



Міністерство освіти і науки України

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна

Державна установа «Інститут економіки та прогнозування НАН України»

Факультет бізнесу та економіки Університету Менделя в Брно

Факультет державного управління
Університету ім. Павла Йозефа Шафарика в Кошицях

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

МАТЕРІАЛИ

**Всеукраїнської науково-практичної
інтернет-конференції**

28 жовтня 2022 року



Харків – 2022

Редакційна колегія:

Третяк В. П. д.е.н., доц., Портна О. В., д.е.н., проф., Хижняк О. В., д.соц.н., проф., Беренда С. В., к.е.н., доц., Ковалевська А. В., к.е.н., доц., Крамаренко А. О., к.е.н., доц., Рекун Г. П., к.е.н., доц., Солдатенко І. О., к.соц.н., доц., Москаленко К. І., к.е.н., Прус Ю. І., докт. філос.

Проблеми та перспективи інноваційного розвитку територій : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції 28 жовтня 2022 року. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна. 2022. 286 с.

У матеріалах конференції представлені авторські підходи до проблем інноваційного розвитку територій, питань кластерної співпраці, перспектив розвитку людського потенціалу в контексті гібридних конфліктів, питань узгодження інтересів стейкхолдерів територіального розвитку при формуванні ефективної взаємодії та підтримці конструктивного діалогу між ними, особливості територіального інноваційного розвитку в умовах глобалізації, цифрового та зеленого переходів, зміни підходів до формування локальних точок економічного зростання.

Видання призначене для фахівців системи державного та регіонального управління, органів місцевого самоврядування, представників бізнесу, науковців, викладачів, здобувачів вищої освіти.

Зареєстровано в УкрІНТЕІ. Посвідчення No 1070 від 20 грудня 2021 року.

Перевірка оригінальності поданих матеріалів проведена з використанням системи StrikePlagiarism.com.

Матеріали конференції розміщені в електронному репозиторії Центральної наукової бібліотеки Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.

НАУКОВИЙ КОМІТЕТ КОНФЕРЕНЦІЇ

Володимир АЛЕКСАНДРОВ – Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу», к.е.н., професор, голова комітету

Володимир РОДЧЕНКО – Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу», д.е.н., професор, заступник голови комітету

Андрій ГРИЦЕНКО – Державна установа «Інститут економіки та прогнозування», д.е.н., професор, академік НАН України

Ігор ЄГОРОВ – Державна установа «Інститут економіки та прогнозування», д.е.н., професор, член-кореспондент НАН України

Павел ЖУФАН – факультет бізнесу та економіки Університету Менделя в Брно, доц., інж., доктор філософії

Іда РАШОВСЬКА – факультет бізнесу та економіки Університету Менделя в Брно, доц., інж., доктор філософії

Елішка ЖУПОВА – факультет державного управління Університету ім. Павла Йозефа Шафарика в Кошицях, доц., інж., доктор філософії

Ондрей МІТАЛ – факультет державного управління Університету ім. Павла Йозефа Шафарика в Кошицях, доц., інж., доктор філософії

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ КОНФЕРЕНЦІЇ

Вікторія ТРЕТЯК – Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу», д.е.н., доцент, голова оргкомітету

Оксана ПОРТНА – Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу», д.е.н., професор

Олександр ХИЖНЯК – соціологічний факультет, д.соц.н., професор

Сергій БЕРЕНДА – Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу», к.е.н., доцент

Алла КОВАЛЕВСЬКА – Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу», к.е.н., доцент

Анна КРАМАРЕНКО – Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу», к.е.н., доцент

Ганна РЕКУН – Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу», к.е.н., доцент

Ірина СОЛДАТЕНКО – соціологічний факультет, к.соц.н., доцент

Каріна МОСКАЛЕНКО – Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу», к.е.н.

Юлія ПРУС – Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу», доктор філософії

SCIENTIFIC COMMITTEE OF THE CONFERENCE

Volodymyr ALEKSANDROV – Karazin Business School, PhD (Economics), Professor, Committee Chairman

Volodymyr RODCHENKO – Karazin Business School, D.Sc. (Economics), Professor, Deputy Committee Chairman

Andriy GRYTSENKO – State Organization “Institute of Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine”, D.Sc. (Economics), Professor, Academician NAS of Ukraine

Ihor YEGOROV – State Organization “Institute of Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine”, D.Sc. (Economics), Professor, Corresponding Member NAS of Ukraine

Pavel ŽUFAN – Faculty of Business and Economics, Mendel University in Brno, doc. ing., Ph.D.

