та успіху підприємства в умовах нестабільності середовища.

**Практична значущість.** Запропоновано основні орієнтири забезпечення економічної поведінки підприємства в умовах нестабільності середовища, які відображають поєднання традиційних підходів та інноваційних стратегій, що сприяють підтримці стійкості, конкурентоспроможності та успішності підприємств у змінних умовах.

**Ключові слова:** підприємство, економічна поведінка, економічна поведінка підприємства, нестабільність середовища, зовнішнє середовище, адаптація, забезпечення економічної поведінки підприємства.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах, зважаючи на всі зовнішні впливи та швидкий технологічний розвиток, економічне середовище стає все більш нестабільним та непередбачуваним, тому підприємствам вкрай важливо забезпечити ефективну економічну поведінку. Нестабільність може бути викликана різноманітними факторами, такими як зміни в політичних режимах, валютні коливання, економічні кризи, зміни в

законодавстві та інші. Нестабільність середовища ускладнює прогнозування та впровадження довгострокових стратегій розвитку, вимагаючи швидкої реакції на зміни та гнучкості в управлінні, що може призвести до ризику втрати конкурентоспроможності та ринкової позиції.

Ефективне забезпечення економічної поведінки підприємств в умовах нестабільності є критично важливим для їхнього

виживання та забезпечення конкурентоспроможності, адже в таких умовах підприємствам доводиться оперативно реагувати на зміни, пристосовуватися та вдосконалювати свою стратегію. Тому, забезпечення економічної поведінки підприємства в умовах нестабільності середовища є актуальною проблемою, яка вимагає комплексного підходу і впровадження стратегій, спрямованих на зменшення ризиків та забезпечення успішної адаптації до змін.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика забезпечення економічної поведінки підприємства знаходить своє відображення в працях багатьох науковців, зокрема таких як Карачина Н. П. [3], Петришин Л. П. [5], Проценко В. М. [7], Расвнєва О. В. [8], Цапенко В. Ю. [10], Штангрет А. М. [11] та ін. Проте, зважаючи на сучасні тенденції дослідження даної проблематики є ключовим для розуміння та підтримки сталого розвитку підприємств у сучасному економічному середовищі.

**Метою статті** є обґрунтування основних аспектів забезпечення економічної поведінки підприємства в контексті аналізу впливу зовнішніх факторів в умовах нестабільності середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасному світі, де зміни стають нормою, підприємства постійно знаходяться перед необхідністю адаптуватися до нестабільності економічного середовища. Політичні та економічні коливання, технологічні перетворення та глобальні кризи створюють невизначеність, яка може вплинути на стратегії та перспективи розвитку підприємств. У такому контексті важливо, щоб підприємства були готові до швидкого реагування та прийняття ефективних стратегій, що дозволять їм залишатися конкурентоспроможними та стійкими.

Розуміння економічної поведінки підприємств є ключовим аспектом для вивчення та аналізу їхньої діяльності. Поняття економічної поведінки включає в себе широкий спектр аспектів, від стратегічного планування до конкретних дій у різних ситуаціях. Проаналізуємо різні підходи та інтерпретації, що відображають різні аспекти та варіації економічної поведінки підприємств у сучасному середовищі.

О. Расвнєва, Т. Тоузани визначають економічну поведінку підприємства як «сукупність управлінських реакцій підприємства на зміни його внутрішнього та зовнішнього середовищ економічно доцільними засобами задля досягнення поставленої мети діяльності» [8, с.5]. Автори акцентують увагу на взаємодії змін у середовищі та стратегії управління для досягнення успіху та стійкості.

На думку Л. Петришин економічна поведінка підприємств є «сукупністю певних раціональних та ірраціональних рішень і дій, спрямованих на досягнення цілей їх функціонування в умовах вибору та адаптації до змін в мінливому середовищі» [5, с.81], підкреслюючи увагу на необхідності реагування на нестабільність середовища.

В. Проценко економічну поведінку підприємства розглядає як «систему взаємопов'язаних дій, здійснюваних для пристосування до умов зовнішнього та внутрішнього ризикового середовища» [7, с.183], акцентуючи увагу не лише на ефективних результатах функціонування, а й умовах, обмеженнях, адаптації і т. д.

Н. Карачина визначає дане поняття як «комбінацію закономірних дій, яка відтворює сутність та характер економічної діяльності, що обумовлена впливом об'єктивних і суб'єктивних факторів, для реалізації пріоритетних цілей підприємства та груп економічних агентів в умовах вибору та адаптації до змін» [3, с.57].

На думку В. Ю. Цапенко «визначення економічної поведінки повинно стосуватися варіативної та стабільної складової як в короткостроковому, так і в довгостроковому періодах» [10, с.315]. Це зумовлено тим, що ця двоїстість відображає не лише реакцію підприємств на тимчасові виклики та зміни, а й їхню здатність до постійного адаптування та ефективного управління у різних економічних умовах.

А. Штангрет, М. Караїм, І. Штангрет стверджують, що «економічну поведінку доцільно пов'язувати із процесом розроблення та реалізації управлінських рішень, які й визначають взаємодію керуючої та керованої підсистем із подальшою зміною поточного стану й тенденцій розвитку усієї системи» [11].

Таким чином, економічна поведінка включає в себе реакції на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, представляючи собою складну систему дій та рішень, які здійснюються з метою досягнення цілей функціонування підприємства. Важливо враховувати значення адаптації підприємств до внутрішніх та зовнішніх ризиків, а також наявність як варіативної, так і стабільної компоненти у їхній поведінці як у короткостроковому, так і в довгостроковому періодах. Такий підхід дозволяє більш повно розуміти та аналізувати економічну поведінку підприємств у різних умовах та обставинах.

Зміна економічного середовища, в якому функціонують підприємства, вимагає від них постійної адаптації та динамічності в прийнятті стратегічних рішень. Формування економічної поведінки підприємства є

результатом впливу різноманітних факторів, що охоплюють макро- та мікроекономічні умови, фінансові, соціально-економічні, політичні та екологічні аспекти. Враховуючи цю складну мережу впливів, підприємства повинні аналізувати та управляти різноманітними факторами для досягнення стратегічних цілей та забезпечення успішної економічної діяльності. Ключові драйвери та фактори, які впливають на формування економічної поведінки підприємства показані на рис. 1. Передбачення та реагування на ці фактори стають визначальними для формування стратегій та прийняття рішень, що дозволяє підприємствам ефективно оптимізувати свою діяльність та досягати поставлених цілей в умовах нестабільності середовища.

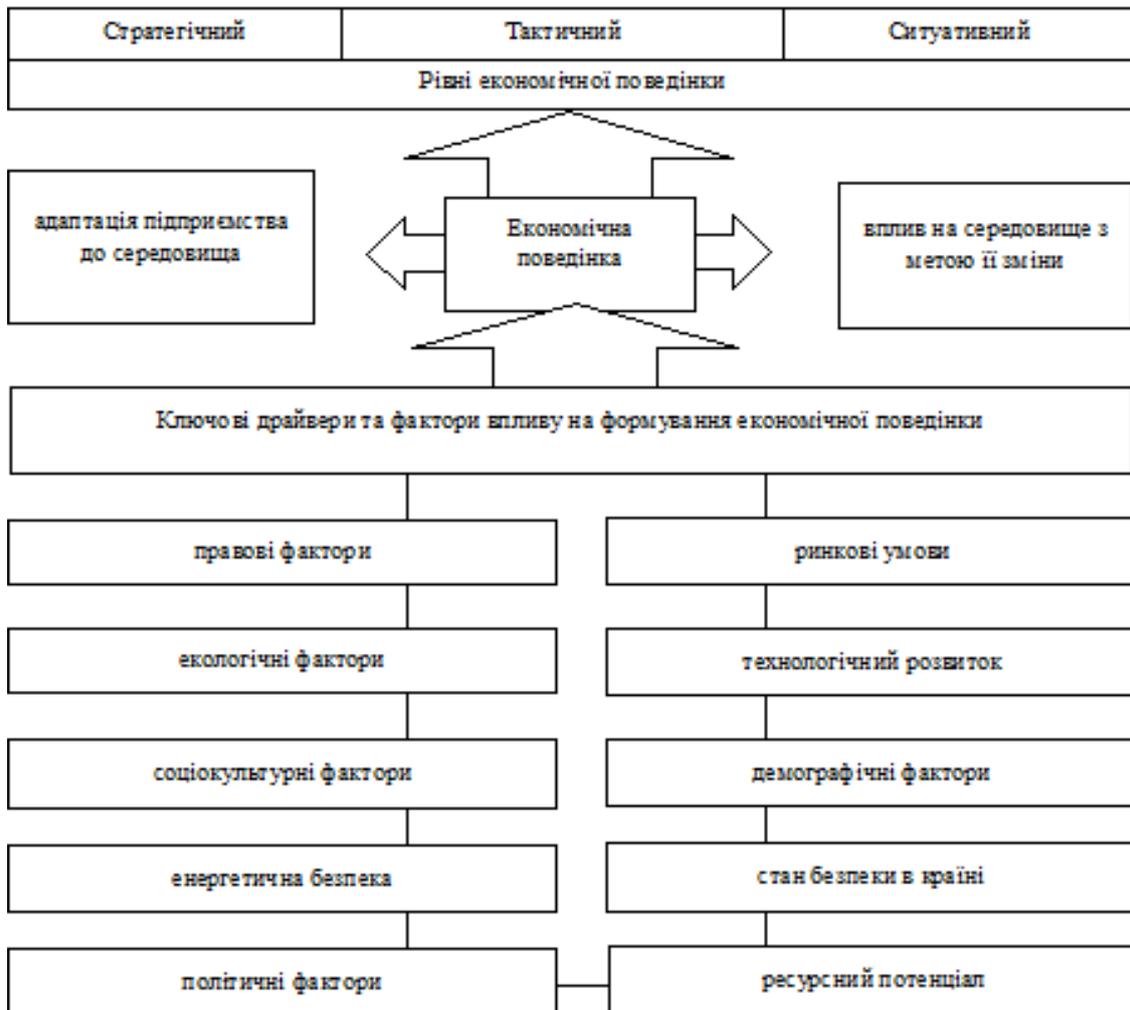


Рис. 1. Ключові драйвери та фактори впливу на формування економічної поведінки підприємства

Джерело: складено автором за даними [4, 6, 10, 12].

Крім того, при аналізі економічної поведінки важливо враховувати дві ключові складові – варіативну та стабільну. Стабільний аспект може впливати на формування стратегій у довгостроковій перспективі, залежно від типів поведінки, які переважають у керівництві підприємства та їхньої схильності до ризиків. Варіативна складова визначає напрями реалізації стратегічних планів у короткостроковому періоді через можливі корекції у стратегічній поведінці підприємства [10, с.317].

Економічна стратегія підприємства виражається у спроектованих та впроваджених процесах, що спрямовані на адаптацію та вплив на зовнішнє та внутрішнє ризикове середовище. Суть цієї стратегії полягає в організаційній саморегуляції, що дозволяє підприємству адаптуватися до змінних ризикових умов функціонування з метою збереження та покращення своєї довгострокової ринкової позиції та забезпечення виживання у перспективі [7, с.184].

Процес формування стратегії економічної поведінки підприємства в умовах нестабільності середовища характеризується рядом ключових ознак: рівень розроблення та регулярність в прийнятті рішень, невизначеність та кількість можливих альтернативних варіантів, які необхідно враховувати; використання інформації під час формування стратегії економічної поведінки; визначення часових горизонтів та взаємопідпорядкованості рішень; детальність та точність оцінки у процесі прийняття рішень; оцінка ступеня ризику; реактивність [9].

Таким чином, процес забезпечення економічної поведінки підприємства є складним та багатоаспектним. Він включає в себе ряд етапів та дій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей та ефективно управління ресурсами та процесами підприємства. Першим етапом є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, що дозволяє оцінити загрози та можливості, а також визначити сильні та слабкі сторони підприємства. На основі цього аналізу розробляються стратегічні цілі та завдання. Далі йде етап розробки стратегії, де формулюються конкретні цілі та шляхи досягнення їх (включає в себе визначення ресурсів, необхідних для реалізації стратегії, та прийняття

стратегічних рішень з урахуванням ризиків та можливостей). Наступним етапом є впровадження стратегії, коли плани конвертуються у конкретні дії та процеси (включає в себе розроблення детальних планів, визначення відповідальних осіб та розподіл ресурсів для виконання завдань). Останнім етапом є моніторинг та контроль, де відбувається постійне відстеження результатів реалізації стратегії та внесення коректив в разі необхідності. Цей процес дозволяє підприємству підтримувати гнучкість та адаптивність у змінному середовищі та досягати своїх стратегічних цілей. Тобто, у контексті нестабільного середовища забезпечення економічної поведінки підприємства виявляється як критично важливий процес, спрямований на збереження й адаптацію до змін. Підприємства повинні не лише реагувати на непередбачені обставини, а й активно впроваджувати стратегії та механізми управління, спрямовані на мінімізацію ризиків і максимізацію можливостей. Такий підхід дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зміни у середовищі, зберігати стабільність та збільшувати конкурентоспроможність в умовах нестабільності середовища.

У контексті забезпечення економічної поведінки підприємства війна в Україні породжує серйозні виклики, перешкоди, значні ризики та невизначеність, що обмежує можливості підприємств у прийнятті рішень та розвитку. Військові дії можуть призвести до порушень у ланцюгах постачання, зниження споживчого попиту, загального зменшення інвестиційної активності і т. д. Враховуючи розмір прямих збитків, які зазнала інфраструктура України в результаті війни (майже \$155 млрд станом на січень 2024 року [2]), стає очевидним, що це суттєво впливає на економічну поведінку підприємств (рис. 2). Нестабільна ситуація та збитки, завдані інфраструктурі, стимулюють підприємства шукати нові стратегії та підходи, а також активно адаптуватися до змін у середовищі.

Спрямованість діяльності підприємств на економію ресурсів, впровадження енергозберігаючих технологій та підвищення продуктивності праці [1, с.101] є ключовими аспектами забезпечення їхньої економічної поведінки, особливо в умовах нестабіль-

ного середовища, адже дозволяють зменшити вплив негативних факторів на діяльність підприємств і створюють базу для формування динамічного потенціалу розвитку. Шляхом використання інформаційних технологій, підприємства можуть оптимізувати виробничі процеси, адаптуватися до змін у середовищі та ефективно впроваджувати стратегічні напрямки розвитку. Такий підхід

не лише сприяє збереженню ресурсів, а й забезпечує стійкість та конкурентоспроможність підприємств навіть в умовах невпевненості та нестабільності. Загалом, у таких умовах підприємства повинні активно адаптуватися, шукати нові стратегії та шляхи розвитку, а також удосконалювати механізми управління, щоб забезпечити свою стійкість та успішність в умовах нестабільності.

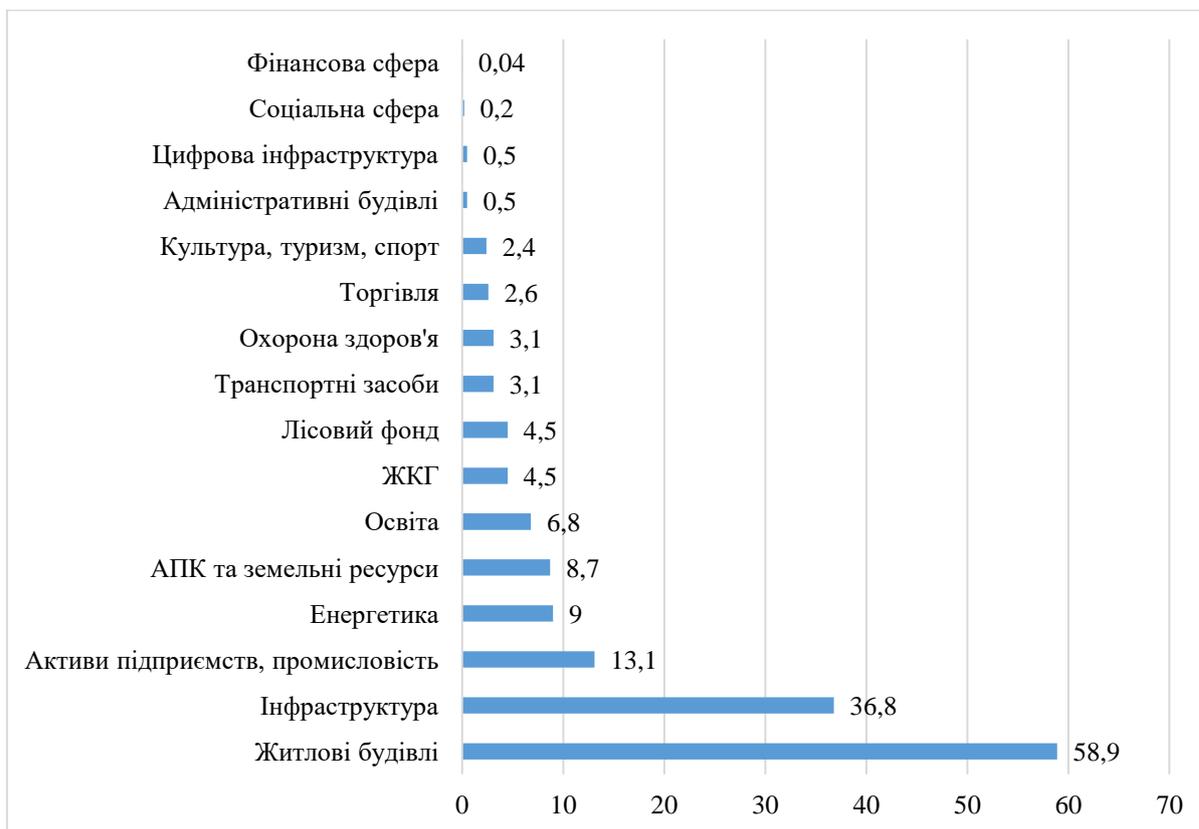


Рис. 2. Загальна оцінка збитків інфраструктури за галузями у грошовому вимірі, станом на січень 2024 року, \$ млрд

Джерело: складено автором за даними [2].

Покращення управління економічною поведінкою підприємств вимагає вдосконалення технічного забезпечення, включаючи використання пристроїв для автоматизації та механізації управлінської діяльності, активне застосування автоматизованих систем управління та регулярне оновлення програмного забезпечення. Важливо також дотримуватися безпекових принципів під час розроблення та реалізації управлінських рішень, що включають забезпечення інформаційного супроводу для зменшення ризиків, контроль за узгодженістю рішень, відстеження результатів їх реалізації та розроблення прогнозів змін у середовищі для коригування планів діяльності [11].

Таким чином, забезпечення економічної поведінки підприємства в умовах нестабільності середовища. До основних орієнтирів можемо віднести:

- гнучкість в управлінні (забезпечення можливості швидко реагувати на зміни у середовищі, в тому числі переглядати стратегії, перерозподіляти ресурси та коригувати плани відповідно до поточних умов);

- ризикоорієнтоване планування (розробка стратегій, які враховують ризики та вимоги нестабільного середовища, з фокусом на мінімізації негативних наслідків та використанні можливостей);

- інновації та технологічний розвиток (інвестування в інноваційні технології та

методи, що дозволяють оптимізувати виробництво, підвищувати продуктивність та підтримувати конкурентоспроможність у нестабільному середовищі);

– стратегічний аналіз (проведення регулярного аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на підприємство, з метою виявлення можливих загроз та можливостей для розробки ефективних стратегій);

– управління змінами (розвиток організаційної культури, що сприяє відкритості до змін та інновацій і успішній адаптації до змін у середовищі).

**Висновки.** У сучасних умовах нестабільності середовища ефективна економічна поведінка підприємства є ключовим фактором для забезпечення його конкурентоспроможності та стійкості. Підприємства повинні активно працювати над розробкою стратегій та механізмів управління, які дозволять їм адаптуватися до змін у середовищі та ефективно використовувати доступні можливості. Першим кроком у забезпеченні економічної поведінки підприємства є ретельний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища з метою виявлення можливих ризиків та можливостей. На основі цього аналізу розробляються стратегії, спрямовані на мінімізацію ризиків та використання можливостей. Далі, важливо впроваджувати технічні та технологічні інновації, що сприяють автоматизації та підвищенню продуктивності праці, що дозволяє оптимізувати внутрішні процеси та реагувати на зміни у середовищі швидко та ефективно. Успішне забезпечення економічної поведінки підприємства також вимагає постійного моніторингу та контролю за виконанням стратегій та планів. У цілому, забезпечення економічної поведінки підприємства в умовах нестабільності середовища є складним та багатаспектним процесом, який вимагає системного підходу та постійного вдосконалення, щоб забезпечити стійкий розвиток та конкурентоспроможність підприємства в умовах нестабільності.

### Література

1. Ареф'єва О.В., Антоненко К.В. Аналіз наслідків війни для економіки України. *Інфраструктура ринку*. 2023. Випуск 71. С. 98-102. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure71-18>

2. Загальна сума збитків, завдана інфраструктурі України через війну, станом на січень 2024 року. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-zbitkiv-zavdana-infrastrukturii-ukrayini-zrosla-domayzhe-155-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-sichen-2024-roku/>

3. Карачина Н.П. Економічна поведінка машинобудівних підприємств: теорія, методологія, практика управління: монографія. Вінниця: Книга-Вега, 2010. 416 с.

4. Литовченко Л., Хлопоніна-Гнатенко О., Михайленко В. Фактори впливу на формування економічної поведінки підприємств з виробництва та переробки продукції олійних культур. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. №2. С. 13-18. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-2>

5. Петришин Л.П. Економічна поведінка сільськогосподарських підприємств у мінливому середовищі розвитку: монографія. Львів: Сполом, 2021. 442 с.

6. Полторацька О.В. Формування економічної поведінки як частини стратегічного управління промисловими підприємствами. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5442>

7. Проценко В.М. Формування економічної поведінки підприємств під впливом внутрішнього та зовнішнього ризикового середовища. *Економічний вісник НГУ*. 2019. №3. С. 181-186. DOI: <https://doi.org/10.33271/ev/67.181>

8. Раєвнева О.В., Тоузани Т. Управління поведінкою підприємства в умовах нестаціонарності ринкового середовища: концептуальні засади та модельний інструментарій: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. 292 с.

9. Садеков А.А., Заїка Ю.А. Процес формування економічної поведінки підприємств. URL: [http://journals-lute.lviv.ua/journal/13\\_2011/4.pdf](http://journals-lute.lviv.ua/journal/13_2011/4.pdf)

10. Цапенко В.Ю. Економічна поведінка підприємств як основа для прийняття управлінських рішень. *Бізнес Інформ*. 2014. №11. С. 313-317.

11. Штангрет А.М., Караїм М.М., Штангрет І.А. Інтенсифікація управління економічною поведінкою підприємства: безпекові засади. *Ефективна економіка*. 2020. №5. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.5.6](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.6)

12. Rayevnyeva O.V., Brovko O.I., Zhui Su A study of the influence of environmental factors on the economic behavior of the enterprise. *Business Inform*. 2023. №8. PP. 193-198. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-193-198>

### References

1. Arefieva, O.V., & Antonenko, K.V. (2023). Analiz naslidkiv viyny dlia ekonomiky Ukrainy. *Infrastruktura rynku*, (71), 98-102. <https://doi.org/10.32782/infrastructure71-18>

2. Zahalna suma zbytkiv, zavdana infrastrukturi Ukrainy cherez viynu, stanom na sichen 2024 roku. Retrieved from <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-zbitkiv-zavdana-infrastrukturii-ukrayini-zrosla-domayzhe-155-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-sichen-2024-roku/>

3. Karachyna, N.P. (2010). *Ekonomichna povedinka mashynobudivnykh pidpriemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka upravlinnia*. Vinnytsia: Knyha-Veha.
4. Lytovchenko, L., Khloponina-Hnatenko, O., & Mykhaylenko, V. (2023). Faktory vplyvu na formuvannia ekonomichnoi povedinky pidpriemstv z vyrobnytstva ta pererobky produktsii oliynykh kultur. *Modeling the development of the economic systems*, (2), 13-18. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-2>
5. Petryshyn, L.P. (2021). *Ekonomichna povedinka silskohospodarskykh pidpriemstv u minlyvomu seredovyshchi rozvytku*. Lviv: Spolom.
6. Poltoratska, O.V. Formuvannia ekonomichnoi povedinky yak chastyny stratehichnoho upravlinnia promyslovymy pidpriemstvamy. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5442>
7. Protsenko, V.M. (2019). Formuvannia ekonomichnoi povedinky pidpriemstv pid vplyvom vnutrishnoho ta zovnishnoho ryzykovoho seredovyshcha. *Ekonomichniy Visnyk NHU*, (3), 181-186. <https://doi.org/10.33271/ev/67.181>
8. Raievnjeva, O.V., & Touzani, T. (2021). *Upravlinnia povedinkoiu pidpriemstva v umovakh nestatsionarnosti rynkovoho seredovyshcha: kontseptualni zasady ta modelnyi instrumentarii*. Kharkiv: FOP Liburkina L.M.
9. Sadiakov, A.A., & Zaika, Yu.A. Protses formuvannia ekonomichnoi povedinky pidpriemstv. Retrieved from [http://journals-lute.lviv.ua/journal/13\\_2011/4.pdf](http://journals-lute.lviv.ua/journal/13_2011/4.pdf)
10. Tsapenko, V.Yu. (2014). *Ekonomichna povedinka pidpriemstv yak osnova dlia pryiniattia upravlynskykh rishen*. *Biznes Inform*, (11), 313-317.
11. Shtanhret, A.M., Karaim, M.M., & Shtanhret, I.A. (2020). Intensyfikatsiia upravlinnia ekonomichnoiu povedinkoiu pidpriemstva: bezpekovi zasady. *Efektivna ekonomika*, (5). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.6>
12. Raievnjeva, O.V., Brovko, O.I., Zhui, Su (2023). A study of the influence of environmental factors on the economic behavior of the enterprise. *Business Inform*, (8), 193-198. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-193-198>

## ECONOMIC BEHAVIOR OF AN ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF UNSTABLE ENVIRONMENT

*A. H. Chernyshenko, Post-graduate Student, National Aviation University*

**Methods.** The theoretical and methodological basis of the study is the scientific works of domestic scientists on the problems of ensuring the economic behavior of the enterprise. The results are obtained through the use of the following methods: generalization and comparison to formalize the theoretical provisions on the economic behavior of the enterprise; abstract-logical method – for theoretical generalizations and formulation of the conclusions of the study.

**Results.** Separate approaches and interpretations of the concept of economic behavior of enterprise are analyzed. It is substantiated that economic behavior includes reactions to changes in the internal and external environment, representing a complex system of actions and decisions that are carried out in order to achieve the objectives of the enterprise. The key drivers and factors that influence the formation of the economic behavior of the enterprise, covering macro- and microeconomic conditions, financial, socio-economic, political and environmental aspects, are analyzed. The key features of the process of formation of the strategy of economic behavior of enterprise in conditions of instability of the environment are characterized. The influence of war on ensuring the economic behavior of enterprise in conditions of instability of the environment is analyzed.

**Novelty.** In the course of the study, it is substantiated that ensuring the economic behavior of an enterprise in conditions of instability of the environment requires the introduction of innovative approaches and strategies. Innovation can be a key factor in enabling enterprises to effectively adapt to changes in the environment and ensure sustainable growth. The novelty of this approach is that innovation is becoming not only a tool for development, but also a key component for ensuring the sustainability and success of the enterprise in an unstable environment.

**Practical value.** The basic guidelines for ensuring the economic behavior of an enterprise in conditions of instability of the environment are proposed, which reflect a combination of traditional approaches and innovative strategies that contribute to maintaining the sustainability, competitiveness and success of enterprises in changing conditions.

**Keywords:** enterprise, economic behavior, economic behavior of enterprise, instability of environment, external environment, adaptation, ensuring economic behavior of enterprise.

*Надійшла до редакції 23.01.24 р.*

## РОЛЬ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*Б. Ю. Галицький, аспірант, Національний транспортний університет,  
galitskyi@ukr.net, orcid.org/0009-0007-5494-4962*

**Методологія дослідження.** Основними методами, які використані в роботі є аналіз і синтез. За їх допомогою визначені роль і значення конкурентного потенціалу в системі управління (загальнотеоретичні засади, детермінанти формування конкурентного потенціалу і його роль у забезпеченні розвитку автотранспортного підприємства). Методи узагальнення та системного аналізу дозволили визначити систему принципів, на якій має ґрунтуватися конкурентний потенціал в системі управління підприємством.

**Результати.** На основі дослідження підходів до визначення сутнісного наповнення поняття «конкурентний потенціал» у статті розглянуто погляди вітчизняних науковців на фактори формування та підвищення конкурентного потенціалу в контексті управління підприємством. Визначено, що він спрямований на вирішення завдань функціонування та розвитку підприємства через забезпечення зростання його конкурентних переваг. Показано, що формування потенціалу підприємства повинно враховувати специфічні характеристики галузі та обрану модель розвитку. Запропоновано принципи формування й вимоги до окремих складових конкурентного потенціалу автотранспортного підприємства.

**Новизна.** Доведено, що конкурентний потенціал автотранспортного підприємства сприятиме формуванню його позитивного іміджу серед контрагентів (партнерів, споживачів, потенційних співробітників тощо), як такого, що активно розробляє та впроваджує креативні ідеї і є відкритим для сприйняття нового. Продемонстровано важливість запровадження на підприємствах моніторингу конкурентного потенціалу, що надасть керівництву інформацію про стан і можливі шляхи найбільш ефективного використання потенціалу в часі, а також дасть змогу визначити як шляхи, так і можливості реалізації ефективної конкурентної стратегії. Це дозволить створити передумови досягнення підприємством високого рівня розвитку конкурентного потенціалу.

**Практична значущість.** Результати дослідження дозволяють визначити роль конкурентного потенціалу у забезпеченні економічного розвитку автотранспортного підприємства, а також виокремити основні завдання й принципи формування конкурентного потенціалу.

**Ключові слова:** конкурентний потенціал, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, автотранспортне підприємство.

**Постановка проблеми.** Актуальність дослідження конкурентного потенціалу автотранспортного підприємства як важливої категорії сучасної економічної науки зумовлюється тим, що на сучасному етапі розвитку ринкових відносин в Україні, коли посилюється роль споживачів, зростає ризик і невизначеність умов функціонування підприємств (військові дії, криза, наслідки пандемії), збільшується ступінь залежності від маркетингового середовища, посилюється

конкурентна боротьба за ринки збуту послуг, товарів, особливого значення набуває проблема забезпечення конкурентоспроможності підприємств. З огляду на це, підприємства зосереджуються не на вивченні конкурентів, клієнтів, посередників, постачальників або оточуючого середовища, а на своїх внутрішніх можливостях, які унікальні й властиві тільки окремому підприємству, що і визначає наявність конкурентної переваги.

Таким чином, пошук конкурентної переваги при значній доступності ринків матеріальних ресурсів зводиться до володіння інформацією і знаннями. Тому в сучасних умовах першочергового значення набуває розроблення та обґрунтування теоретичних, методологічних і методичних засад формування та розвитку конкурентного потенціалу автотранспортного підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження теоретичних та практичних основ вивчення конкурентного потенціалу підприємства знайшли своє відображення в численних працях закордонних та вітчизняних учених: М. В. Афанасьєва [1], І. Бабій [2], О. Д. Гудзинський [4], О. С. Другова [5], Н. С. Краснокутська [6], О. А. Михальченко [7], І. В. Нижник [8], Т. М. Харчук [12], М. О. Шульга [15], Н. В. Якименко-Терещенко [16] та інші.

У науковій літературі представлено значну кількість публікацій із проблематики з'ясування економічної природи та сутності конкурентного потенціалу підприємства. Водночас питання щодо чіткого визначення поняття «конкурентний потенціал», ключових ознак його характеристики потребують більш глибокого і комплексного аналізу в умовах трансформаційних змін економіки України.

**Формулювання мети статті.** Мета статті – дослідження сутності поняття «конкурентний потенціал», особливостей формування та розвитку конкурентного потенціалу підприємства. Завдання: здійснити контент-аналіз понять «потенціал» та «конкурентний потенціал»; проаналізувати складові елементи конкурентного потенціалу та його роль в забезпеченні розвитку автотранспортного підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасній стратегії розвитку України транспорт відіграє одну із головних ролей галузей національної економіки. Безперебійна система транспортних комунікацій є матеріальною основою, без якої досягнення стійкого економічного зростання держави неможливе. В Україні транспортна діяльність робить суттєвий внесок у створення валової доданої вартості.

Автомобільний транспорт є однією з важливих галузей національної економіки,

ефективне функціонування якої є необхідною умовою для реалізації державної економічної політики і політики з питань національної безпеки. Тому досягнення запланованих результатів економічних реформ і подальший розвиток ринкових відносин в Україні вимагають створення умов для розвитку суб'єктів господарювання автотранспорту.

Діяльність підприємств транспорту здійснюється у конкурентному середовищі, отже, отримані ними загальні результати формуються в умовах невизначеності, нестабільності, ризиковості тощо.

Автомобільний транспорт є одним з основних видів транспорту, який займає вагоме місце у галузевій структурі та забезпечує ефективність діяльності всієї транспортної системи. Автомобільний транспорт – галузь транспорту, яка забезпечує задоволення потреб населення та суспільного виробництва у перевезеннях пасажирів та вантажів автомобільними транспортними засобами [11].

Незважаючи на негативні аспекти автомобілізації, такі як соціальні й економічні втрати від дорожньо-транспортних пригод, забруднення довкілля, руйнування покриття доріг, галузь має об'єктивні переваги: швидкість пересування пасажирів та вантажів, висока маневреність, забезпечення перевезень «від дверей до дверей» та на «останньому кілометрі», доступність відкриття бізнесу, цінова доступність для споживачів, розвинуті логістичні системи [14]. З метою формування сталого ринку послуг автомобільного транспорту необхідна реалізація єдиної економічної, інвестиційної, науково-технічної та соціальної політики держави у цій галузі. На рівні окремих підприємств потребує підвищення рівень безпеки та якості обслуговування населення і підприємств автомобільним транспортом та вирішення багатьох інших проблем.

Автотранспортне підприємство, яке постійно проводить аналіз ринку, пошук нових споживачів, аналізує реакцію споживачів на різні характеристики послуг, ціни, має велику перевагу перед своїми конкурентами.

Питання функціонування автомобільного транспорту знаходиться у полі зору багатьох вітчизняних учених. Павлюк А. В. концентрує увагу на соціальних аспектах

економічних процесів ринку послуг автомобільного транспорту в регіоні. Розроблено методику визначення економічної доцільності переміщення рухомого складу підприємств автомобільного транспорту до обслуговуючого підприємства партнерства [9]. Досліджується вплив загроз функціональних складових на рівень економічної безпеки підприємств автомобільного транспорту.

На наш погляд, оцінюючи ефективність проектів трансформації автотранспортного підприємства, необхідно значну увагу звернути на забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку транспортних послуг та її підвищення.

Характер конкуренції на ринку збуту автотранспортних послуг і робіт може носити різний характер: бажання-конкуренти, товарно-родові конкуренти, товарно-видові конкуренти, марки-конкуренти, які створюють такі конкурентні переваги як якість і технічні характеристики послуг, технологічні організації послуг, надійність виконання послуг, вартість послуг. Внаслідок розвитку спеціалізації підприємств обсяг транспортних робіт збільшується більш високими темпами, ніж обсяг виробленої продукції. Тому темпи росту продуктивності праці на транспорті повинні бути вище ніж в основному виробництві. Це, в свою чергу, дозволить перерозподілити споживчий ринок автотранспортних послуг [14].

Важливим аспектом в даному контексті слід зазначити основи розвитку транспорту в Україні та сутнісні характеристики поняття

«конкурентоспроможність підприємства». Це дає змогу відзначити основні аспекти цього поняття, зокрема:

- суперництво, боротьбу між виробниками за лідируючі позиції на ринку; здатність досягати кращих результатів;
- здатність конкурувати за рахунок ефективного використання ресурсів та розвивати інновації;
- здатність підприємства виробляти продукти або надавати послуги, які є конкурентоспроможними на ринку.

Функціонування підприємства в умовах агресивного середовища вимагає аналізу конкурентності, зокрема аналізу конкурентного потенціалу підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства визначається його потенціалом, який повинен бути достатнім для збереження або розширення частки ринку, яку воно займає в конкурентних умовах [5].

У свою чергу, конкурентний потенціал проявляється у конкурентоспроможності, оскільки багато в чому залежить від оптимального поєднання окремих видів ресурсів, задіяних у виробничому процесі, рівня організації виробництва та праці, ефективності системи управління підприємством [4].

Узагальнюючи підходи авторів до визначення конкурентного потенціалу (табл. 1), можна констатувати, що він є відображенням стану внутрішнього середовища підприємства та є одночасно і самостійною системою, і системою більш високого порядку (підприємства).

Таблиця 1

Підходи науковців щодо визначення змісту категорії «конкурентний потенціал»

Автор	Сутність поняття
М. В. Афанасьєва	Конкурентний потенціал – це динамічна системна сукупність можливостей підприємства забезпечувати конкурентостійкість у сфері торговельної діяльності, що утворюється шляхом трансформації потенціалу підприємства в конкурентний потенціал під впливом конкуренції та визначається наявністю і рівнем використання фактичних і потенційних конкурентних переваг підприємства
О. С. Другова	Конкурентний потенціал – це можливості ресурсів, здатностей і компетенцій підприємства, формувати його конкурентні переваги порівняно з іншими господарюючими суб'єктами на визначеному ринковому сегменті
О. А. Михальченко	Конкурентний потенціал – це реальна та потенційна здатність промислового підприємства формувати збалансований комплекс можливостей, в основу яких покладено результати прогнозування, організації та управління всіма аспектами підприємницької активності для найкращого задоволення потреб кожного окремого учасника бізнес відносин у порівнянні з конкурентами з метою максимізації ефективності функціонування шляхом постійного вдосконалення технологічних рішень та використання усіх ресурсів з урахуванням особливостей сфери діяльності

М. О. Шульга	Конкурентний потенціал – це конкурентні зовнішні та внутрішні можливості підприємства, які дозволяють вести ефективну конкурентну боротьбу на ринку шляхом оптимального використання матеріальних і нематеріальних ресурсів
Т. М. Харчук	Конкурентний потенціал – системна сукупність економічних ресурсів, компетенцій та можливостей, які вже використовуються або можуть використовуватися як в поточній економічній діяльності, так і в довгостроковій перспективі для забезпечення життєздатності та підвищення цінності підприємства згідно зі встановленими цілями та умовами конкурентного середовища.
Н. В. Якименко-Терещенко	Конкурентний потенціал – здатність підприємства та його системи менеджменту своєчасно та повно формувати збалансований комплекс конкурентних переваг по забезпеченню сталого стратегічного розвитку підприємства, його конкурентоспроможності та здатності адаптації до швидкозмінних умов функціонування на ринку

Джерело: побудовано автором на основі [1–5;7;8].

Наведений аналіз визначень конкурентного потенціалу показує, що основним завданням управління конкурентоспроможністю підприємства є створення власного конкурентного потенціалу з чіткою орієнтацією на ринкову ситуацію та з урахуванням конкурентного ризику.

Це загальне завдання можна поділити на дві окремі: у короткостроковій перспективі на перше місце виходить проблема поточної ефективності, тобто перетворення наявних ресурсів на ринкові конкурентні переваги, а в довгостроковій перспективі проблема полягає у пошуку резервів та розробка нових ресурсів.