Ida RAŠOVSKÁ – Faculty of Business and Economics, Mendel University in Brno, doc. ing., Ph.D.

Eliška ŽUPOVÁ – Faculty of Public Administration, Pavol Jozef Šafárik University in Košice, doc. ing., Ph.D.

Ondrej MITAL – Faculty of Public Administration, Pavol Jozef Šafárik University in Košice, doc. ing., Ph.D.

ORGANIZATIONAL COMMITTEE OF THE CONFERENCE

Viktoriia TRETIK – Karazin Business School, D.Sc. (Economics), Associate Professor

Oksana PORTNA – Karazin Business School, D.Sc. (Economics), Professor

Olexander KHYZHNYAK – School of sociology, D.Sc. (Sociology) Professor

Serhii BERENDA – Karazin Business School, PhD (Economics), Associate Professor

Alla KOVALEVSKA – Karazin Business School, PhD (Economics), Associate Professor

Anna KRAMARENKO – Karazin Business School, PhD (Economics), Associate Professor

Ganna REKUN – Karazin Business School, PhD (Economics), Associate Professor

Iryna SOLDATENKO – School of sociology, PhD (Sociology), Associate Professor

Karina MOSKALENKO – Karazin Business School, PhD (Economics)

Yuliia PRUS – Karazin Business School, PhD (Management)

ЗМІСТ

Секція 1 КЛАСТЕРНА СПІВПРАЦЯ ТА МІСЦЕВИЙ ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК	11
Бабічев А., Негляд А. АНАЛІЗ ПРОСТОРОВО-ДИНАМІЧНОЇ НЕРІВНОМІРНОСТІ РОЗВИТКУ КЛАСТЕРНИХ МЕРЕЖ РЕГІОНУ	11
Внукова Н., Пивоваров В. ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ УНІВЕРСИТЕТУ 4.0 В ЕКОСИСТЕМІ ІНДУСТРІЇ 4.0	14
Грига В., Рижкова Ю. РОЛЬ НАУКИ ТА ІННОВАЦІЙ У ВОЄННИЙ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД	16
Кірдіна О. ІННОВАЦІЙНІ ЦІННОСТІ ЯК ОСНОВА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ АКТИВНІСТЮ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ	22
Коваль М. ЛОКАЛЬНІ КЛАСТЕРНІ СТРУКТУРИ: ПЕРСПЕКТИВА ВІДНОВЛЕННЯ ТА СТАНОВЛЕННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ У ПОСТ-ВОЄННИЙ ПЕРІОД	24
Прус Ю. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ІНДИКАТОРІВ СТАЛОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ІННОВАЦІЙНИХ КЛАСТЕРІВ	27
Родченко В., Журба Я. КЛАСТЕРНА СПІВПРАЦЯ В РОЗРІЗІ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЗЕЛЕНОГО ПЕРЕХОДУ ТА ВІЙСЬКОВОГО КОНФЛІКТУ	30
Фролова Н. ПЕРЕДУМОВИ УСПІШНОЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ	33
Хрипунова Д. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ СТРУКТУРНИХ ЗМІН	35
Юденкова О. НОВІ КЕЙСИ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА У ПІДГОТОВЦІ КАДРІВ ДЛЯ РИНКУ ПРАЦІ	38
Bouchelaghem A., Abada R. WHEN THE UNIVERSITY BECOMES AN URBAN ACTOR	43
Wanxing L. TECHNOLOGICAL LEVELS OF VALUE CHAIN TRANSFORMATION IN THE REGIONS	47
СЕКЦІЯ 2 ЛЮДСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ В КОНТЕКСТІ ГІБРИДНИХ КОНФЛІКТІВ	50
Барінова Д. МІГРАЦІЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ВІЙНИ	50
Давидов Д., Рак А. МІСЦЕВИЙ РОЗВИТОК ІТ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ЧАС ГІБРИДНИХ КОНФЛІКТІВ	52
Демиденко С. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВІЙНИ	54