У процесі адаптації автотранспортного підприємства до ринкового середовища, що змінюється, прийняття обґрунтованих рішень в управлінні конкурентоспроможністю дещо ускладнюється низкою проблем, серед яких варто відзначити нестабільність законодавства, низьку платоспроможність населення, слабку орієнтацію діяльності підприємства на маркетинг, недосконалість забезпечення інформаційної безпеки, відсутність комплексних та стратегічних підходів до процесу управління, слабкий контроль та регулювання тощо.

Узагальнюючи існуючі підходи до визначення сутності потенціалу, Михальченко О. А. виділяє чотири основні об'єднуючі позиції [7]:

- ресурсний підхід, в основу якого покладено те, що саме ресурси є основою потенціалу;
- факторний підхід, за якого необхідним є формування певних умов для реалізації потенціалу;

- цільовий, в основі якого є спрямованість на досягнення певних завдань та цілей при реалізації потенціалу;

- ситуаційно-цільовий, який передбачає те, що реалізація потенціалу для досягнення визначених цілей можлива після виконання певних умов.

Відтворення ресурсного потенціалу підприємства орієнтоване на постійне поновлення виробництва продукції, надання послуг з меншою ресурсоемістю та вищою якістю, що є необхідною складовою частиною загальної структури ресурсного потенціалу підприємства.

Досить цікавим підходом до структуризації конкурентного потенціалу є запропонований Нижник І. В. [8]. На думку науковця, в структуру конкурентного потенціалу за функціональними ознаками входять товарний, маркетинговий, інноваційний, інвестиційний та експортний потенціали, а за ресурсними можливостями – ресурсно-вартісний, виробничо-технологічний і продуктивно-трудоий потенціали.

Використовуючи функціональний підхід до структурування конкурентного потенціалу, враховуючи основні напрями формування конкурентних переваг підприємств, структурними елементами конкурентного потенціалу автор статті вважає: кадрову, інноваційну, організаційно-управлінську, техніко-технологічну, інформаційну та фінансово-інвестиційну складові.

Основними функціями управління конкурентним потенціалом є:

- управління дослідженням потенціалу підприємства;

- управління формуванням і розвитком;
- управління реалізацією потенціалу підприємства [8].

Схема управління ресурсним потенціалом транспортного підприємства відображає оптимальну сукупність процесів, методів, засобів, принципів та функцій управління, яка

формується через економічні важелі, що враховують основні чинники внутрішнього та зовнішнього середовища та спрямовані на досягнення максимального економічного ефекту діяльності транспортного підприємства з урахуванням фактичних параметрів його функціонування.

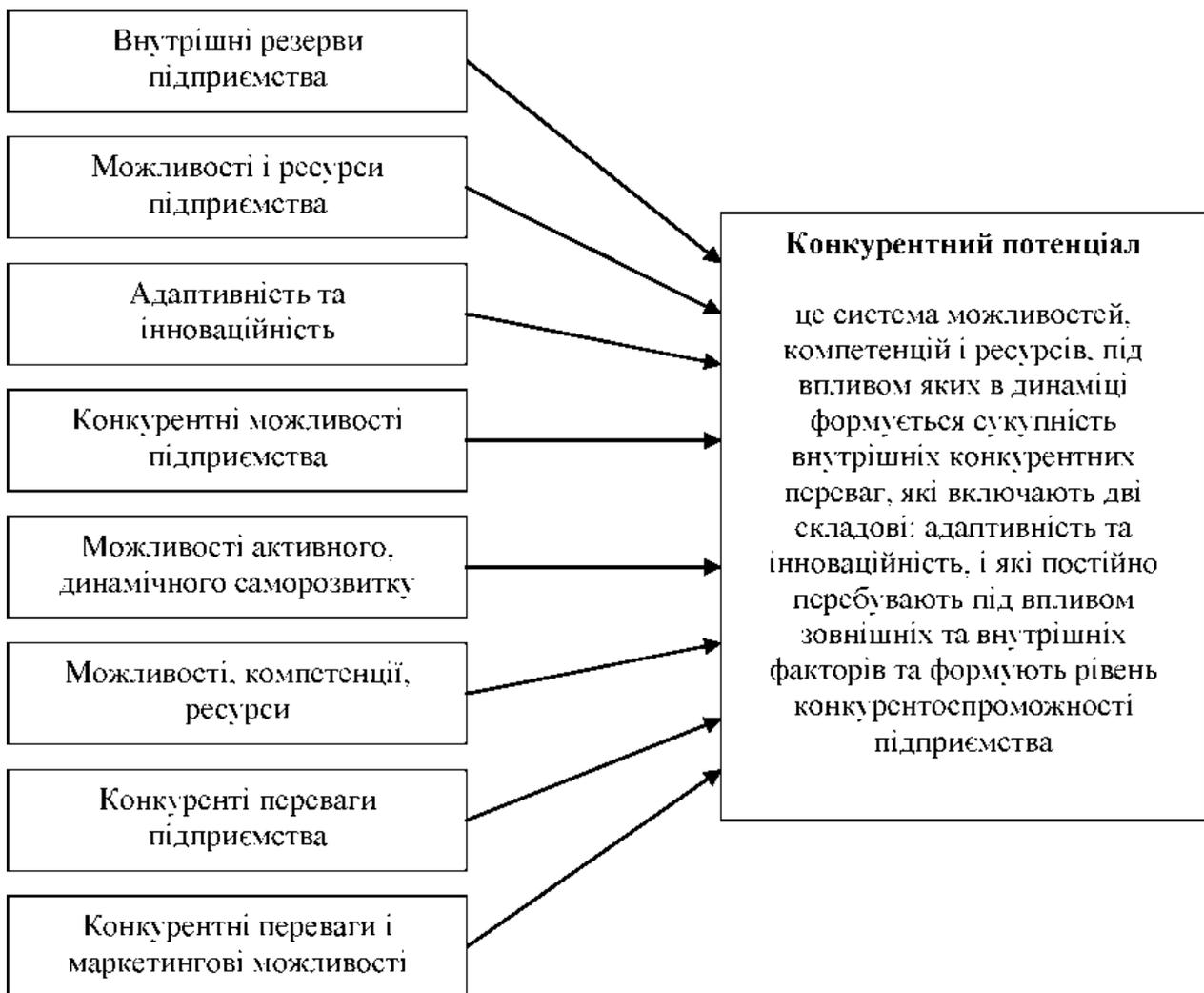


Рис. 1. Формування та визначення категорії «конкурентний потенціал підприємства»  
Джерело: побудовано автором на основі [1–5;7;8].

При побудові системи управління конкурентним потенціалом необхідно враховувати ряд принципів, а саме [16]:

- орієнтація на зовнішнє середовище, споживачів та потреби ринку, що надає можливості підвищити конкурентоспроможність окремих видів послуг, продукції і підприємства в цілому;

- достатність інформаційного забезпечення та рівня повноважень особистості, яка приймає управлінські рішення;

- процесний підхід, завдяки якому результат досягається ефективніше, бо саме в цьому випадку діяльністю та ресурсами керують як процесом. Такий підхід дозволяє визначити джерела отримання інформації, а

також зворотній зв'язок для ефективного управління конкурентним потенціалом;

- системний підхід до управління, який полягає у виявленні взаємопов'язаних процесів всередині конкурентного потенціалу, управління останнім як системи, що підвищує ефективність досягнення поставлених цілей;

- безперервний моніторинг конкурентного потенціалу, який спрямований на підвищення ефективності останнього за рахунок виявлення та попередження відхилень та помилок;

- використання перевіреної та достовірної інформації;

- урахування взаємозв'язку підприємства із зовнішнім середовищем, що сприяє адаптації до змін підприємства на всіх рівнях [16].

Метою управління ресурсним потенціалом автотранспортного підприємства є зміцнення конкурентних позицій підприємства, збільшення його прибутку за рахунок ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства.

Завданнями управління конкурентним потенціалом підприємства можна визначити раціональне використання ресурсного потенціалу, розвиток та підвищення ефективності використання та управління ресурсним потенціалом, відтворення та нарощення ресурсного потенціалу.

Найчастіше у структурі ресурсного потенціалу підприємства виділяють матеріальні, трудові (кадрові), фінансові, інформаційні ресурси, а в багатьох випадках – технологічні, інвестиційні, інноваційні та нематеріальні ресурси.

В. Ю. Горбоконт включає до ресурсного портфеля автотранспортного підприємства технічні, паливно-сировинні, просторові, кадрові, управлінсько-організаційні, фінансові, інформаційні та ділові ресурси [3]. Н. С. Краснокутська вважає, що, у структурі ресурсного потенціалу типових груп ресурсів має бути якнайменше, а первинних ресурсів, з яких починається формування потенціалу підприємства загалом, включати людські, матеріальні, фінансові та інформаційні ресурси [6]. О. І. Шиманська визначає систему основних показників, що характеризують ефективність управління ресурсним

потенціалом підприємства, і зводяться до таких, як: показники оцінки ефективності використання матеріальних, фінансових, трудових і інформаційних ресурсів та інтегральний показник ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства [13].

Потенціал підприємства – це відкрита соціально-економічна система, у якій здійснюється швидкий обмін інформацією та іншими ресурсами із зовнішнім середовищем підприємства. Лише раціональне застосування можливостей зовнішнього середовища гарантує збереженість системи [6].

Конкурентний потенціал реагує на макроекономічні зміни, розвивається відносно цього впливу, але при цьому зберігає якісну визначеність і пристосованість функціонування. Без взаємодії із зовнішнім середовищем відкрита система не може функціонувати, розвиватися й удосконалюватися.

Потенціал організаційної структури управління підприємства, інфраструктурний та управлінський потенціал визначають системи менеджменту суб'єкта господарювання щодо формування збалансованого та узгодженого комплексу потенційних можливостей підприємства для використання, розвитку та ефективного функціонування конкурентного потенціалу в ринкових умовах для задоволення потреб споживачів [4].

Будучи єдністю стійкого і змінного станів, конкурентний потенціал містить елементи майбутнього розвитку підприємства. Кожне підприємство володіє певним потенціалом і намагається як найефективніше його реалізувати. Враховуючи реалії сучасного ринку, зокрема жорстку конкуренцію, для досягнення поставлених цілей необхідна чітка стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства.

Для забезпечення процесу управління необхідно дотримання таких умов:

- керуюча і керована системи пов'язуються причинно-наслідковими залежностями;

- підсистемі повинна бути задана мета управління;

- керуюча підсистема повинна бути здатна сприймати інформацію про стан об'єкта управління, результати його діяльності, збурення навколишнього середовища,

своєчасно виробляти керуючі впливи і передавати їх об'єкту управління;

– об'єкт управління повинен бути здатним сприймати управляючі дії і виконувати дії, що відповідають їх змісту [12].

Наявні у автотранспортного підприємства переваги і недоліки функціонування, а також існуючі можливості і загрози, дають змогу визначити, що більш стратегічний характер для автотранспортного підприємства мають зміни його організаційної форми – структурна реформа.

Такими стратегіями організаційної реструктуризації для автотранспортних підприємств можуть бути: розукрупнення, спеціалізація, злиття. Аналіз факторів зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу довів, що автопідприємства можуть функціонувати як на ринку чистої конкуренції, олігополістичної конкуренції так і монополістичної конкуренції. Вид ринку буде залежати від рівня функціонування автотранспортного підприємства [14].

На процес управління ресурсним потенціалом транспортного підприємства впливають фактори зовнішнього і внутрішнього середовища. Будь-яке автотранспортне підприємство активно взаємодіє із зовнішнім середовищем – споживачами, постачальниками, конкурентами, регіональними і місцевими органами влади, використовуючи різні форми та методи, такі як реклама, цінова політика, методи конкурентної боротьби, способи захисту власних економічних інтересів, вибір партнерів і умов співробітництва з ними тощо.

На автотранспортне підприємство значний вплив мають зміна структури попиту на вантажні та пасажирські перевезення, розвиток транспортної інфраструктури, вплив державного регулювання у сфері тарифікації, підвищення інвестиційної привабливості галузі.

Внутрішнє середовище автотранспортного підприємства – це сукупність усіх внутрішніх змінних, котрі визначають процеси його діяльності та безпосередньо впливають на функціонування підприємства і є системою факторів, що діють усередині підприємства. Сукупність основних процесів і елементів організації, а також їхній стан і визначають той потенціал і саме ті можливості,

якими володіє безпосередньо підприємство. Основними факторами впливу внутрішнього середовища на конкурентний потенціал автотранспортного підприємства є:

- ступінь морального і фізичного зносу об'єктів нерухомості підприємства;
- стан матеріально-технічної бази і ступінь морального і фізичного зносу устаткування; стратегія підприємства;
- рівень фінансового забезпечення;
- рівень іміджу підприємства та інтелектуальний потенціал;
- рівень кваліфікації персоналу; рівень компетентності фахівців і керівників;
- раціональність режимів роботи і відпочинку;
- узгодженість пропускнує спроможності цехів і дільниць;
- забезпеченість робочих місць матеріалами, електроенергією, комплектуючими виробами, оснащенням;
- наявність інноваційних можливостей і потенціалу;
- стан системи контролю якості; відповідність організаційної структури стратегії і цілям підприємства;
- наявність передових технологій і сучасного устаткування; ефективність діяльності підприємства;
- організація руху товарів; ефективність організаційної структури;
- стан ремонтного господарства тощо [3,14].

Результатом взаємодії всіх складників системи конкурентного потенціалу є поява нових властивостей, якими кожен окремий ресурс не володіє, тобто виникає синергетичний ефект. Залежно від поєднання цих властивостей є змога свідчити про конкурентну перевагу серед конкуруючих структур.

Найчастіше саме невикористані конкурентні переваги є резервами конкурентного потенціалу і саме вони зумовлюють здатність підприємства вчасно реагувати на змінюваність зовнішнього середовища [2].

На автотранспортних підприємствах необхідно запровадити проведення діагностики і моніторингу конкурентного потенціалу, що забезпечить керівництво підприємства інформацією про стан і можливі шляхи

найбільш ефективного використання потенціалу в часі, а також дасть змогу визначити як шляхи, так і можливості реалізації ефективно конкурентної стратегії, що створить передумови досягнення підприємством високого рівня конкурентоспроможності конкурентного потенціалу

Головним завданням удосконалення системи управління конкурентоспроможністю є пошук напрямів та формування ефективно-функціонуючого економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства, який має базуватися на комплексному підході, в основу якого буде покладено оцінку конкурентного потенціалу підприємства, виявлення та раціональне використання його резервів [15].

Конкурентний потенціал, сформований як потенціал інноваційно-орієнтованого розвитку, містить невикористані можливості накопичених ресурсів, які можуть бути задіяні для досягнення цілей суб'єктів господарювання лише шляхом застосування нових знань у різних сферах діяльності автотранспортного підприємства.

Автоматизація та діджиталізація управлінських процесів дозволяють суттєво оптимізувати фінансові, людські та, що важливо, тимчасові ресурси. За останнє десятиліття використання постачальниками транспортних та логістичних послуг передових ІТ-технологій значно підвищило такі критерії якості вантажних перевезень, як ефективність, надійність та безпека.

Цифрова трансформація змінює традиційні бізнес-моделі підприємств через можливості займати вигідні ніші на світових ринках, підвищувати престижність бізнесу та держави загалом. У сучасних умовах рівень цифровізації ілюструє рівень конкурентоспроможності підприємств і є визначальним при розробці стратегії розвитку [14].

**Висновки.** Будучи єдністю стійкого і змінного станів, конкурентний потенціал містить елементи майбутнього розвитку автотранспортного підприємства. Кожне підприємство володіє певним потенціалом і намагається як найефективніше його реалізувати. Враховуючи реалії сучасного ринку, зокрема жорстку конкуренцію, для досягнення поставлених цілей необхідна чітка

стратегія управління як конкурентним потенціалом, так і конкурентоспроможністю підприємства у цілому.

Таким чином, конкурентний потенціал підприємства з позицій економічного управління – це систематизований комплекс економічних ресурсів та потенційних можливостей підприємства відповідно до конкурентного середовища його функціонування, які у взаємодії та при раціональному використанні, шляхом узгодження, об'єднання, координації і регулювання усіх економічних процесів, що відбуваються на автотранспортному підприємстві, формуватимуть такі конкурентні переваги, що забезпечуватимуть підприємству високі результати економічної діяльності, стійке функціонування у довгостроковому періоді, високий конкурентний статус та підвищення цінності на ринку у цілому.

Посилення конкуренції на глобальному ринку перевезень, інтеграція України до європейської та світової транспортних систем потребують використання нових підходів до розвитку транспортної сфери та підвищення її конкурентоспроможності. Європейською комісією системно запроваджуються ініціативи, які спрямовані на підвищення конкурентоспроможності галузі на світовому ринку перевезень та подальшого формування Єдиного європейського транспортного простору.

### Література

1. Афанасьєва М.В. Структура конкурентного потенціалу підприємства роздрібної торгівлі. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2014. № 3(65). С. 110-116.
2. Бабій І.В. Теоретичні аспекти розвитку конкурентного потенціалу кластерів в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. Випуск №2. Том 2. С. 130-135. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/5537/1/10.pdf>
3. Горбоконь В.Ю. Формування ресурсного потенціалу автотранспортних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 4(166). С. 182-191.
4. Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Гуренко Т.О. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств: монографія. К.: ІПК ДСЗУ, 2010. 212 с.
5. Другова О.С. Розробка методу оцінки конкурентного потенціалу. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. К.: НУХТ, 2011. № 40. С. 132-134.

6. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. пос. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.
7. Михальченко О.А. Концептуальні основи формування поняття «конкурентний потенціал авіабудівного підприємства». *Економічний аналіз XXI*. 2015. № 9-10. С. 48-51.
8. Нижник І.В. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств: методи та механізми підвищення: монографія. За наук. ред. д-ра екон. наук М.П. Войнаренка. Хмельницький: ХНУ, 2012. 219 с
9. Павлюк А.В. Соціальні аспекти економічних процесів ринку послуг автомобільного транспорту в регіоні. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2016. № 1. С. 190-196.
10. Спіцина А.Є. Конкурентоспроможність персоналу транспортної галузі України в умовах євроінтеграції. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. №4. С. 80-94.
11. Стратегічний план розвитку автомобільного транспорту України на період до 2020 року. URL: [http://www.insat.org.ua/files/project/project2020\\_part1.doc](http://www.insat.org.ua/files/project/project2020_part1.doc)
12. Харчук Т.В. Ресурсний підхід в економічному управлінні конкурентним потенціалом машинобудівних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Випуск № 22. Частина 3. С.88-92.
13. Шиманська О.І. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 16. С. 509-513.
14. Шинкаренко В.Г. Особливості конкуренції на ринку автотранспортних послуг. *Економіка транспортного комплексу*. Вип. 37. 2021. С.133-147.
15. Шульга М.О., Ушкаренко Ю.В. Конкурентний потенціал підприємств харчової промисловості: методологічні підходи. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*. 2015. № 17(6). С. 142-145.
16. Якименко-Терещенко Н.В., Ніколаєш Я.Р. Сутність та принципи розвитку конкурентного потенціалу економічної системи. *Економіка та держава*. 2018. № 2. С. 32-35.
3. Horbokon, V.Yu. (2015). Formuvannia resursnoho potentsialu avtotransportnykh pidpriemstv. *Aktualni problemy ekonomiky*, 4(166), 182-191.
4. Hudzinskyi, O.D, Sudomyr, S.M., & Hurenko, T.O. (2010). Upravlinnia formuvanniam konkurentospromozhnoho potentsialu pidpriemstv. Kyiv: IPK DSZU.
5. Druhova, O.S. (2011). Rozrobka metodu otsinky konkurentnoho potentsialu. *Naukovi pratsi Natsionalnoho universytetu kharchovykh tekhnolohiy* Kyiv: NUHT, (40), 132-134.
6. Krasnokutska, N.S. (2005). Potentsial pidpriemstva: formuvannia ta otsinka. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury.
7. Mykhalchenko, O.A. (2015). Kontseptualni osnovy formuvannia poniattia «konkurentnyi potentsial aviabudivnoho pidpriemstva». *Ekonomichniy analiz NHI*, (9-10), 48-51.
8. Nyzhnyk, I.V. (2012). Upravlinnia konkurentospromozhnistiu promyslovykh pidpriemstv: metody ta mekhanizmy pidvyshchennia. M.P. Voynarenko, (Ed.). Khmelnytskyi: KhNU.
9. Pavliuk, A.V. (2016). Sotsialni aspekty ekonomichnykh protsesiv rynku posluh avtomobilnoho transportu v regioni. *Naukovi zapysky Instytutu zakonodavstva Verkhovnoi Rady Ukrainy*, (1), 190-196.
10. Spitsyna, A.Ye. (2022). Konkurentospromozhnist personalu transportnoi haluzi Ukrainy v umovakh Yevrointehratsii. *Ekonomichniy visnyk Dniprovskoi politekhniki*, (4), 80-94. <https://doi.org/10.33271/ebdut/80.080>
11. Stratehichnyi plan rozvytku avtomobilnoho transportu Ukrainy na period do 2020 roku. Retrieved from [http://www.insat.org.ua/files/project/project2020\\_part1.doc](http://www.insat.org.ua/files/project/project2020_part1.doc)
12. Harchuk, T.V. (2018). Resursnyi pidkhid v ekonomichnomu upravlinni konkurentnym potentsialom mashynobudivnykh pidpriemstv. *Naukovyi visnyk Uzhorodskoho natsionalnoho universytetu, Seria: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove gospodarstvo*, Issue 22, Part 3, 88-92.
13. Shymanska, O.I. (2017). Formuvannia orhanizatsiyno-ekonomichnoho mekhanizmu efektyvnoho upravlinnia resursnym potentsialom pidpriemstva. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, (16), 509-513.
14. Shynkarenko, V.H. (2021). Osoblyvosti konkurentsii na rynku avtotransportnykh posluh. *Ekonomika transportnoho kompleksu*, Issue 37, 133-147. [doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2021.37.0.133](https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2021.37.0.133)
15. Shulha, M.O., & Ushkarenko, Yu.V. (2015). Konkurentnyi potentsial pidpriemstv kharchovoi promyslovosti: metodolohichni pidkhody. *Sotsialno-ekonomichniy rozvytok rehioniv v konteksti mizhnarodnoi intehratsii*, 17(6), 142-145.
16. Yakimenko-Tereschenko, N.V., & Nikolaiesh, Ya.R (2018). Sutnist ta pryntsyipy rozvytku konkurentnoho potentsialu ekonomichnoi systemy. *Ekonomika ta derzhava*, (2), 32-35.

## References

1. Afanasieva, M.V. (2014). Struktura konkurentnoho potentsialu pidpriemstva rozdrubnoi torhivli. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*, 3(65), 110-116.
2. Babi, I.V. (2017). Teoretychni aspekty rozvytku konkurentnoho potentsialu klasteriv v Ukraini. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, Issue 2, T. 2, 130-135. Retrieved from <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/5537/1/10.pdf>

THE ROLE OF COMPETITIVE POTENTIAL IN SECURITY DEVELOPMENT  
OF AUTO TRANSPORT ENTERPRISES

*B. Yu. Halytskyi, Post-graduate student, National Transport University*

**Methods.** The main methods used in the work are analysis and synthesis. With their help, the role and value of competitive potential in the management system were determined (general theoretical principles, determinants of competitive potential formation and its role in ensuring the development of the motor vehicle enterprise). The methods of generalization and system analysis made it possible to determine the system of principles on which the competitive potential in the enterprise management system should be based.

**Results.** Based on the study of approaches to determining the essential content of the concept of «competitive potential», the article examines the views of domestic scientists on the factors of formation and increase of competitive potential in the context of enterprise management. It was determined that it is aimed at solving the problems of the functioning and development of the enterprise by ensuring the growth of its competitive advantages. It is shown that the formation of the company's potential should take into account the specific characteristics of the industry and the chosen development model. The principles of formation and requirements for individual components of the competitive potential of the motor vehicle enterprise are proposed.

**Novelty.** It has been proven that the competitive potential of a motor transport enterprise will contribute to the formation of its positive image among counterparties (partners, consumers, potential employees, etc.), as one that actively develops and implements creative ideas and is open to the perception of new things. The importance of implementing competitive potential monitoring at enterprises has been demonstrated, which will provide the management with information about the state and possible ways of the most effective use of potential over time, and will also make it possible to determine both the ways and the possibilities of implementing an effective competitive strategy. This will create prerequisites for the company to achieve a high level of development of competitive potential.

**Practical value.** The results of the study make it possible to determine the role of competitive potential in ensuring the economic development of the motor vehicle enterprise, as well as to single out the main tasks and principles of the formation of competitive potential.

**Keywords:** competitive potential, competitiveness, competitive advantages, motor transport enterprise.

*Надійшла до редакції 03.02.24 р.*

## АНАЛІЗ РОЗВИТКУ СТОМАТОЛОГІЧНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

*Д. О. Московець, аспірант, Українська інженерно-педагогічна академія,  
Dimamoskovets1987@gmail.com, orcid.org/0009-0003-4284-0147*

**Методологія дослідження.** Під час проведення дослідження стану стоматологічного бізнесу та сучасних тенденцій його розвитку в Україні було використано такі наукові методи: абстрагування – при визначенні поняття «медична послуга», статистичного аналізу – при встановленні тенденцій розвитку сфери надання стоматологічних послуг, факторний аналіз – при виокремленні факторів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування стоматологічного бізнесу, стратегічний аналіз – при створенні стратегічної карти розвитку стоматологічного бізнесу.

**Результати.** У результаті проведеного дослідження встановлено, що сучасний ринок стоматологічних послуг за сукупністю ознак більшою мірою відповідає типу ринку монополістичної конкуренції. Надано авторське визначення поняття «медична послуга», згідно якого вона представлена як послідовно визначені дії або сукупність дій медичного персоналу, спрямовані на профілактику, діагностику, лікування та реабілітацію захворювань, що мають повний самостійний зміст і певну ціну. В якості однієї із особливостей ринку стоматологічних послуг виокремлено інформаційну асиметрію, що породжує конфлікт між медичними та економічними інтересами лікарів-стоматологів. Визначено цінні та нецінні чинники попиту на стоматологічні послуги, зокрема на імплантацію зубів, а також проаналізовано структуру собівартості основних стоматологічних послуг. Одним із найперспективніших шляхів розвитку стоматологічного ринку визнано перетворення постачальників стоматологічних послуг у вертикально інтегровані холдинги.

**Новизна.** Здійснено кількісну оцінку впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на можливості розвитку стоматологічної компанії. Створено стратегічну карту розвитку стоматологічного бізнесу та розроблено систему збалансованих показників для оцінки ситуації.

**Практична значущість.** Запропонована удосконалена методика оцінки факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, а також створена стратегічна карта розвитку стоматологічного бізнесу дозволяє побачити цілі його розвитку

**Ключові слова:** стоматологічний бізнес, розвиток, стоматологічна послуга, медичні послуги.

**Постановка проблеми.** На сьогоднішній день стоматологічний ринок є важливою складовою в структурі ринку медичних послуг, про що свідчить його відносно інтенсивний розвиток з 90-х років. У ХХ столітті в Україні з'явилося багато приватного стоматологічного бізнесу, який спеціалізувався на наданні різноманітних платних послуг населенню високої якості.

Стоматологія – це сфера медицини, і її послуги завжди затребувані. Кожна людина, починаючи з початку росту зубів, потребує стоматологічних послуг. Останнім часом, в

епоху зростання соціального впливу та зростання соціальних мереж, стоматологія є сферою, яка стосується здоров'я. Різні глобальні соціальні та психологічні дослідження показали, що зовнішній вигляд відіграє важливу роль у розумінні якості нашої взаємодії з іншими та є важливим аспектом невербального спілкування. Конкуренцію необхідно аналізувати з різних сторін: функціональні характеристики, емоційна прив'язаність, доступність, ціна і географія, перелік асортиментів і типів, характеристики обслуговування тощо.

Також варто порівняти бренди-конкуренти, тобто їхні візуальні компоненти і стиль. Все залежить від того, яких цілей хочете досягти в цьому напрямі розвитку бізнесу. Необхідно, перш за все, проаналізувати діяльність конкурентів на ринку, які стоматологічні послуги вони пропонують, цінову політику та доступність для виходу на ринок.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Важливі аспекти організації надання стоматологічної допомоги в Україні на різних рівнях, аспекти управління стоматологічною галуззю та її реформування в Україні вивчались такими науковцями: Маляр Р. В., Канюра О. А. [1], Мельниченко О. А. [2, 3], Ємченко В. І. [2], Удовиченко Н. М. [3], Польовий П. В. [4], Сліпченко Т. О. [7], Мазур І. П. [8], Павленко О. В. [8, 9], Близнюк В. Г. [8], Возний О. В. [10] та інші. Окремі аспекти функціонування підприємств, у тому числі й медичної сфери, підіймають у своїх роботах Прохорова В. В., Чобіток В. І [5,6].

Незважаючи на вагомий доробок вказаних авторів у сфері дослідження проблем функціонування медичної сфери в умовах ринку, ряд питань все ще залишається невирішеними. Зокрема, це стосується питань функціонування стоматологічних підприємств та побудови керівниками підприємств ефективних ринкових стратегій бізнесу.

**Формулювання мети статті.** Мета статті полягає у проведенні аналізу стану стоматологічного бізнесу та сучасних тенденцій його розвитку в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Серед теоретичних і практичних медико-соціальних проблем, які сьогодні вирішуються державою і суспільством, є стоматологічна допомога. Стоматологічна допомога є одним із найпопулярніших видів лікування серед населення.

У такій ситуації постачальники стоматологічних послуг все частіше опиняються в конкурентній ситуації за клієнтів, що спонукає їх шукати ефективну стратегію поведінки не тільки для утримання, але й для розширення кількості клієнтів. Підвищення конкурентоспроможності суб'єктів, що надають стоматологічні послуги, залежить від кількох методичних аспектів і, насамперед,

знання факторів, що впливають на формування попиту на стоматологічному ринку, що відкриває можливість підвищення ймовірності успіху в конкурентній боротьбі.

Для перевірки стратегії стоматологічної організації було проведено аналіз за модифікованою методологією [1,5]. Досить популярним і широко використовується в практиці стратегічного управління аналіз, який дозволяє оцінити сильні і слабкі сторони стоматологічного бізнесу, а також можливості і загрози зовнішнього середовища. Недоліком традиційного підходу є відсутність кількісної оцінки факторів і визначення групової значущості, що значно знижує точність отриманих результатів.

Представлено сукупність факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на рис. 1.

Важливість кожного фактору оцінюється за його груповим коефіцієнтом і є сумою коефіцієнта групової значущості. Важливість окремої групи факторів для сили або слабкості визначається як середньозважене її елементів.

Сьогодні на ринку України багато представників у сфері стоматології. В основному це невеликий стоматологічний кабінет, який приймає обмежену кількість пацієнтів, стоматологічні клініки, націлені на надання клієнтам повного спектру послуг в одному місці, рідше – мережа стоматологічних установ. Однак є деякі стоматологічні установи, які спеціалізуються тільки на одному напрямі стоматології. Споживачі стоматологічних послуг часто звертаються до одного спеціаліста в один заклад, до іншого – за рекомендацією друга, а до іншого – за рекомендацією свого постійного лікаря-стоматолога [1]. Іншими словами, запит – це в основному спеціаліст, а не заклад. Проте закладом і брендом не слід нехтувати, оскільки це важливий аспект, який залишається в свідомості споживача.

Стоматологічна галузь – це ринково орієнтована сфера надання медичних послуг населенню, що динамічно розвивається, забезпечуючи ринок передовими медичними технологіями та препаратами, перевіреними світовою медичною спільнотою. Імпламентологічний сегмент ринку, що розвивається, є найефективнішим у структурі стоматологіч-

ної індустрії, і це завдяки високій ефективності та результативності наукових досліджень у цій галузі. Вивчення цінових та інших факторів попиту в імплантологічному сегменті стоматологічного ринку дозволить

належним чином впровадити медичні технології на вітчизняному ринку та підвищити якість стоматологічних послуг для населення.

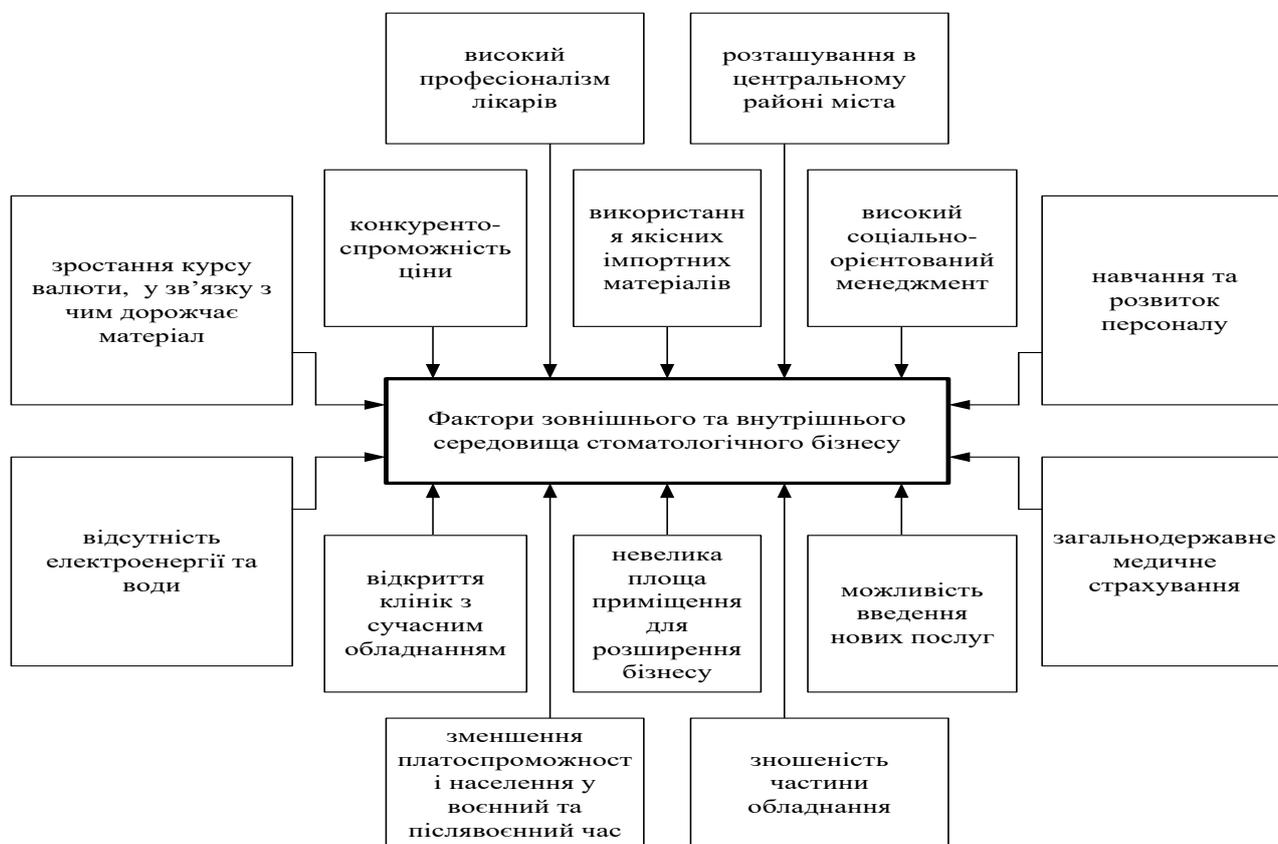


Рис 1. Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища стоматологічного бізнесу

Останніми роками кількість підприємств стоматологічного бізнесу суттєво зменшилась внаслідок реорганізації приватних стоматологічних кабінетів у відділення центральних районних або міських лікарень. Суттєве зменшення кількості економічних

суб'єктів, які мають у складі стоматологічні відділення, в основному відбулося через реорганізацію стоматологічного бізнесу. Динаміка загальної кількості лікарів-стоматологів представлена в табл. 1 та на рис. 2.

Таблиця 1

Динаміка загальної кількості лікарів-стоматологів, спеціалістів, які працюють у державному, приватному секторах та відомчих клініках України

№ п/п	рік	Усього облікова кількість осіб	Із загальної кількості лікарів мають кваліфікаційну категорію		
			вища категорія	I категорія	II категорія
1	2017	20242	5 511	5 641	3 140
2	2018	19459	5 398	5 395	3 010
3	2019	18494	5 419	4 997	2 863
4	2020	16328	4 891	4 072	2 357
5	2021	11554	3 833	2 602	1 498

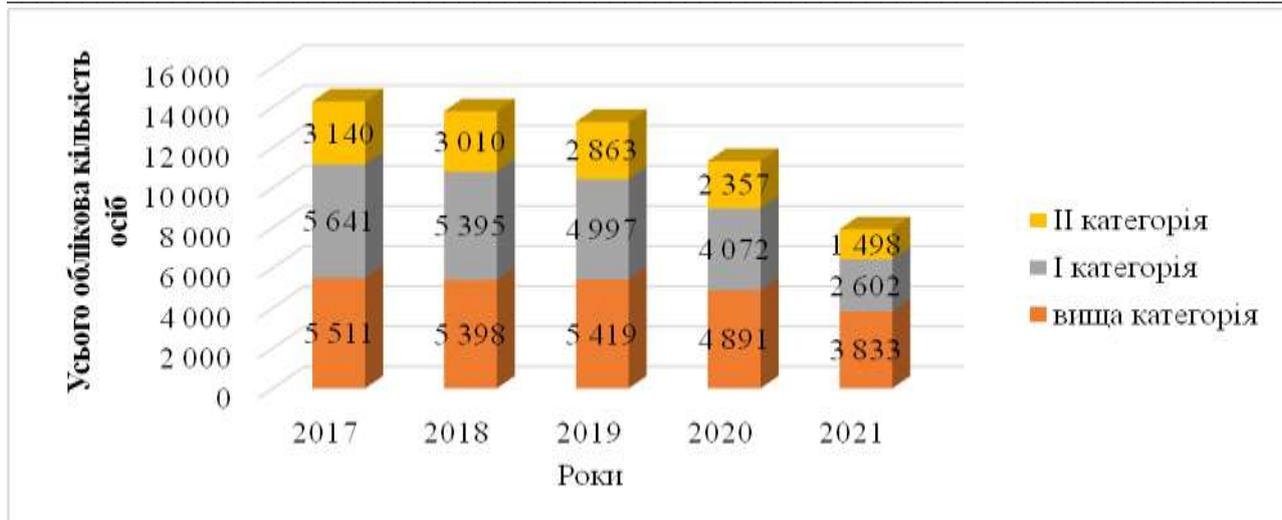


Рис. 2. Динаміка загальної кількості лікарів-стоматологів, спеціалістів, які працюють у державному, приватному секторах та відомчих клініках України [11]

Проміжним результатом розвитку стоматологічного бізнесу є надання якісних і доступних стоматологічних послуг населенню – «використання необхідних ресурсів для діагностики, лікування, реабілітації та профілактики їх стоматологічних захворювань, оплачуваних пацієнтом». порожнини рота та щік». Кінцевою метою є не лише покращення стоматологічного здоров'я населення, а й створення хороших умов для розвитку суб'єктів ринку стоматологічних послуг [10]. Це можливо завдяки на узгодження інтересів цих суб'єктів, а саме:

- інвестори (держава, органи місцевого самоврядування, бізнес-структури, фізичні особи);

- юридичні особи, які надають стоматологічні послуги (державні та міські стоматологічні поліклініки; медичні установи та стоматологічні відділення (кабінети); приватні стоматологічні клініки та кабінети» [5]; міські лікарні, амбулаторії, жіночі консультації, школи та стоматологічні кабінети, дошкільні, вищі та середні навчальні заклади;

- особи, які безпосередньо надають стоматологічні послуги (стоматологи);

- особи, які надають стоматологічні послуги (керівник медичного закладу, зубний технік, обслуговуючий персонал);

- замовники стоматологічних послуг (населення України, іноземці);

- навчальні заклади, що готують спеціалістів-стоматологів;

- виробник (постачальник) стоматологічної продукції (інструменти, обладнання, витратні матеріали, ортопедичні вироби);

- суміжні підприємства (господарства розміщення та гостинності; підприємства транспорту, зв'язку, торгівлі, сфери послуг і побутового обслуговування; фабрики сувенірів; страхові компанії, банківські установи; аптеки; організації культури, відпочинку);

- контролюючі органи (МОЗ України, управління охорони здоров'я облдержадміністрації, міське управління охорони здоров'я)» [6, 7].