Заславська М. ВПЛИВ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ НА РОЗВИТОК РЕГІОНІВ	57
Курбаєва Я. ІНСТРУМЕНТИ ЗАЛУЧЕННЯ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ У ПРОЦЕСИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ	61
Одарюк В. ЧИННИКИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА МОТИВАЦІЮ ПЕРСОНАЛУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	64
Рекун Г. ГІБРИДНІ КОНФЛІКТИ: ВИКЛИКИ ДЛЯ СУСПІЛЬСТВА.....	70
Тітова М. ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА.....	73
Толстих Т. КАДРОВІ РЕЗЕРВИ РОЗВИТКУ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «NETPEAK GROUP».....	76
Чумаков В. УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ ВПРОВАДЖЕННЯ КУЛЬТУРИ LEAN-ВИРОБНИЦТВА.....	79
Biletska M. PECULIARITIES OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN IT COMPANIES	81
Skorobogatova N. IMPACT INVESTMENTS FOR THE INNOVATIVE RENEWAL OF UKRAINE CITIES	85
Stankiewicz-Mróz A. CHALLENGES FOR SCIENTIFIC RESEARCH IN THE ERA OF HYBRID CONFLICTS	87
СЕКЦІЯ 3 СТЕЙКХОЛДЕРИ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ: НАУКОВІ ПРОБЛЕМИ ЕФЕКТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ	91
Андрєєва К. ГЛОБАЛЬНІ ТРЕНДИ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ	91
Бачук О. МЕНЕДЖМЕНТ В ПЕРІОД ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	94
Бреус Д. ВИВЧЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ	95
Глібко С., Чуприна А. ЩОДО АКТУАЛЬНИХ ПИТАНЬ ВІДШКОДУВАННЯ ВИТРАТ НА ПРАВОВУ ДОПОМОГУ, ВИЗНАЧЕНИХ У ФІКСОВАНОМУ РОЗМІРІ.....	97
Гур'єв В. ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ КРИЗОВОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	102
Єршова Н. ВНУТРІШНІЙ АУДИТ ДЕБІТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНOSTІ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ	106
Заславський С. ПІДПРИЄМНИЦЬКІ НАВИЧКИ ТА ЇХ РОЛЬ У РЕГІОНАЛЬНОМУ РОЗВИТКУ	110
Іконников В. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ВЗАЄМОДІЇ СТЕЙКХОЛДЕРІВ В КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ.....	113

Ковалевська А., Балаклеєць К. ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ І СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	117
Кравченкова Г. ОЦІНКА КОМУНІКАЦІЙ МІЖ НАДАВАЧЕМ ПОСЛУГ ТА КЛІЄНТОМ (на прикладі оцінки комунікацій сімейного лікаря та пацієнта) .	120
Магдисюк С., Портна О. СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ.....	124
Мірошніченко І. ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ ГАЛУЗЯХ.....	129
Нечипоренко Я. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ЯКОСТІ СКЛАДОВОЇ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЩОДО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА ЗА ФОРМАЛЬНИМИ ОЗНАКАМИ.....	132
Пахаренко О. СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МЕРЕЖЕВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ	136
Середа С. НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДРОДЖЕННЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА.....	141
Уваров І. УПРАВЛІННЯ ГАРМОНІЗАЦІЄЮ ІНТЕРЕСІВ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІЙ	144
Хорошко О. НАЛАГОДЖЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ МІЖ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ПІДПРИЄМСТВАМИ ЛІСОВОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА	147
Цзян П. МІЖРЕГІОНАЛЬНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО КРАЇН ЯК БАЗИС ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗБАЛАНСОВАНОГО ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ.....	151
Ян Б. НАПРЯМКИ ЕФЕКТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ.....	155
Ghvinjilia G. EUROPEAN INTEGRATION OF GEORGIA AS A RESULT OF THE GOOD GOVERNANCE AT THE BEGINNING OF THE 20th CENTURY (FROM THE VIEW OF ART).....	160
Džatková V., Župová E. YOUTH PARTICIPATION.....	165
Kramarenko A. FROM BIG AUDIT TO EXPERT NETWORK: THE MAIN PREREQUISITES FOR THE CONSULTING REVOLUTION	168
Mital O. INTEGRITY-BASED ETHICS AS AN ESSENTIAL PART OF MORE RESILIENT PUBLIC ADMINISTRATION	170