Загалом найбільш комерційним і конкурентоспроможним є ринок стоматологічних послуг, де пропонуються різноманітні види та підвиди, частина з яких повна або неповна. Однак спеціальні стоматологічні послуги для мешканців доступні лише на певних рівнях:

- перший рівень – це медична сфера, яка є першою точкою контакту між пацієнтом та сімейним стоматологом, головним завданням якого є надання доступних стоматологічних послуг (хірургія, терапевтика, стоматологія) та послуг охорони здоров'я для навколишнього населення;

- другий рівень – це районна стоматологічна поліклініка, де мешканці за направленням сімейних стоматологів отримують консультації та спеціальні стоматологічні послуги, які не надаються в медпунктах;

- третій рівень – обласна стоматологічна поліклініка, де пацієнтам пропонують-

ся стоматологічні послуги високого рівня за всіма спеціальностями.

Очевидно, що пацієнти прагнуть отримати якісні стоматологічні послуги за помірну ціну, що є одним з основних критеріїв вибору лікаря-стоматолога. Крім того, завдяки медичній реформі зняли «прив'язку» адміністративної території пацієнта, тепер вони можуть вільно обирати постачальника цієї послуги, незалежно від рівня та місця розташування. Водночас у стоматологічних організаціях залишається спокуса завищувати ціни та нав'язувати пацієнтам додаткові послуги (до речі, подібні зловживання можуть відбуватися і в інших учасників цього ринку). Основним мотивом такої поведінки є економічна можливість (економічність і раціональність для пацієнта,

ефективність для стоматологічної організації) завдяки впливу ринкового механізму.

Але такі критерії не завжди є визначальними у розвитку стоматологічного бізнесу, оскільки ігнорують медико-соціальний вплив. Тоді, щоб допомогти нужденним, до певної міри треба діяти всупереч економічним розрахункам, наживі та прибутку [2, 3], оскільки моральний мотив залишається результатом дії елементів і соціальних норм соціально-відповідальної поведінки механізму соціального впливу.

На основі результатів стратегічного аналізу, бачення власником перспектив розвитку бізнесу та систематизації теоретичних розробок і практичного досвіду була розроблена стратегічна карта, яка дозволяє побачити цілі розвитку стоматологічного бізнесу (рис. 3).

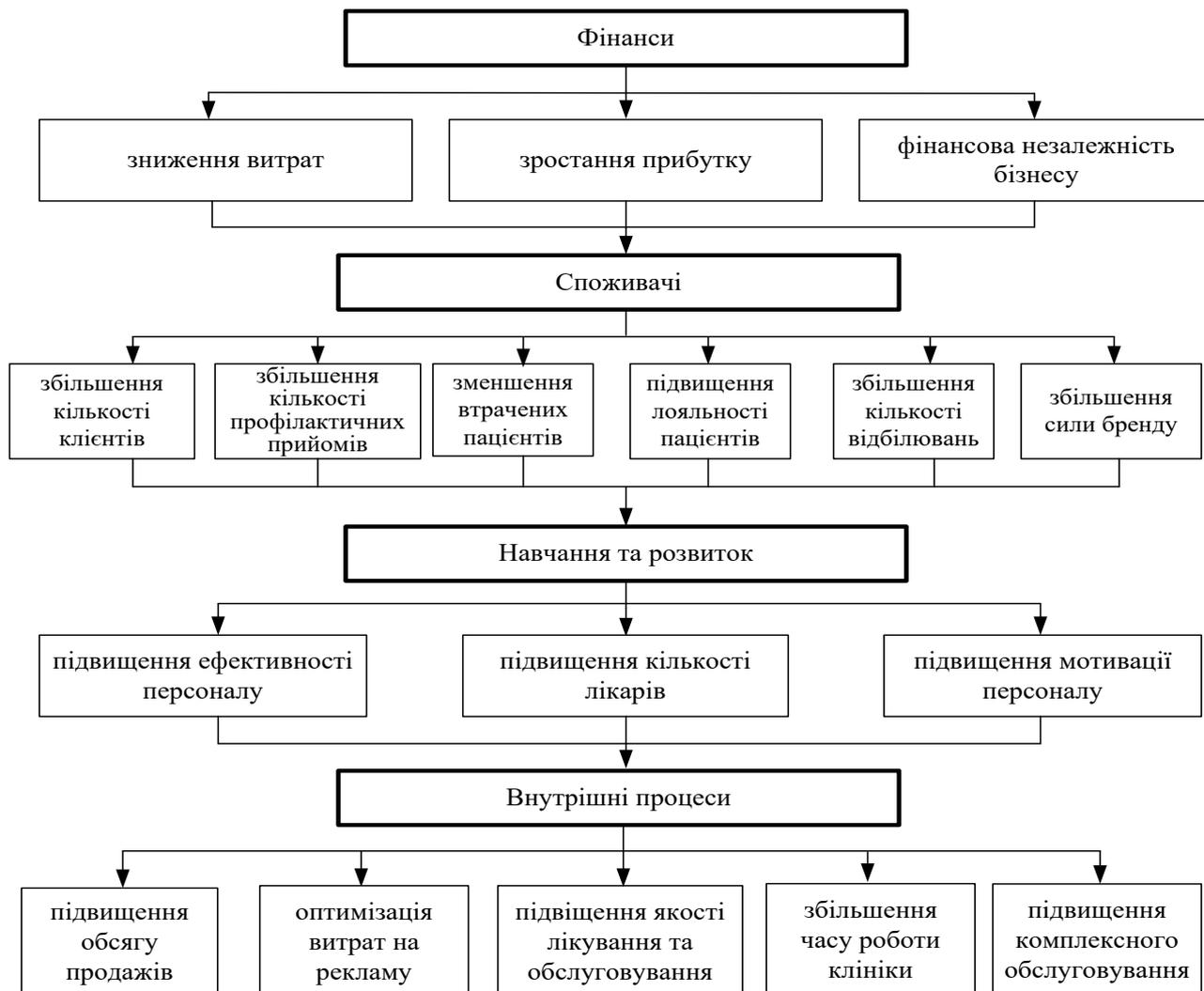


Рис. 3. Стратегічна карта розвитку стоматологічного бізнесу

Як було зазначено вище, реалізація стратегії та досягнення цілей стоматологічного бізнесу вимагають повного розуміння співробітниками компанії, мотивації до досягнення та постійного моніторингу.

Слід зазначити, що основними тенденціями розвитку стоматологічного бізнесу в Україні є:

- ринок росте повільно;
- підвищений попит за рахунок середнього класу та заможних верств населення;
- зростає попит на послуги, яких раніше не було (кредитні послуги, естетична стоматологія);
- ринок великого міста характеризується надлишковою пропозицією – в основному його залишають дрібні та середні гравці, які починають працювати в нижчому ціновому сегменті;
- у великих містах поступово формується мережа клінік, які, як правило, не виходять за межі міста;
- зростає вимога клієнтів до якості та рівня обслуговування.

На сьогоднішній день ситуація, яка склалася в стоматологічній галузі, не сприяє наданню належної стоматологічної допомоги населенню та в цілому виключає можливість централізованої стоматологічної профілактики в області. Попит на стоматологічний бізнес в основному визначається визначником ціни – їх вартістю. Крім ціни, на попит на стоматологічний бізнес також впливає кілька факторів. Зокрема, це: проведення різноманітних навчальних курсів, майстер-класів тощо, термін доставки матеріалів, необхідний при першому замовленні лікаря, додаткові опції від продавця у вигляді системи знижок на матеріальний етап [9]. Для цього розроблено систему кількісних індикаторів – основних показників ефективності для чотирьох описаних вище груп, що відповідають специфіці діяльності стоматологічного бізнесу.

Аналіз стану розвитку стоматологічного бізнесу потребує одночасного аналізу ринку медичних послуг із встановлення матеріалів і додаткових конструкцій і ринку закупівлі цих матеріалів. Деякі постачальники матеріалів можуть запропонувати безкоштовне виготовлення з власними техніч-

ними можливостями, дозволити лікарям комплектувати мінімальний обсяг запасів різноманітних матеріалів у стоматологічному кабінеті та оплачувати їх у міру використання; при наявності оперативної системи для заміни матеріалу за рахунок продавця в окремих випадках. Кілька виробників необхідного матеріалу створюють попит на свою продукцію з боку кінцевих споживачів, і пацієнти з попередньо сформованою думкою звертаються до цих матеріалів [4, 8].

У засобах масової інформації, журналах, брошурах тощо з'являються різноманітні інформаційні матеріали, де у зрозумілій для пацієнта формі пояснюються переваги тих чи інших виробників. Споживачі стоматологічних послуг при виборі постачальника послуг можуть використовувати власний досвід та досвід інших пацієнтів. Серед факторів, які впливають на вибір споживачем тієї чи іншої стоматологічної клініки, найважливішими є ціна та якість обслуговування. Слід підкреслити, що цінова характеристика спеціальної послуги не завжди є визначальною.

Одним із факторів, що визначають попит на послуги конкретного медичного закладу, є очікування пацієнта щодо рівня обслуговування закладу, матеріально-технічного оснащення тощо. Сьогодні на стоматологічному ринку велика конкуренція. Велика кількість учасників ринку і велика маркетингова активність, спрямована не тільки на залучення нових пацієнтів, а й на відтягування частини пацієнтів від конкурентів. Крім того, медичні організації почали активно розвивати і впроваджувати в свою роботу програми лояльності, метою яких є утримання постійних пацієнтів.

Зараз зацікавити пацієнтів складніше. З одного боку, зросла аудиторія приватної медицини, з іншого – велика кількість учасників ринку отримала право вибору пацієнтів. Сьогодні, в умовах конкуренції між медичними закладами, пацієнти звертають увагу на ціну (особливо при безпосередньому знайомстві з медичним центром) та рівень довіри до закладу. Зараз пацієнти ретельно обирають медичні заклади, очікують не послуги, а якісних медичних компонентів. В останні роки керівники медичних центрів почали звертати увагу на концепцію

пацієнт центричності. Найбільші труднощі виникають у лікарів, які зазвичай більше зосереджені на самому процесі лікування, ніж на ефективній комунікації з пацієнтом.

**Висновок.** Порівнюючи окремі аспекти організації роботи стоматологічної служби та надання стоматологічної допомоги населенню України, можна виявити деякі відмінності в організації профілактичної роботи, надання безкоштовної стоматологічної допомоги та витрати фізичних та юридичних осіб.

Стоматологічна галузь є найбільш ринковою галуззю надання медичних послуг населенню. Сьогодні українська стоматологічна галузь динамічно розвивається, пропонуючи ринку передові медичні технології та препарати, перевірені світовою медичною спільнотою. Стан розвитку стоматологічного бізнесу, що розвивається, є найефективнішим у структурі стоматологічної індустрії, і це завдяки високій ефективності та результативності наукових досліджень у цій галузі.

На сьогоднішній день більшість населення України з проблемами стоматологічного здоров'я користується послугами виготовлення та встановлення різноманітних зубних протезів у тому числі знімних, міцних брекетів. До цієї групи потенційних клієнтів з меншою апріорною ймовірністю відносяться пацієнти з встановленими різними типами одиночних коронок, зубів, вкладок і центральних коронок. Ці пацієнти є потенційними споживачами ринку дентальної імплантології.

### Література

1. Маляр Р.В., Канюра О.А., Савчук О.В. Стоматологічний заклад як підприємство в нових економічних умовах. *Науковий вісник Ужгородського університету, серія «Медицина»*. 2015. Вип. 1(51). С. 290-292.
2. Мельниченко О.А., Ємченко В.І. Пріоритети публічного управління розвитком ринку стоматологічних послуг. *Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр»*, 2018. № 2. С. 129-134.
3. Мельниченко О.А., Удовиченко Н.М., Ємченко В.І. Полеміка щодо співвідношення понять «стоматологічна допомога» та «стоматологічна послуга». Надбання сучасної епідеміології та біостатистики як запорука покращання громадського здоров'я в Україні: матеріали наук.-практ. конф., 18 квітня 2019 р. Харків: Вид-во ХНМУ, 2019. С. 48-50.

4. Польовий П.В. Перспективи державного управління стоматологічною службою на регіональному рівні. *Буковинський медичний вісник*. 2016. Т. 20. №3. С. 227-229.

5. Чобіток В.І. Синектичний підхід до інтелектуалізації управління холистичним розвитком підприємств. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2020. № 1(69). С. 145-151.

6. Prokhorova V., Chobitok V., Pershyna K., Miahkykh I., Shelest O., Yukhman Ya. Patterns of the state legal support to the dynamic information development of the socioeconomic environment. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2023. Vol. 124. Issue 13. P. 6-15. DOI: 10.15587/1729-4061.2023.285936

7. Сліпченко Т.О. Стоматологічний ринок України: особливості попиту на послуги в сегменті дентальної імплантації. *Бізнес Інформ*. 2017. №5. С. 288-292. Режим доступу до ресурсу: [http://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2017-5\\_0-pages288\\_292.pdf](http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-5_0-pages288_292.pdf).

8. Мазур І.П., Павленко О.В., Близнюк В.Г. Сучасний стан стоматологічної допомоги в Україні. *Медична газета «Здоров'я України 21 сторіччя»*. 2017. № 18(415) [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://health-ua.com/article/31266-suchasnij-stan-stomatologchno-dopomogi-v-ukrain>

9. Павленко О.В. Вахненко О.М., Єрмакова Л.Г. Медична стоматологічна допомога в моделях медичного страхування різних країн. *Сучасна стоматологія*. 2019. №5. С.100-103.

10. Возний О.В., Германчук С.М., Струк В.І., Біда В.І., Погоріла А.В. Стан і перспективи розвитку стоматологічної допомоги населенню. *Актуальні питання фармацевтичної і медичної науки та практики*. 2019. Т.12. №2(30). С.228-234.

11. Центр громадського здоров'я МОЗ України <http://medstat.gov.ua/ukr/statdanividomstva.html>

### References

1. Maliar, R.V., Kaniura, O.A., & Savchuk, O.V. (2015). Stomatolohichniy zaklad yak pidpriemstvo v novykh ekonomichnykh umovakh. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu*, Ser. «Medytsyna», Issue 1(51), 290-292.
2. Melnychenko, O.A., & Yemchenko, V.I. (2018). Priorytety publichnoho upravlinnia rozvytkom rynku stomatolohichnykh posluh. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*. Zbirnyk naukovykh prats. Kharkiv: Vydavnytstvo KharRI NADU «Mahistr», (2), 129-134.
3. Melnychenko, O.A., Udovychenko, N.M., & Yemchenko, V.I. (2019). Polemika shchodo spivvidnoshennia poniat «stomatolohichna dopomoha» ta «stomatolohichna posluha». *Proceedings from MIIM '19 Naukovo-praktychna konferentsiia «Nadbannia suchasnoi epidemiolohii ta biostatystyky yak zaporuka pokrashchannia hromadskoho zdorovia v Ukraini»*. (pp. 48-50). Kharkiv: Vydavnytstvo KhNMU.
4. Poliovyi, P.V. (2016). Perspektyvy derzhavnoho upravlinnia stomatolohichnoiu sluzhboiu na rehionalnomu rivni. *Bukovynskiy medychnyi visnyk*, T. 20, (3), 227-229.

5. Chobitok, V.I. (2020). Synektychnyi pidkhid do intelektualizatsii upravlinnia kholistychnym rozvytkom pidpriemstv. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu*, 1(69), 145-151. <https://doi.org/10.33271/ev/69.145>
6. Prokhorova, V., Chobitok, V., Pershyna, K., Miahkykh, I., Shelest, O., & Yuhman, Ya. (2023). Patterns of the statelegal support to the dynamic information development of the socioeconomic environment. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. Vol. 124. Issue 13. P. 6-15. DOI: 10.15587/1729-4061.2023.285936
7. Slipchenko, T.O. (2017). Stomatolohichniy rynek Ukrainy: osoblyvosti popytu na posluhy v sehmenti dentalnoi implantatsii. *Biznes Inform*, (5), 288-292. Retrieved from [http://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2017-5\\_0-pages288\\_292.pdf](http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-5_0-pages288_292.pdf).
8. Mazur, I.P., Pavlenko, O.V., & Blyzniuk, V.H. (2017). Suchasnyi stan stomatolohichnoi dopomohy v Ukraini. *Medychna hazeta «Zdorovia Ukrainy 21 storichchia»*. 18(415). Retrieved from <https://health-ua.com/article/31266-suchasnij-stan-stomatologichno-dopomogi-v-ukran>
9. Pavlenko, O.V. Vakhnenko, O.M., & Yermakova, L.H. (2019). Medychna stomatolohichna dopomoha v modeliakh medychnoho strakhuvannia riznykh krain. *Suchasna stomatolohiia*, (5), 100-103.
10. Voznyi O.V., Hermanchuk S.M., Struk V.I., Bida V.I., Pohorila A.V. Stan i perspektyvy rozvytku stomatolohichnoi dopomohy naselenniu. Aktualni pytannia farmatsevychnoi i medychnoi nauky ta praktyky. 2019. T.12. No2 (30). S.228-234. DOI: 10.14739/2409-2932.2019.2.171248
11. Tsentri hromadskoho zdorovia MOZ Ukrainy <http://medstat.gov.ua/ukr/statdanividomstva.html>

## ANALYSIS OF DEVELOPMENT OF DENTAL BUSINESS IN UKRAINE

*D. O. Moskovets, Post-graduate Student, Ukrainian Engineering Pedagogical Academy*

**Methods.** During the study of the state of the dental business and modern trends in its development in Ukraine, the following scientific methods were used: abstraction - when defining the concept of «medical service», statistical analysis – when establishing trends in the development of the field of dental services, factor analysis – when distinguishing external factors and the internal environment of the operation of the dental business, strategic analysis – when creating a strategic map of the development of the dental business.

**Results.** As a result of the conducted research, it was established that the modern market of dental services corresponds to the type of market of monopolistic competition to a greater extent by the set of features. The author's definition of the concept of «medical service» is provided, according to which it is presented as consistently defined actions or a set of actions of medical personnel aimed at prevention, diagnosis, treatment and rehabilitation of diseases that have a complete independent essence and a certain price. Information asymmetry, which creates a conflict between the medical and economic interests of dentists, is singled out as one of the features of the market of dental services. The price and non-price factors of demand for dental services, in particular for dental implants, were determined, and the cost structure of basic dental services was analyzed. The transformation of providers of dental services into vertically integrated holdings is recognized as one of the most promising ways of developing the dental market.

**Novelty.** A quantitative assessment of the influence of external and internal environmental factors on the development opportunities of the dental company was carried out. A strategic map of the development of the dental business was created and a system of balanced indicators was developed to assess the situation.

**Practical value.** The proposed improved method of assessing the factors of the internal and external environment, as well as the created strategic map of the development of the dental business allows seeing the goals of its development.

**Keywords:** dental business, development, dental service, medical services.

*Надійшла до редакції 25.02.24 р.*

## МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПАРЕНТНІСТЮ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КОНВЕРГЕНЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

*А. С. Зайцева, к. е. н., доцент, Українська інженерно-педагогічна академія, glazkova@karazin.ua, orcid.org/0000-0003-0818-7853*

**Методологія дослідження.** У процесі удосконалення методології управління транспарентністю розвитку підприємств в умовах конвергенції інвестиційних процесів використано методи аналізу й синтезу, емпіричні методи, прийоми індукції та дедукції, графічний та логічний метод. Методологічною основою дослідження є параметричні та класифікаційні методи, результати використання яких дозволяють удосконалити методологію управління транспарентністю розвитку підприємств в умовах конвергенції інвестиційних процесів.

**Результати.** У статті удосконалено методологію управління транспарентністю розвитку підприємств в умовах конвергенції інвестиційних процесів, основна мета якої полягає у створенні та реалізації необхідних управлінських ресурсів і компетенцій, що визначають максимізацію рівня розвитку. Методологія необхідна для забезпечення конкурентної стабільності промислових підприємств, що в свою чергу, вимагає від них прийняття стратегічно-ефективних управлінських рішень для досягнення основних цілей підприємств – максимізації виробництва, продажів, прибутку, ресурсів, забезпечуючи тим самим ефективну політику управління розвитком та потенціалом.

**Новизна.** Полягає в удосконаленні методології управління транспарентністю розвитку підприємств в умовах конвергенції інвестиційних процесів.

**Практична значущість.** Розробка методології управління транспарентністю розвитку підприємств в умовах конвергенції інвестиційних процесів є однією з найважливіших передумов досягнення максимального рівня розвитку, конкурентоспроможності й безпеки в сучасному та майбутньому часовому просторі. Визначена методологія включає комплекс взаємопов'язаних елементів, враховує наявність короткострокової та довгострокової рівноважної взаємодії та причинно-наслідкових взаємозв'язків між досліджуваними компонентами транспарентності розвитку й інвестиційними процесами на промислових підприємствах, що дає можливість оцінювання позитивного ефекту розвитку від фінансово-інвестиційної активності у динаміці, зокрема дозволяє виявити і спрогнозувати нелінійні циклічні процеси на підприємствах в цілому і по окремих локальних напрямках транспарентності розвитку, визначити характерні тенденції та взаємозв'язки поведінки стратегічних траєкторій системи управління транспарентністю розвитку підприємств в умовах конвергенції інвестиційних процесів, що є реноваційним базисом для формування комплексу загальних обґрунтованих стратегій та механізмів розвитку промислових підприємств.

**Ключові слова:** методологія, підприємство, методи, функції, адаптивність, розвиток, процеси, транспарентність.

**Постановка проблеми.** Питання удосконалення методології управління транспарентністю розвитку підприємств в умовах конвергенції інвестиційних процесів постає особливо гостро в сучасних умовах, в яких домінують роль відіграють ринкові механізми, а врахування мінливих фінансо-

во-економічних умов і постійних процесів релевантних змін породжує нові вимоги до учасників ринку. Правильно побудована методологія необхідна для забезпечення конкурентної стабільності промислових підприємств, що, в свою чергу, вимагає від них прийняття стратегічно-ефективних

управлінських рішень для досягнення основних цілей підприємств – максимізації виробництва, продажів, прибутку, ресурсів, забезпечуючи тим самим ефективну політику управління розвитком та потенціалом. Основні проблеми галузі промисловості як невідповідність моделі управління ринковим умовам, розрив зв'язку промисловості з наукою, відсутність інноваційного прогресу в галузі, свідчать про актуальність питань побудови методології управління транспарентністю розвитку підприємств в умовах конвергенції інвестиційних процесів як ключового процесу їх конкурентоспроможності та стратегічного розвитку.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Методологію управління розвитком підприємств вивчали чимало науковців: Багстад К. [1], Шаммін М. [1], Захарчин Г. [2], Корінь М. [3], Данилишин Б. [4], Дезрюель П. [5], Форсман Х. [6], Хасан А. [7], Хорнг Дж. [8], Клейнер Г. [9], Прохорова В. [10] та інші. Аналіз цих робіт свідчить про те, що вимагають подальших досліджень питання, що пов'язані з удосконаленням методології управління транспарентністю розвитку підприємств в умовах конвергенції інвестиційних процесів.

**Формулювання мети статті.** Метою даної статті є удосконалення методології управління транспарентністю розвитку підприємств в умовах конвергенції інвестиційних процесів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Вчені [3,7, 9–10] вважають, що методологія – наука, що вивчає вплив об'єктивно-існуючих природних і суспільних закономірностей на методи, логіку і форму оптимального вирішення теоретичних і практичних проблем і завдань. Інші автори [2, 5–6, 8] дають визначення методології як логічній схемі управлінської діяльності, яка визначає взаємопов'язане розуміння цілей, критеріїв, засобів і методів їх досягнення й є універсальним науковим феноменом, який об'єднує визначену сукупність принципів, засобів і методів пізнання, розроблених усіма суспільними науками (включаючи науковий комплекс управління) і використовується в процесі засвоєння знань. Тобто в загальному визначається, що методологія

– вчення про структуру, логічну організацію, методи і засоби діяльності; наука про методи і шляхи досягнення істини, що базується на системі найбільш загальних принципів, методів і способів пізнання економічних систем.

За думкою авторів [1, 4] методологія – це сукупність підходів, принципів, заходів, методів і методики моніторингу стану об'єкта, які стимулюють дію системи та повинні використовуватись його суб'єктами з метою досягнення ефективності їх функціонування. Саме тому, в рамках сучасних фінансово-економічних відносин необхідні подальші дослідження методології управління транспарентністю розвитку в умовах конвергенції інвестиційних процесів, яке має передбачати врахування нелінійного характеру фінансово-економічних процесів та зміну парадигми розвитку промислових підприємств.

Науковці також мають різні точки зору щодо структурного складу методології. Одним з найбільш комплексних підходів є виділення таких складових як: фінансові інтереси підприємства, функції, принципи та методи управління, організаційну структуру, управлінський персонал, техніку та технології управління, фінансові інструменти, критерії оцінки рівня розвитку тощо. Для вирішення визначеної проблеми використовується метод класифікації, оскільки загально-системна компонентна методологія являє собою інструментально-функціональний підхід до постанови завдань управління транспарентністю розвитку в умовах конвергенції інвестиційних процесів, на основі якого розробляються прикладні рекомендації зі стратегічного управління підприємством.

Для вирішення проблем управління виділяють рівні знань, які складають метод дослідження наукового напрямку. Рівні управління становлять загальносистемну складову методології (ядро методології) – найбільш загальні поняття та основні методи дослідження та вирішення проблем управління транспарентністю розвитку в умовах конвергенції інвестиційних процесів (на цій основі розробляються методи і прийоми управління) (рис. 1).

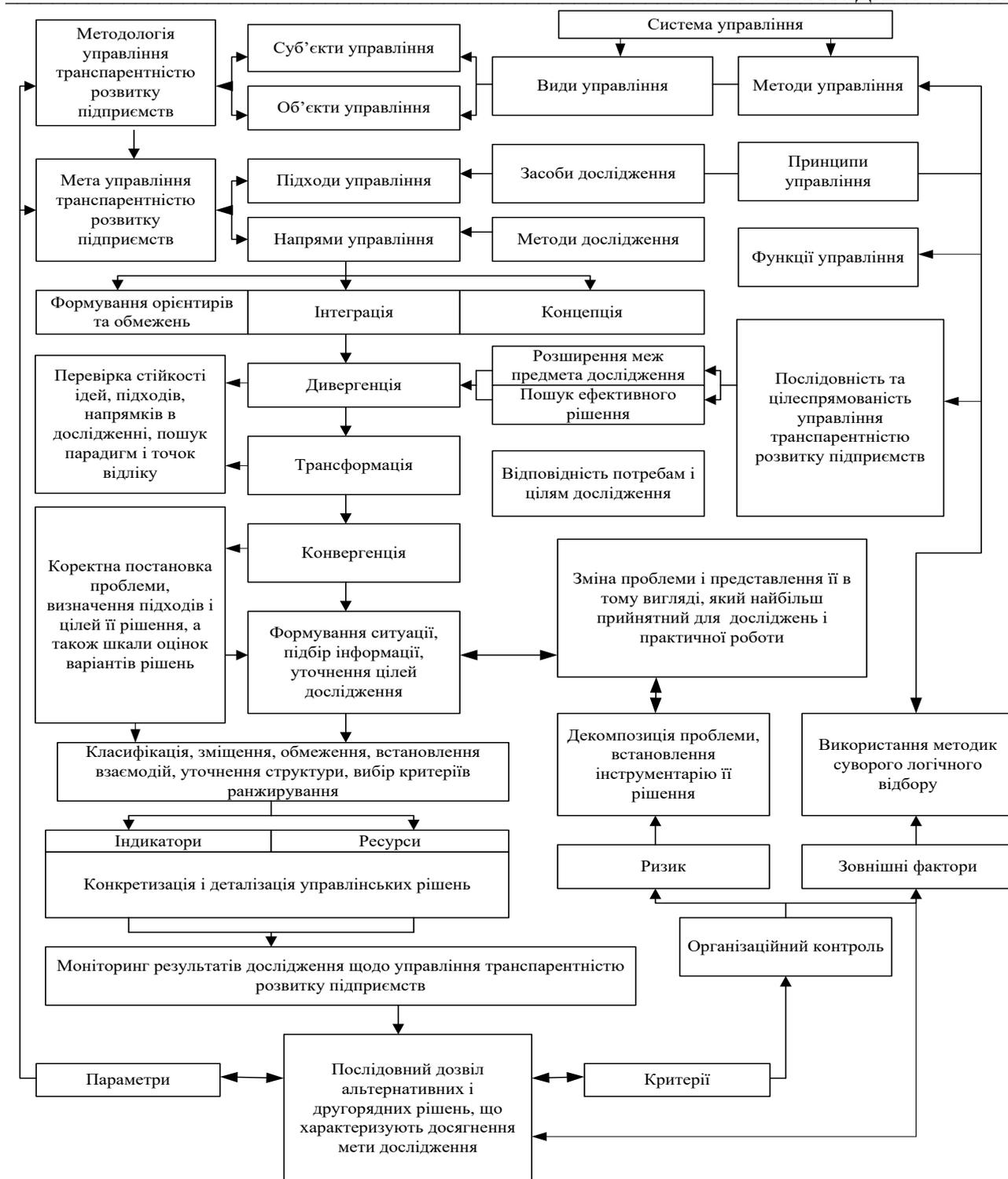


Рис. 1. Методологія управління транспарентністю розвитку підприємств в умовах конвергенції інвестиційних процесів

Тобто, класифікаційно-системний підхід до побудови методології управління транспарентністю розвитку підприємств в умовах конвергенції інвестиційних процесів передбачає вивчення об'єкта як цілісно-системного утворення з урахуванням властивостей його елементів та нових ренова-

ційних якостей, які виникають в результаті об'єднання визначених елементів у єдину цілісну систему. Основна мета розробки та застосування методології управління транспарентністю розвитку підприємств в умовах конвергенції інвестиційних процесів полягає у створенні та реалізації необхідних управ-

лінських ресурсів і компетенцій, що забезпечать максимізацію рівня розвитку. Методологія повинна бути спрямована на формування високого рівня транспарентності розвитку підприємств в умовах конвергенції інвестиційних процесів як в даний час, так і на перспективу. Якщо в першому випадку домінують такі умови забезпечення транспарентності розвитку, як мінімізація витрат і розширення сфери розвитку промислових підприємств, то в останньому – це адаптація до нововведень, розширення управлінських компетенцій, розширення виробництва та його диверсифікація.

Для дослідження теоретико-методичних основ управління транспарентністю розвитку підприємств в умовах конвергенції інвестиційних процесів використовуються методи структурно-логічного аналізу – для побудови логіки та структури дослідження; методи теоретичного узагальнення – для систематизації точок зору вчених-економістів та поглядів видатних економічних шкіл щодо змісту базових понять; абстрактно-логічний метод – для обґрунтування гносеологічного базису теорії управління транспарентністю розвитку підприємств й уточнення сучасної парадигми управління розвитком підприємств; методи теоретичного узагальнення, системного та історико-економічного аналізу – для критичного аналізу моделей розвитку промислових підприємств та обґрунтування необхідності вирішення проблем управління транспарентністю розвитку підприємств в умовах конвергенції інвестиційних процесів.

Методологічне підґрунтя управління транспарентністю розвитку підприємств в умовах конвергенції інвестиційних процесів передбачає використання системи загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, до яких належать:

історичний та діалектичний методи, методи логічного сходження від абстрактного до конкретного – при відображенні процесу консолідації освітньо-наукових технологій як імперативу забезпечення транспарентності розвитку підприємств;

системний підхід, методи аналізу і синтезу, дедукції – для застосування управлінських підходів щодо дослідження питань управління транспарентністю розвитку під-

приємств в умовах конвергенції інвестиційних процесів;

композиційний аналіз – для формування методологічних засад системи управління транспарентністю розвитку підприємств у взаємодії з внутрішніми та зовнішніми елементами середовища; при побудові конфігурації бізнес-ідеології новаторського типу в управлінні розвитком підприємств.

Аналітико-діагностичні засади оцінювання рівня розвитку підприємств за умов досягнення транспарентності передбачають використання:

багатомірного статистичного аналізу – для виявлення ретроспективних і перспективних тенденцій рівня транспарентності розвитку підприємств й формування обґрунтованого переліку показників, що відображають стан системо-формуєчих сфер їх життєдіяльності та розвитку;

таксономічного та індексного методів – для розрахунку інтегральних показників транспарентності розвитку промислових підприємств;

фінансово-економічного і статистичного аналізу – для визначення аналітичних змін інтегральних показників транспарентності розвитку промислових підприємств;

методу експертних оцінок – при оцінюванні рівня розвитку промислових підприємств за фазами життєвого циклу;

функцій бажаності Харингтона – для оцінювання внутрішньої збалансованості та узгодженості показників розвитку та транспарентності розвитку підприємств;

методу класифікацій – для групування значень інтегральних та параметричних коефіцієнтів.

Для дослідження стратегічно-орієнтованої паритетності підприємств в умовах транспарентності розвитку та конвергенції інвестиційних процесів використовуються:

причинно-фрактальні методи – для оцінки рівня інвестиційної активності промислових підприємств;

економіко-математичного моделювання – для опису конвергентної поведінки економічних суб'єктів;

методи кластерного, сценарного і дисперсійного аналізу – для генерування стратегічних управлінських рішень щодо управління транспарентністю розвитку підпри-

емств в умовах конвергенції інвестиційних процесів;

метод аналітичного ізоваріаційного вирівнювання – для побудови ізоваріаційної моделі оптимального вибору конвергентних сценаріїв інвестиційного рішення промислових підприємств з урахуванням комплаєнс-ризиків.

Концептуальні основи управління транспарентністю розвитку та конвергенції інвестиційних процесів передбачають застосування:

системно-структурного аналізу – для формування методологічних засад і методичних рекомендацій щодо розробки й реалізації механізму управління транспарентністю розвитку підприємств в умовах конвергенції інвестиційних процесів;

когнітивного моделювання – для генерації та перевірки гіпотез щодо системи управління транспарентністю розвитку підприємств в умовах конвергенції інвестиційних процесів;

каузального методу – при дослідженні системи чинників, які впливають на рівень транспарентності розвитку підприємств в умовах конвергенції інвестиційних процесів;

методів аналізу та синтезу – для обґрунтування концепції управління транспарентністю розвитку підприємств в умовах конвергенції інвестиційних процесів, системи принципів її реалізації;

просторові економетричні моделі – для моделювання синергії управлінських ефектів щодо транспарентності розвитку промислових підприємств на основі тестування наявності  $\beta$ -конвергенції.

Методологія управління транспарентністю розвитку підприємств в умовах конвергенції інвестиційних процесів може бути побудована за допомогою системного, предметного, інтеграційного і ситуаційного підходів. Предметний підхід зосереджується на стратегічних компетенціях управлінського потенціалу та можливостях реноваційно-організаційної структури промислових підприємств, використовуючи інформаційні технології і системи управління знаннями персоналу та системи прийняття управлінських рішень щодо управління транспарент-

ністю розвитку в умовах конвергенції інвестиційних процесів.

Ситуаційний підхід передбачає вибір методів впливу системно-управлінського потенціалу на рівень транспарентності розвитку відповідно до умов конкретної ситуації. Інтеграційний підхід зосереджує увагу на виявленні взаємозв'язку між елементами процесу управління транспарентністю розвитку та взаємозв'язку між суб'єктами управління.

Системний підхід до формування методології управління транспарентністю розвитку в умовах конвергенції інвестиційних процесів передбачає врахування всіх реальних умов діяльності промислових підприємств.

Сформована методологія повинна мати чітко визначені елементи, схему їх дії і взаємодії. Саме тому, принципи побудови методології фокусуються на вивченні різноманітних взаємодій і механізмів, притаманних системі управління транспарентністю розвитку промислових підприємств. При цьому в науковій літературі виділяється онтологічний аспект дослідження процесу управління транспарентністю розвитку підприємств як об'єктивно існуючої сукупності елементів і зв'язків між ними.

Отже, методологія управління транспарентністю розвитку підприємств в умовах конвергенції інвестиційних процесів складається з таких основних компонентів як проблеми; підходи до вирішення проблем; парадигми дослідження у вигляді концепційних положень і принципів, а також механізмів дослідження. Особливе значення серед визначених компонентів мають механізми, які забезпечують зв'язок між теоретичними розробками дослідника і практикою господарської діяльності суб'єктів, що дозволяє дослідженням набувати теоретико-прикладний характер.

Суттєво, що механізми виступають як канали поширення теоретичної економічної думки в практику промислових підприємств. Під механізмом управління транспарентністю розвитку в умовах конвергенції інвестиційних процесів розуміється сукупність засобів і методів, а також система організації їх використання з метою захисту фінансових інтересів промислових підпри-

емств від внутрішніх і зовнішніх загроз, як у поточній ситуації, так і в майбутньому.

Для виявлення структури суб'єктивних уявлень про фінансову ситуацію використовується в методології концептуальна реконструкція індивідуальних інтерпретацій та побудова суб'єктивних концептуальних моделей процесу управління транспарентністю розвитку підприємств в умовах конвергенції інвестиційних процесів. Концептуальна реконструкція може бути спрямована на виявлення способів відображення різноманітних уявлень про розвиток у семіотичних об'єктах. Будь-яка семіотична система інтерпретує зовнішню сферу діяльності промислових підприємств.

Ця залежність відображається через автоматичні когнітивні процеси на семантично-рефлексивному рівні. У процесі рефлексивного аналізу відбувається реконструкція уявлень суб'єктів про стратегічну ситуацію і фінансово-економічну реальність, реконструкція етичних поглядів, цінностей, норм, психологічних та політичних уявлень учасників фінансово-економічного ринку. Концептуальна реконструкція відображається у репрезентації (конструкції), яка залежить від суб'єктивних уявлень, зовнішніх й внутрішніх обставин.

На відміну від знань, які є стійкими і не залежать від зміни ситуації, якщо вони не піддаються спеціальним змінам ззовні, репрезентації будуються в конкретному когнітивному просторі і значно залежать від завдань або ситуацій, в яких функціонують промислові підприємства.

Вибір методів роботи з експертами визначається залежно від специфіки умов дослідження, обмежень у часі та економічної доцільності забезпечення необхідної точності й достовірності інформації щодо управління транспарентністю розвитку підприємств в умовах конвергенції інвестиційних процесів.

Саме тому, на основі використання побудованої методології управління транспарентністю розвитку підприємств в умовах конвергенції інвестиційних процесів визначаються етапи опису економічної системи: кожна подія, що відбувається в системі управління транспарентністю розвитку підприємств в умовах конвергенції інвестиційних процесів, має свої позитивні й негативні

причини, які пов'язані з рухом матеріальних і нематеріальних потоків.