СЕКЦІЯ 4 ТЕРИТОРІАЛЬНИЙ ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК: ТОЧКА ЗОРУ СТУДЕНТІВ	174
Ангеліс Є. РОЛЬ ГРУПИ ДТЕК У РОЗВИТКУ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	174
Бабикін К. ДО ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	176
Барсегян М. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ «ТОВ «Агро-Юг-Сервіс»	177
Бистров Д. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	180
Будник К. ДІАГНОСТИКА КРИЗОВОГО СТАНУ ТА ЗАГРОЗИ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА.....	184
Булгакова А. ОРГАНІЗАЦІЯ СЛУЖБИ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	187
Герасименко О. ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМ КАПІТАЛОМ У ПІДПРИЄМНИЦТВІ ЯК ДЖЕРЕЛОМ ФІНАНСУВАННЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ	191
Головчак В. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	196
Гончаренко І. МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ: АНАЛІЗ.....	199
Гончаренко А. СУТНІСТЬ ПРОСТОРОВОЇ МОБІЛЬНОСТІ НАСЕЛЕННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	202
Груцяк А. АНАЛІЗ ВПЛИВУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	205
Єфимович І. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	210
Ізбіцька О. РОЛЬ ІМІДЖУ У РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СТРУКТУР	211
Кашкін С. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	214
Коліушко А. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕКЛАМИ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ	215
Корнюш А. СУТНІСТЬ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ЇЇ ЗНАЧЕННЯ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПРОЦЕСІВ РОЗВИТКУ ПрАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА»	218
Кулик Д. ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ СТЕЙКХОЛДЕРІВ В ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ	221
Лапшин М. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	223

Лещенко М. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	225
Літвінова В. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	228
Лобяк Є. ВИЗНАЧЕННЯ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	232
Лук'янчик В. БРЕНДИНГ ЯК ФАКТОР ІННОВАЦІЙНОГО ЗРОСТАННЯ ТЕРИТОРІЙ.....	233
Овод К. УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ЯК ВАГОМИЙ ЧИННИК ЗБІЛЬШЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ БІЗНЕСУ	237
Патлах І. ЕКОНОМІКА ЗАМКНЕНОГО ЦИКЛУ ЯК НОВІ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ	241
Рак І. АУТСОРСИНГ: ЙОГО ПЕРЕВАГИ ТА РИЗИКИ ДЛЯ БІЗНЕСУ	244
Рєчкіна А. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОПТИМІЗАЦІЇ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	246
Рябко О. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ: РІВНІ АНАЛІЗУ ТА АЛЬТЕРНАТИВНІ УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ	249
Тітов В. СУЧАСНІ ТРЕНДИ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЯМИ В ЕПОХУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ	253
Толмачов М. ДО ПИТАННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ.....	256
Ульченко С. СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ВАЖЛИВИЙ ФАКТОР ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ	257
Уманський Д. СУТНІСТЬ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	259
Ходарін Г. УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ КОМПАНІЇ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ.....	263
Хорошуля В. ПІДВИЩЕННЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ.....	265
Шмакова М. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ В КОЛЕКТИВІ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА.....	268
Adamia V., Bakuridze D. CUSTOMER PERCEPTION OF QUALITY	270
Qingling B. SOURCES OF CORPORATE COMPETITIVENESS	272
Grigalunas D. ORGANIZATION OF ENTERPRISE ADVERTISING CAMPAIGN IN MODERN CONDITIONS	274
Osei Akoto J., Ran L. INDICATORS OF MEASUREMENT OF PRODUCTION QUALITY.....	277

Ushno V.	STATUS OF CORPORATE CULTURE IN UKRAINIAN SOCIETY .	279
Yuqi Zh.	STRATEGIC SUSTAINABILITY AS A KEY PRINCIPLE OF CRISIS MANAGEMENT	281
Zhao Hongyu	DEFINITION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY....	284

СЕКЦІЯ 1 КЛАСТЕРНА СПІВПРАЦЯ ТА МІСЦЕВИЙ ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК

БАБІЧЕВ Анатолій, к.держ.упр., доцент кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
НЕГЛЯД Андрій, аспірант,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

АНАЛІЗ ПРОСТОРОВО-ДИНАМІЧНОЇ НЕРІВНОМІРНОСТІ РОЗВИТКУ КЛАСТЕРНИХ МЕРЕЖ РЕГІОНУ

Однією з серйозних проблем у нашій країні є міжрегіональні контрасти в регіональному розвитку особливо паливно-енергетичної сфери. Причому останнім часом ці контрасти поглиблюються, внаслідок чого неминуче відбувається розширення ареалів депресивності й бідності, ослаблення механізмів міжрегіональної економічної взаємодії і наростання міжрегіональних суперечностей. Усе це значно ускладнює проведення єдиної політики регіональних перетворень. Існує нагальна потреба в безперервному, своєчасному, достовірному моніторингу соціально-економічної ситуації та методах формування адаптивних стратегій сьогодення [2].