Рух кожного потоку може бути описаний ланцюжками причинно-наслідкових відносин, які відображають закономірності функціонування системи управління транспарентністю розвитку підприємств в умовах конвергенції інвестиційних процесів. Кожен фінансовий потік транспарентності розвитку підприємств описується факторами, а їх об'єднання становить безліч факторів, що окреслюють процеси в системі. Взаємозв'язки між факторами визначаються шляхом розгляду причинно-наслідкових ланцюжків, що описують рух кожного потоку в системі управління транспарентністю розвитку підприємств в умовах конвергенції інвестиційних процесів.

**Висновки.** Таким чином, розробка методології управління транспарентністю розвитку підприємств в умовах конвергенції інвестиційних процесів є однією з найважливіших передумов досягнення максимального рівня розвитку, конкурентоспроможності й безпеки в сучасному та майбутньому часовому просторі.

Визначена методологія включає комплекс взаємопов'язаних елементів, враховує наявність короткострокової та довгострокової рівноважної взаємодії та причинно-наслідкових взаємозв'язків між досліджуваними компонентами транспарентності розвитку й інвестиційними процесами на промислових підприємствах

Це дозволяє оцінювання позитивного ефекту розвитку від фінансово-інвестиційної активності у динаміці, зокрема дозволяє виявити і спрогнозувати нелінійні циклічні процеси на підприємствах в цілому і по окремих локальних напрямках транспарентності розвитку, визначити характерні тенденції та взаємозв'язки поведінки стратегічних траєкторій системи управління транспарентністю розвитку підприємств в умовах конвергенції інвестиційних процесів, що є реноваційним базисом для формування комплексу загальних обґрунтованих стратегій та механізмів розвитку промислових підприємств.

### Література

1. Bagstad K.J., Shammin M.R. Can the Genuine Progress Indicator better inform sustainable

regional progress? – A case study for Northeast Ohio. *Ecological Indicators*, 2012. 18. 330.

2. Bezuhla, J., Kononenko, Ya., Bytiak, O., Zacharchyn, H., Korin, M. Renovation and sustainable development of the industrial energy enterprise: economic and legal management mechanism / IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, 2021, 628(1).

3. Bezuhla, J.E. Scenarios of enterprises economic activity development. *Actual Problems of Economics*. 2015. 170(8). 402-408.

4. Danilishin B., Veklich O. Genuine progress indicator as an adequate macroeconomic indicator of public welfare. *Studies on Russian Economic Development*, 2010. 21, 644.

5. Desruelle P. The «Innovation Radar»: A New Policy Tool to Support Innovation Management / Paul Desruelle, Daniel Nepelski // 45th Research Conference on Communication, Information and Internet Policy (TPRC 45) (September 08.09, 2017, Arlington). [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2944104>.

6. Forsman H. Innovation capacity and innovation development in small enterprises. A comparison between the manufacturing and service sectors. *Research Policy*. 2011. Vol. 40. Issue 5. Pp. 739-750.

7. Hassan Ali Al-Ababneh and Salem A.S. Alrhaimi. 2020. Modern Approaches to Education Management to Ensure the Quality of Educational Services. Available at: [https://www.temjournal.com/content/92/TEMJournalMay2020\\_770\\_778.pdf](https://www.temjournal.com/content/92/TEMJournalMay2020_770_778.pdf)

8. Horng J.S., Chou S.F., Liu C.H., Tsai C.Y. Creativity, aesthetics and eco friendliness: A physical dining environment design synthetic assessment model of innovative restaurants. *Tourism Management*. 2013. Vol. 36. Pp. 15-25.

9. Lawn Philip The failure of the ISEW and GPI to fully account for changes in human-health capital – A methodological shortcoming not a theoretical weakness. *Ecological Economics*, Elsevier. 2013. (88), 167.

10. Prokhorova, V., Protsenko, V., Bezuglaya, Y., Us, J. The optimization algorithm for the directions of influence of risk factors on the system that manages the potential of machinebuilding enterprises. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2018. 4(1-94), 6-13.

## References

1. Bagstad, K.J., & Shammin, M.R. (2012). Can the Genuine Progress Indicator better inform sustainable regional progress? – A case study for Northeast

Ohio. *Ecological Indicators*, 18, 330.

<https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2011.11.026>

2. Bezuhla, J., Kononenko, Ya., Bytiak, O., Zacharchyn, H., & Korin, M. (2021). Renovation and sustainable development of the industrial energy enterprise: economic and legal management mechanism. *Proceedings from MIIM '21: «IOP Conference Series: Earth and Environmental Science»*. 628(1).

3. Bezuhla, J.E. (2015). Scenarios of enterprises economic activity development. *Actual Problems of Economics*, 170(8), 402-408

4. Danilishin, B., & Veklich, O. (2010). Genuine progress indicator as an adequate macroeconomic indicator of public welfare. *Studies on Russian Economic Development*, 21, 644.

5. Desruelle, P., & Nepelski, D. (2017). The «Innovation Radar»: A New Policy Tool to Support Innovation Management. *Proceedings from MIIM '17: «45th Research Conference on Communication, Information and Internet Policy (TPRC 45)»*. (September, 08.09 2017, Arlington). Retrieved from

<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2944104>.

6. Forsman, H. (2011). Innovation capacity and innovation development in small enterprises. A comparison between the manufacturing and service sectors. *Research Policy*, Vol. 40, Issue 5, pp. 739-750.

<https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.02.003>

7. Hassan Ali Al-Ababneh and Salem A.S. Alrhaimi. 2020. Modern Approaches to Education Management to Ensure the Quality of Educational Services. Retrieved from [https://www.temjournal.com/content/92/TEMJournalMay2020\\_770\\_778.pdf](https://www.temjournal.com/content/92/TEMJournalMay2020_770_778.pdf)

8. Horng, J.S. (2013). Creativity, aesthetics and eco friendliness: A physical dining environment design synthetic assessment model of innovative restaurants / Horng J.S., Chou S.F., Liu C.H., Tsai C.Y. // *Tourism Management*, Vol. 36, pp. 15-25.

<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.11.002>

9. Lawn Philip (2013). The failure of the ISEW and GPI to fully account for changes in human-health capital – A methodological shortcoming not a theoretical weakness. *Ecological Economics*, Elsevier. (88), 167.

<https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2012.12.028>

10. Prokhorova, V., Protsenko, V., Bezuglaya, Y., & Us, J. (2018). The optimization algorithm for the directions of influence of risk factors on the system that manages the potential of machinebuilding enterprises. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 4(1-94), 6-13.

<https://doi.org/10.15587/1729-4061.2018.139513>

## METHODOLOGY FOR MANAGING THE TRANSPARENCY OF ENTERPRISE DEVELOPMENT IN CONDITION OF CONVERGENCE OF INVESTMENT PROCESSES

A. S. Zaitseva, Ph. D (Econ), Associate Professor,  
Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy

**Methods.** In the process of improving the methodology of transparency management of the development of enterprises in the conditions of convergence of investment processes, methods of

analysis and synthesis, empirical methods, methods of induction and deduction, graphic and logical methods were used. The methodological basis of the research is parametric and classification methods, the results of which allow improving the methodology of transparency management of the development of enterprises in the conditions of convergence of investment processes.

**Results.** The article improves the methodology of managing the transparency of the development of enterprises in the conditions of convergence of investment processes, the main purpose of which is to create and implement the necessary management resources and competencies that determine the maximization of the level of development. The methodology is necessary to ensure the competitive stability of industrial enterprises, which, in turn, requires them to make strategic and effective management decisions in order to achieve the main goals of enterprises - maximizing production, sales, profit, resources, thereby ensuring an effective development and potential management policy.

**Novelty** consists in improving the transparency management methodology of enterprise development in conditions of convergence of investment processes.

**Practical value.** The development of a methodology for managing the transparency of the development of enterprises in the conditions of the convergence of investment processes is one of the most important prerequisites for achieving the maximum level of development, competitiveness and security in the current and future time space.

The determined methodology includes a complex of interconnected elements, takes into account the presence of short-term and long-term equilibrium interaction and cause-and-effect relationships between the researched components of development transparency and investment processes at industrial enterprises, which makes it possible to assess the positive development effect of financial and investment activity in dynamics, in particular, it allows to identify and predict non-linear cyclical processes in enterprises as a whole and in certain local directions of transparency of development, to determine the characteristic trends and interrelationships of the behavior of strategic trajectories of the transparency management system of the development of enterprises in the conditions of convergence of investment processes, which is a renovation basis for the formation of a set of general justified strategies and mechanisms of development of industrial enterprises.

**Keywords:** methodology, enterprise, methods, functions, adaptability, development, processes, transparency.

*Надійшла до редакції 03.03.24 р.*

## УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ФУНДАМЕНТАЛЬНО-КАТЕГОРІАЛЬНІ АСПЕКТИ

*С. М. Шепеленко, докторант, Українська інженерно-педагогічна академія  
svitlana7388@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0006-3952-2035>*

**Методологія дослідження.** Під час проведення дослідження використано методи наукової абстракції – при з'ясуванні сутності понять «управління», «інтелектуальний потенціал», «глобалізаційна трансформація»; структурно-функціональний – при виокремленні складових інтелектуального потенціалу; аналізу й синтезу – при виокремленні впливу глобалізації на інтелектуальний потенціал підприємств.

**Результати.** Управління інтелектуальним потенціалом підприємств стає необхідністю в умовах стрімкого розвитку технологій, посилення конкуренції та глобалізаційних трансформацій у сучасному світі. Здатність підприємств ефективно використовувати та розвивати свій інтелектуальний потенціал визначає їх успішність та стійкість до змін. Враховуючи швидкі темпи технологічного прогресу та зміну вимог ринку, дослідження проблематики формування системи управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій є актуальним і важливим кроком у розвитку стратегій успіху для сучасних підприємств. Глобалізація впливає на всі аспекти сучасного бізнесу, змінюючи підходи до управління, стратегічного планування та розвитку підприємств. В цьому контексті інтелектуальний потенціал підприємств стає ключовим ресурсом, яким потрібно ефективно управляти для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості вітчизняних підприємств.

**Новизна.** Інтелектуальний потенціал підприємства включає в себе знання, навички, досвід, творчі можливості та інші когнітивні людські ресурси, що мають важливе значення для досягнення стратегічних цілей. Управління інтелектуальним потенціалом передбачає впровадження стратегічних підходів щодо підбору, розвитку, мотивації та утримання персоналу, а також створення сприятливого організаційно-ергономічного середовища для творчої діяльності та розвитку інновацій.

**Практична значущість.** Інтелектуальний потенціал підприємства в умовах глобалізації вимагає системного підходу до управління, акцентуючи увагу на стратегічному плануванні, розвитку людських ресурсів, інноваційному розвитку та забезпеченні конкурентоспроможності. Впровадження цих принципів дозволить підприємствам ефективно використовувати свій інтелектуальний потенціал для досягнення стратегічних цілей та успішної адаптації до глобалізаційних викликів та можливостей.

**Ключові слова:** інтелектуальний потенціал, підприємство, глобалізація, трансформація, теорія.

**Постановка проблеми.** Управління інтелектуальним потенціалом підприємств стає необхідним напрямом в умовах стрімкого розвитку технологій, посилення конкуренції та глобалізаційних трансформацій у сучасному світі. Здатність підприємств ефективно використовувати та розвивати свій інтелектуальний потенціал визначає їх

успішність та стійкість до змін. Враховуючи швидкі темпи технологічного прогресу та зміну вимог ринку, дослідження проблематики формування системи управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій є актуальним і важливим кроком у розвитку стратегій успіху для сучасних підприємств.

Зокрема, розуміння та ефективно впровадження системи управління інтелектуальним потенціалом може значно підвищити рівень конкурентоспроможності підприємств як на вітчизняному, так і на міжнародних ринках, забезпечуючи їм перевагу в обличчя постійної зміни технологій та споживчих уподобань. Розкриття теоретичних аспектів цієї проблеми не лише розширить розуміння природи та значення інтелектуального капіталу, але й допоможе розробити практичні рекомендації для підприємств щодо оптимізації процесів управління ним. Таким чином, наукове дослідження даної теми відіграє важливу роль у формуванні стратегій розвитку бізнесу в умовах сучасного глобального ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання теоретичного підґрунтя до управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій розглянуті в працях вітчизняних та зарубіжних вчених. Такі дослідники, як: Мойсенко І. П. [6], Река Г. В. [12], Кендюхов О. В. [4], Перерва П. Г. [9,10], Ситник Й. С. [13], Вовканич С. Й. [1], Дубницький В. І. [2], Ратленд П., Левітт Т. [17], Портер М. [11], Прохорова В. В. [18] розглядають різні зрізи проблем, пов'язаних із формування людського та інтелектуального капіталів, їхнього впливу на економічну діяльність підприємств.

**Формулювання мети статті.** Мета даної статі полягає в формуванні фундаментальних та категоріальних аспектів управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобальних трансформацій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Глобалізація впливає на всі напрями розвитку сучасного бізнесу, змінюючи підходи до управління, стратегічного планування та розвитку підприємств. В цьому контексті інтелектуальний потенціал підприємств стає ключовим ресурсом, яким потрібно ефективно управляти для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості.

Інтелектуальний потенціал підприємства включає в себе знання, навички, досвід, творчий потенціал та інші когнітивні ресурси, що мають важливе значення для досягнення стратегічних цілей та конкурентної переваги. Управління цим потенціалом пе-

редбачає впровадження стратегічних підходів до підбору, розвитку, мотивації та утримання персоналу, а також створення сприятливого організаційного середовища для творчої діяльності та продукування інновацій.

Для теоретичного підґрунтя до управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій та визначення взаємозв'язку між ключовими поняттями, автором проведено аналіз їх сутності.

Однією з найважливіших проблем сучасного етапу розвитку економіки є формування адаптивно-гнучкої системи управління підприємствами, як найважливішого фактору підвищення конкурентоспроможності підприємств та їх економічного успіху.

В турбулентних умовах господарювання особлива увага повинна приділяється проблемам управління в умовах невизначеності та адаптації системи управління до змін ендogenous та екзогенного середовища. Система управління впливає на формування бізнес-циклів та дозволяє обмежити або уникнути негативному впливу кризових явищ та скорегувати несприятливі фази розвитку підприємства. Зростаюча динаміка і мінливість зовнішнього та внутрішнього середовища призводить до домінування інтуїтивних рішень керівництва підприємств. Не завжди обрані методи та механізми управління забезпечують ефективність діяльності та економічну стійкість підприємства. В умовах наростання непередбачених процесів виникає необхідність використання інноваційно-креативної системи управління, відповідно питання формування ефективної систем управління є актуальними в сучасних умовах господарювання. Аналіз сутності поняття «управління» наведено в табл. 1.

Результати проведеного аналізу дозволили сформулювати авторське визначення поняття «управління» – це систематично-послідовний та адаптивно-гнучкий процес, який базується на використанні стратегічно-орієнтованих методів і інструментів, інтегрованих в ефективну систему планування, організації, мотивації і контролю оптимізації бізнес-процесів, з метою розвитку підприємства і підвищення рівня його конкурентоспроможності.

## Аналіз визначень поняття «управління»

Автор	Визначення, запропоноване автором
Десятов Т. М., Коберник О. М. та ін. [7]	це систематичний процес планування, організації, керування та контролю над різними аспектами діяльності підприємства з метою досягнення стратегічних цілей та оптимального використання ресурсів.
Соловійов В. М. [14]	це адаптивний процес, спрямований на ефективне координацію та використання фінансових, людських, матеріальних та інших ресурсів з метою забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства.
Ляхович Г. І. [5]	це набір стратегій, методів і інструментів, спрямованих на оптимізацію бізнес-процесів, забезпечення високої якості продукції або послуг, задоволення потреб клієнтів і максимізацію прибутку.
Сурмін Ю. [15]	це система керування, що включає в себе планування, організацію, мотивацію та контроль діяльності підприємства з метою забезпечення його стійкого розвитку і конкурентоспроможності.
Чобіток В. І. [16]	це процес цілеспрямованого та осмисленого впливу на об'єкти та системи, за допомогою планування, організації, мотивації і контролю, з метою досягнення цілей і максимізації результатів діяльності підприємства, забезпечення його ефективного функціонування та розвитку
Економічний словник [3]	Це процес впливу на діяльність окремого працівника, групи чи організації з метою досягнення максимальних результатів (акцент на такому елементі управлінської діяльності, як вплив, і на його цільовій спрямованості)

Мета системи управління підприємствами полягає в ефективній координації та оптимальному використанні потенціальних ресурсів, забезпеченні стабільного функціонування, високої якості продукції або послуг, задоволенні потреб клієнтів та досягненні стратегічно-орієнтованих цілей підприємства через систему планування, організації, мотивації та контролю діяльності.

Сучасною рисою активного науково-технічного прогресу є значний розвиток процесу інтелектуалізації в усіх економічних, технологічних, соціальних, політичних

та інших сферах. Глобальні аспекти інтелектуалізації спрямовані на активний розвиток суспільства. Сучасна цивілізація формує інноваційно-технологічне суспільство, яке насичене складними технологіями, інтенсивним потоком інформації та високим рівнем використання людського інтелектуального потенціалу. Відповідно, роль людського інтелектуального потенціалу зростає і стає домінуючою, нове століття – це активний розвиток процесу інтелектуалізації суспільства. Аналіз сутності поняття «інтелектуальний потенціал» представлений в табл. 2.

Таблиця 2

## Аналіз визначень поняття «інтелектуальний потенціал»

Автор	Визначення, запропоноване автором
Мойсенко І. П. [6]	Сукупність знань, навичок, досвіду, творчого потенціалу та інших інтелектуальних ресурсів, якими володіє підприємство і які воно може використовувати для досягнення своїх цілей
Река Г. В. [12]	Системна сукупність інтелектуальних ресурсів підприємства, що включає людський капітал, структурний капітал та відносинний капітал, які використовуються для створення цінності та досягнення конкурентних переваг
Кендюхов О. В. [4]	Здатність підприємства генерувати, накопичувати, використовувати та розвивати інтелектуальні активи, що забезпечують його стійке та ефективне функціонування в конкурентному середовищі

Перерва П. Г., Глізнуца М. Ю. [9,10]	Сукупність нематеріальних активів підприємства, що включають знання, навички, досвід, творчий потенціал, організаційну культуру та інші інтелектуальні ресурси, які використовуються для створення цінності та досягнення стратегічних цілей
Ситник Й. С. [13]	Комплексна характеристика інтелектуальних ресурсів підприємства, що відображає його здатність до генерування нових знань, створення інновацій та нарощування конкурентних переваг
Вовканич С. Й. [1]	Здатність підприємства створювати цінність за допомогою використання своїх знань, навичок та інтелектуальних ресурсів

Аналіз сутності поняття «інтелектуальний потенціал» надав можливість сформулювати авторське визначення – це когнітивна здатність до аналізу, розуміння, вирішення проблем з метою генерування, накопичення, використання та розвитку інтелектуальних активів, за рахунок продукування інновацій та формування адаптивно-гнучких механізмів з використанням логічного мислення, креативності та абстрактного міркування для досягнення стратегічно-орієнтованих цілей та активного розвитку, з урахуванням змін у ендogenous та екзогенному середовищі.

Інтелектуальний потенціал включає в себе нематеріальні активи, такі як знання, людський капітал, інформаційні технології, стосунки з клієнтами та партнерами, що становлять важливий ресурс для створення цінності та забезпечення успішного розвитку підприємства. Інтелектуальний потенціал підприємства містить широкий спектр ресурсів, які відображають його здатність генерувати та використовувати знання, ідеї та інновації для досягнення стратегічних цілей. Складається інтелектуальний потенціал з трьох основних компонентів, які наведено на рис. 1.

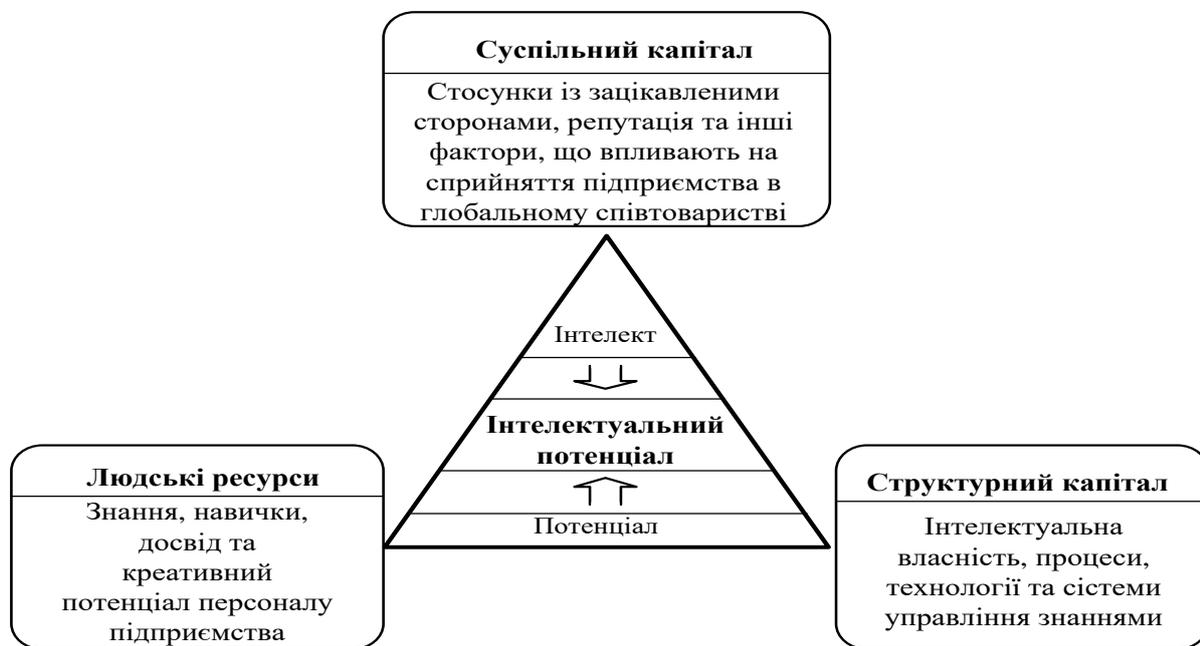


Рис. 1. Структура інтелектуального потенціалу

Ознайомлення з принципами управління інтелектуальним потенціалом (рис. 2) є критично важливим для будь-якого підприємства, оскільки це дозволяє зрозуміти значення цього ресурсу та шляхи його оптимального використання. Ефективне управ-

ління інтелектуальним потенціалом допомагає підприємствам забезпечити стабільність, підвищити рівень конкурентоспроможності та стійкості у динамічному бізнес-середовищі.



Рис. 2. Принципи управління інтелектуальним потенціалом підприємства

Отже, управління інтелектуальним потенціалом підприємств в сучасних умовах є складною, але дуже важливою задачею для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості розвитку бізнес-процесів. Це вимагає впровадження стратегічних підходів, використання новітніх технологій та постійного вдосконалення управлінських практик.

Наступним напрямом для аналізу є поняття «глобалізаційна трансформація», вона розширює можливості для торгівлі, інвестицій та технологічного обміну між країнами, сприяє зростанню економічного зв'язку між різними частинами світу, створюючи нові можливості для розвитку та збагачення. Аналіз сутності поняття «глобалізаційна трансформація» наведений у табл. 3.

Таблиця 3

Аналіз сутності поняття «глобалізаційна трансформація»

Автор	Визначення
В. Дубницький [2]	Сукупність глибоких змін у всіх сферах суспільного життя, які відбуваються під впливом посилення взаємозв'язків і взаємозалежності країн світу, що призводить до формування єдиного світового простору.
П. Ратленд [19]	Комплексний процес зростання взаємозв'язків і взаємозалежності країн світу в економічній, політичній, соціальній, культурній та інших сферах, який веде до формування глобального світу.
Т. Левітт [17]	Інтенсифікація та розширення транснаціональних зв'язків, що супроводжується формуванням глобальних мереж, структур та інституцій, які впливають на всі сфери життя суспільства.
М. Портер [11]	Процес зростання взаємозалежності країн світу, який веде до того, що події в одній країні можуть мати значний вплив на події в інших країнах.

Результати проведеного аналізу сутності поняття «глобалізаційна трансформація» надали можливість визначити авторське трактування – це об'єктивний процес трансформаційних змін, який відбувається в усіх сферах життя, включаючи соціально-економічний, політичний, культурний напрями, в наслідок зростаючої консолідації та інтеграції між країнами світу, з метою формування єдиного світового простору.

Цей процес призводить до перетворень у структурах виробництва, розподілі ресурсів, способах комунікації, а також у ставленні до культурних, екологічних та економічних питань. Глобалізаційна трансформація може мати як позитивні, так і негативні наслідки, і вона впливає на всі аспекти життя сучасного суспільства.

За результатами проведеного аналізу сутності понять «інтелектуальний потенці-

ал» та «глобалізаційна трансформація» визначимо взаємозв'язок між ними. Високий рівень інтелектуального потенціалу сприяє створенню інноваційних рішень та розвитку нових продуктів і послуг, що є важливим фактором глобальної трансформації підприємства.

Ефективне використання ресурсів інтелектуального потенціалу дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни в економічному середовищі та адаптуватися до нових умов, що є ключовим елементом глобальної трансформації.

Ефективне управління знаннями серед співробітників підприємства дозволяє максимально використовувати їхні знання та досвід у процесах прийняття ефективно-превентивних рішень для розвитку бізнесу.

Інтелектуальний потенціал сприяє розвитку лідерських якостей серед керівників

та сприяє формуванню ефективних команд, що є ключовими чинниками успіху в процесі глобальної трансформації підприємства.

Завдяки взаємозв'язку між інтелектуальним потенціалом та глобальною трансформацією підприємства, можна досягти стійкого розвитку, бути гнучкими до вимог зовнішнього середовища та підвищувати рівень конкурентоспроможності на внутрішніх та зовнішніх ринках.

Враховуючи позитивні та негативні аспекти (табл. 4), важливо розуміти, що процес глобалізації має складний та багатогранний вплив на інтелектуальний потенціал підприємств. Від управління цим процесом залежить їхня здатність адаптуватися до змін, розвиватися та підвищувати рівень конкурентоспроможності.

Таблиця 4

## Вплив глобалізації на інтелектуальний потенціал підприємств

Характеристика події	Рівень впливу
Позитивні наслідки	
Доступ до нових ринків	Глобалізація відкриває доступ до нових ринків збуту для продуктів та послуг підприємств, що може призвести до збільшення обсягів продажів, зростання доходів та підвищення конкурентоспроможності
Доступ до нових знань та технологій	Глобалізація сприяє обміну знаннями та технологіями між країнами, що може допомогти підприємствам отримати доступ до нових ідей, розробок та інновацій, які можуть бути використані для створення нових продуктів та послуг
Залучення кваліфікованих кадрів	Глобалізація полегшує залучення кваліфікованих кадрів з різних країн світу, що може допомогти підприємствам підвищити рівень компетенції своїх співробітників та покращити їхню продуктивність
Зниження витрат	Глобалізація може призвести до зниження витрат на виробництво та постачання ресурсів за рахунок переміщення виробничих потужностей до країн з lower витратами праці, що може допомогти підприємствам підвищити свою рентабельність та конкурентоспроможність
Негативні наслідки	
Відтік кваліфікованих кадрів	Глобалізація може призвести до відтоку кваліфікованих кадрів з країн з вищим рівнем розвитку до країн з lower рівнем розвитку, що може негативно вплинути на інтелектуальний потенціал підприємств, які втрачають своїх кращих фахівців
Загострення конкуренції	Глобалізація призводить до загострення конкуренції на світовому ринку, що може ускладнити підприємствам збереження своїх позицій на ринку та може призвести до втрати ними конкурентних переваг
Зростання витрат на дослідження та розробки	Глобалізація стимулює підприємства до постійного вдосконалення своїх продуктів та послуг для того, щоб залишатися конкурентоспроможними, що може призвести до зростання витрат на дослідження та розробки, що може бути не під силу деяким підприємствам
Ризики інтелектуальної власності	Глобалізація збільшує ризики втрати інтелектуальної власності, такі як крадіжка нових розробок або копіювання продуктів конкурентами з країн з менш суворим законодавством, що може зменшити стимулювання підприємств до інновацій

За результатами проведеного аналізу впливу глобалізації на інтелектуальний потенціал підприємств можна зробити висновок, що глобалізація має комплексний вплив на інтелектуальний потенціал підприємств, який включає як позитивні, так і негативні аспекти. Врахування цих наслідків допома-

гає підприємствам ефективно управляти своїм інтелектуальним потенціалом в умовах глобалізації. Запропоновано фундаментально-категоріальні аспекти інтелектуального потенціалу підприємства в умовах глобалізаційної трансформації, які наведено на рис. 3.



Рис. 3. Фундаментально-категоріальні аспекти управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобальних трансформацій

Отже, управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобальних трансформацій – це трансформаційний систематично-послідовний та адаптивно-гнучкий процес інтегрований в ефективну систему планування, організації, мотивації і контролю оптимізації бізнес-процесів для формування когнітивної здатності до аналізу, розуміння, вирішення проблем з метою генерування, накопичення, використання та розвитку інтелектуальних активів, за рахунок продукування інновацій та формування адаптивно-гнучких механізмів з використанням логічного мислення, креативності та абстрактного міркування для досягнення стратегічно-орієнтованих цілей розвитку підприємства, який впливає на усі сфери життя, включаючи соціально-економічний, політичний, культурний напрями, в наслідок зростаючої консолідації та інтеграції між різними країнами світу, з метою формування єдиного світового простору

**Висновки.** Управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій виявляється важливою складовою успішного функціонування та конкурентоспроможності.

Успішне управління інтелектуальним потенціалом передбачає не лише формування стратегій та планів, а й їх ефективне втілення у життя. Розробка стратегій, спрямованих на максимізацію використання інтелектуальних ресурсів, відіграє ключову роль у підтримці конкурентоспроможності підприємства в глобальному середовищі.

Правильна політика розвитку людських ресурсів, що включає набір, навчання, мотивацію та розвиток персоналу, дозволяє підприємствам створити сильну команду професіоналів, які забезпечать реалізацію стратегічних цілей у контексті глобальної конкуренції.

Інноваційний розвиток є ключовим фактором, що дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у глобальному середовищі та забезпечити стає зростання. Постійне стимулювання та підтримка інновацій дозволяють підприємствам займати провідні позиції на ринку та відповідати на змінні потреби клієнтів.

Забезпечення конкурентоспроможності передбачає створення ефективної системи

управління, яка базується на принципах прозорості, інноваційності, а також врахуванні культурних та соціальних аспектів. Тільки враховуючи ці аспекти, підприємство може досягти сталого розвитку та успіху в умовах глобальної конкуренції.

Отже, інтелектуальний потенціал підприємства в умовах глобалізації вимагає системного підходу до управління, акцентуючи увагу на стратегічному плануванні, розвитку людських ресурсів, інноваційному розвитку та забезпеченні конкурентоспроможності. Впровадження цих принципів дозволить підприємствам ефективно використовувати свій інтелектуальний потенціал для досягнення стратегічних цілей та успішної адаптації до глобальних викликів та можливостей.

### Література

1. Вовканич С.Й. Духовно-інтелектуальний потенціал України та її національна ідея. Львів: Видавництво ЛБА, 2001. 540 с.
2. Глобальна економіка: навчальний посібник. за ред. В.І. Дубницького. Дніпропетровськ: УДХТУ, 2015. 588 с.
3. Економічний словник / за ред. Завадського Й.С., Осовської Т.В., Юшкевич О.О. Київ: Кондор, 2006. 356 с.
4. Кендюхов О.В. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним потенціалом підприємства: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: спец. 08.00.04. 2007, 31 с.
5. Ляхович Г.І. Щодо сучасного розуміння сутності та особливостей державного управління в державі. *Вісник ХНУВС*. 2009. № 3(46). С. 129-136.
6. Мойсенко І.П. Проблеми структурного аналізу інтелектуального потенціалу підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 10. С. 165-166.
7. Десятов Т.М., Коберник О.М., Тевлін Б.Л., Чепурна Н.М. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом. Харків: «Основа», 2004. 240 с.
8. Основи економічної теорії: підручник у 2-х кн. / [За ред. Ю.В. Ніколенка]. К.: Либідь, 1998. 272 с.
9. Перерва П.Г. Економіка та організація інноваційної діяльності: підручник. / За ред. П.Г. Перерви, С.А. Меховича, М.І. Погорелова. Харків: НТУ «ХП», 2008. 1080 с.
10. Перерва П.Г., Глізнуца М.Ю. Бенчмаркетинг як метод оцінювання інтелектуального потенціалу регіонів: Наукова стаття. 2015, 19 с.
11. Портер М. Стратегія конкуренції: [Пер. с англ.]. Київ: Основи, 1998. 536 с.
12. Река Г.В. Інтелектуальний капітал та інтелектуальний потенціал: критерії розмежування. *Збірник наукових праць Національного лісотехнічного університету України*. 2009, Вип. 19.1. С. 228-232.
13. Ситник Й.С. Інтелектуальний потенціал як фактор інтелектуалізації систем менеджменту підп-

риємства. *Економічний вісник. НТУУ «КПІ»* 2012. №71.277-287 с.

14. Соловйов В.М. Поняття і сутність правового регулювання державного управління в Україні. *Університетські наукові записки*. 2007. № 3(23). С. 27-33.

15. Сурмін Ю. Термінологічна система державного управління: сутність і перспективи становлення. *Вісник НАДУ*. 2008. №4. С. 5-14.

16. Чобіток В.І. Інтелектуалізація управління холістичним розвитком підприємств: категоріальний силогізм. *Бізнес Інформ*. 2020. № 2. С. 463-472.

17. Levitt, T. (1983). The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, (61), May-June, pp. 92-102.

18. Pylypenko H., Pylypenko Yu., Prokhorova V., Mnykh O. & Dubiei Yu. (2021). Transition to a new paradigm of human capital development in the dynamic environment of the knowledge economy. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 6. Pp. 142-148. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-6/170>

19. Ратленд П. Глобализация и посткоммунизм. *Международная экономика и международные отношения*. 2002. № 4. С. 15-18.

## References

1. Vovkanych, S.I. (2001). *Dukhovno-intelektualnyi potentsial Ukrainy ta yii natsionalna ideaia*. Lviv: Vydavnytstvo LBA.

2. Dubnytskyi, V.I. (Ed). (2015). *Hlobalna ekonomika*. Dnipropetrovsk: UDKhTU.

3. Zavadskyi, Y.S., Osovska, T.V., & Yushkevych, O.O. (Eds.). (2006). *Ekonomichnyi slovnyk*. Kyiv: Kondor.

4. Kendiukhov, O.V. (2007). *Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm upravlinnia intelektualnym potentsialom pidpriemstva. Doctor's thesis*.

5. Liakhovych, H.I. (2009). Shchodo suchasnoho rozuminnia sutnosti ta osoblyvosti derzhavnoho upravlinnia v derzhavi. *Visnyk KhNUVS*, 3(46), 129-136.

6. Moisenko, I.P. (2007). Problemy strukturnoho analizu intelektualnoho potentsialu pidpriemstv. *Aktualni problemy ekonomiky*, №10. 165-166.

7. Desiatov, T.M., Kobernyk, O.M., Tevlin, B.L., & Cherpurna, N.M. (2004). *Nauka upravlinnia*

*zahalnoosvitnim navchalnym zakladom*. Kharkiv: «Osнова».

8. Nikolenko, Yu.V. (Ed.). (1998). *Osnovy ekonomichnoi teorii*. (Vols 1-2). Kyiv: Lybid, 1998.

9. Pererva, P.H. (2008). *Ekonomika ta orhanizatsiia innovatsiynoi diialnosti*. P.H. Pererva, S.A. Mekhovych, M.I. Pohorielov (Eds.). Kharkiv: NTU «KhPI».

10. Pererva, P.H., & Hliznitsa, M.Yu. (2015). *Benchmarkyng yak metod otsiniuvannia intelektualnoho potentsialu rehioniv: Naukova statia*.

11. Porter, M. (1998). *Stratehiya konkurentsyy*: (Trans.). Kiev: Osnovy.

12. Reka, H.V. (2009). *Intelektualnyi kapital ta in-telektualnyi potentsial: kryterii rozmezhuvannia*. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoho lisotekhnichnoho universytetu Ukrainy*, Вип. 19.1. 228-232.

13. Sytnyk, Yu.S. (2012). *Intelektualnyi potentsial yak faktor intelektualizatsii system menedzhmentu pidpriemstva*. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI»*, 277 – 287.

14. Soloviov, V.M. (2007). *Poniattia i sutnist pravovoho rehulivannia derzhavnoho upravlinnia v Ukraini*. *Universytetski naukovi zapysky*, 3(23), 27-33.

15. Surmin, Yu. (2008). *Terminolohichna systema derzhavnoho upravlinnia: sutnist i perspektyvy stanovlennia*. *Visnyk NADU*, (4), 5-14.

16. Chobitok, V.I. (2020). *Intelektualizatsiia upravlinnia kholistychnym rozvytkom pidpriemstv: katehoriialnyi sylohizm*. *Biznes Inform*, (2), 463-472.

<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-2-463-472>

17. Levitt T. The Globalization of Markets // *Harvard Business Review*. 1983. № 61, May-June, pp. 92-102.

<https://doi.org/10.1002/tie.5060250311>

18. Pylypenko, H., Pylypenko, Yu., Prokhorova, V., Mnykh, O. & Dubiei, Yu. (2021). Transition to a new paradigm of human capital development in the dynamic environment of the knowledge economy. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 6. Pp. 142-148. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-6/170>

19. Ratlend, P. (2002). *Hlobalyzatsiia i postkommunizm. Mezhdunarodnaia ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniia*, (4), 15-18.

## MANAGEMENT OF THE INTELLECTUAL POTENTIAL OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION TRANSFORMATION: THEORETICAL ASPECTS

*S. M. Shepelenko, Doctoral Student, Ukrainian Engineering Pedagogics Academy*

**Methods.** In the course of the research, the methods of scientific abstraction were used –when clarifying the essence of the concepts of «management», «intellectual potential», «globalization transformation»; structural and functional – when distinguishing the components of intellectual potential; analysis and synthesis – when highlighting the impact of globalization on the intellectual potential of enterprises.

**Results.** Management of the intellectual potential of enterprises becomes a necessity in the conditions of rapid development of technologies, increased competition and globalization transformations in the modern world. The ability of enterprises to effectively use and develop their intellectual potential determines their success and resistance to change. Taking into account the rapid pace of technological progress and changing market requirements, the study of the problems of forming a system of managing the intellectual potential of enterprises in the conditions of global transformations is a relevant and important step in the development of success strategies for modern enterprises. Globalization affects all aspects of modern business, changing approaches to management, strategic planning, and enterprise development. In this context, the intellectual potential of enterprises becomes a key resource that must be effectively managed to ensure the competitiveness and sustainability of domestic enterprises.

**Novelty.** The intellectual potential of the enterprise includes knowledge, skills, experience, creative capabilities and other cognitive human resources that are important for achieving strategic goals. Management of intellectual potential involves the implementation of strategic approaches to the selection, development, motivation and retention of personnel, as well as the creation of a favorable organizational and ergonomic environment for creative activity and the development of innovations.

**Practical value.** The intellectual potential of the enterprise in the conditions of globalization requires a systematic approach to management, focusing on strategic planning, human resources development, innovative development and ensuring competitiveness. Implementation of these principles will allow enterprises to effectively use their intellectual potential to achieve strategic goals and successfully adapt to global challenges and opportunities.

**Keywords:** intellectual potential, enterprise, globalization, transformation, theory.

*Надійшла до редакції 01.03.24 р.*