Реформування паливно-енергетичного розвитку регіонів тісно пов'язано зі станом їхньої економіки і наявністю значних диспропорцій між рівнями економічного зростання. Існування глибоких диспропорцій у паливно-енергетичному розвитку регіонів ускладнює проведення ефективної політики соціально-економічних перетворень, гальмує формування внутрішнього ринку товарів і послуг, загострює економічну кризу, підвищує диференціацію соціуму. Саме на вирішення таких проблем зорієнтовані соціально-економічні реформи, що проводяться в Україні, трансформація існуючих форм, методів і організації системи управління в регіоні.

Як відомо, рівень розвитку регіону, кластеру – це індикатор, за яким оцінюють успішність компанії, мережі, території, країни чи окремого її регіону [1]. Досягнення високого рівня загального розвитку, аналогічного рівню в країнах Європи є можливим для України за умови впровадження європейських стандартів за різними напрямками діяльності у свою практику.

Подолання відставання України від країн Європейського Союзу диктує необхідність послідовного впровадження принципів відкритості та збалансованості економіки та системоутворюючих кластерних структур, яка характеризується розвиненими ринковими відносинами, високим рівнем економічного розвитку, політичною демократією, гарантованим доступом

до ресурсів, їх обґрунтованим використанням, розвиненою мережею транспортування та захисту.

Таким чином, для якісного аналізу рівня паливно-енергетичного розвитку регіонів України та його оцінки, а також для вирішення зазначених проблем була запропонована наступна концептуальна схема дослідження просторово-динамічної нерівномірності регіонального розвитку, наведена на рис. 1.



Рисунок 1. Концептуальна схема дослідження просторово-динамічної нерівномірності розвитку кластерних мереж регіону

Основним методом для обробки інформації виступає метод синтезу та аналізу інформації, що базується на аналізі категорійного базису та аналізі сучасних підходів до оцінювання асиметрії рівня розвитку регіонів [3].

Для досягнення цілей просторово-динамічної нерівномірності розвитку кластерних мереж регіону необхідно вирішення наступних задач:

- дослідити сучасні проактивні підходи до оцінки нерівномірності розвитку регіонів;
- проаналізувати стан і тенденції загального регіонального розвитку та його основних структурних елементів;
- побудувати дорожню карту дослідження просторово-динамічної нерівномірності регіонального розвитку;
- визначити регіони України за спеціалізацією в контексті кластеризації;
- побудувати моделі крос-секційного розвитку регіонів України за основними сферами життєдіяльності.

Практичне значення пропонованих майбутніх результатів, розроблених у роботі, полягає в тому, що вони необхідні для втілення в конкретні методики і пропозиції з удосконалювання методів управління просторово-динамічною нерівномірністю розвитку регіонів України та паливно-енергетичних структур.

Завершальний етап пропонованого дослідження нерівномірності паливно-енергетичного регіонального розвитку полягає в аналізі та оцінці отриманих результатів для формування комплексних висновків щодо стану та тенденції змін рівня узгодженого соціально-економічного розвитку регіонів України під впливом процесів євроінтеграції та структурних економічних зрушень пов'язаних з скрутною ситуацією, що склалась в Україні.

Обґрунтованість даного дослідження полягає в тому, що воно розвиває нові знання в області аналізу та оцінки рівня регіональної нерівномірності паливно-енергетичного розвитку, а саме побудова моделей аналізу асиметрії розвитку регіонів за статистичними показниками України, дослідження зв'язку між регіонами з високим рівнем розвитку та з низьким рівнем загального розвитку та локальних складових розвитку.

Література

1. Кизим М. О. Підсумки соціально-економічного розвитку регіонів в умовах зовнішньої агресії / М. О. Кизим, І. В. Ярошенко, О. М. Красносова, О. В. Тур, О. В. Козирева // Науково-аналітичні матеріали до проекту щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України про внутрішнє і зовнішнє становище України / НДЦ ІПР НАН України ; за ред. М. О. Кизима. Харків : 2016. С. 121–128.
2. Паршина О. А. Нерівномірність економічного розвитку в аспекті ентропійних оцінок використання потенціалу національного господарства. *Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property*. 2017. С. 60–69.

3. Пушкар Т. А., Федорова В. Г. Світовий досвід формування й розвитку мережових і кластерних об'єднань. *Економічний часопис-XXI*. 2019. № 11–12. С. 68–71.

ВНУКОВА Наталія, д.е.н., професор, провідний науковий співробітник
НДІ правового забезпечення інноваційного розвитку НАПрНУ,
професор кафедри митної справи і фінансових послуг
ХНЕУ імені Семена Кузнеця

ПИВОВАРОВ Василь, к.філ.н., доцент, завідувач кафедри культурології
Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого

ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ УНІВЕРСИТЕТУ 4.0 В ЕКОСИСТЕМІ ІНДУСТРІЇ 4.0

Інноваційність змін у системі освіти і виробництва може бути розглянути через призму взаємозв'язку нового типу університету і екосистеми Індустрії 4.0. Уряд України визначив, що остання передбачає комплексну цифровізацію [1] та автоматизацію виробничих процесів і управління у реальному секторі економіки [3]. Час воєнного стану загальмував процеси зацікавленості впровадженням технологій Індустрії 4.0, але світове суспільство намагається активно просувати їх через нові механізми вирішення сучасних внутрішніх та зовнішніх проблем держави [4], зокрема, щодо перспектив розвитку сучасного оборонно-промислового комплексу, що вимагає процесу вдосконалення використання інструментів Індустрії 4.0 [2] в умовах особливого правового періоду, забезпечення відновлення критичної інфраструктури.

Цьому може сприяти становлення Університету 4.0, який орієнтований на зовнішній світ та розвиток суспільства інститут і є інтегрованим з промисловістю та побудований на засадах цифровізації процесів. Як стверджує колектив авторів, у теперішній час в Україні немає у чистому вигляді університетів, які представляли б собою модель «Університет 4.0» [6], і вони закликають до підтримки освітньої та наукової сфери в Україні для формування умов сталого, керованого, поступового розвитку, які можуть бути забезпечені розробленням та реалізацією певних організаційно-економічних механізмів інтеграції освіти, науки та промислових технологій і автоматизації на базі моделі сучасного університету. Для Харківського регіону ця тема є надзвичайно важливою і актуальною.

Для визначення ролі та місця і потенційних можливостей взаєморозвитку автори намагалися оцінити рівень зацікавленості темами Університету 4.0 і Індустрії 4.0 в Україні і світі. У період початку воєнного стану зацікавленість темою Індустрії 4.0 в Україні впала майже до нуля, тоді як інтерес до цифрової економіки залишився стабільно високим і навіть зростав за даними використання пошукового інструменту Google Trends [5], сервісу, що дозволяє визначити інтереси цільових груп в різних країнах світу.

Враховуючи незначний рівень зацікавленості терміном Індустрії 4.0 в Україні, можливості сервісу щодо регіонального розподілу залишилися не визначеними. Щодо терміну Університет 4.0 вимірювання зацікавленості в даному сервісі українською мовою є статистично незначимим взагалі. Отже, за таких умов можна розглянути весь світ за останній рік (на 15 жовтня 2022 року), щоб визначити країни, які можуть бути прикладом вивчення змін.

Для вирішення задачі щодо визначення спорідненості зацікавленості темою Університет 4.0 та Індустрія 4.0 в різних країнах авторами використано пошуковий сервіс Google Trends [5], який надає статистику саме попиту на ту чи іншу тему в країнах світу у різні часові періоди. Особливістю цього інструменту Google є надання користувачам кількісних та якісних параметрів запиту до загальної суми запитів у Google, що створює можливість дослідникам визначити перспективи розвитку тих процесів, які вони вивчають. У даному завданні автори здійснили пошуковий запит у Google Trends тем Університет 4.0 та Індустрія 4.0 латиницею за останній рік (на 15 серпня 2022 року).

У всьому світу рівень зацікавленості цими темами є статистично значимим. Між тим попит на тему Індустрія 4.0 суттєво перевищує тему Університет 4.0, як 76:10. За регіональним розподілом щодо теми Університет 4.0 стоїть Канада, а на другому місці – США.

Між тим на 15 жовтня 2022 року у п'ятірку лідерів увійшли ще Нігерія, Індія і Велика Британія.

Враховуючи підвищений попит на ці теми в цих країнах, розглянуто рівень зацікавленості. Визначилась протилежна тенденція в Канаді, де інтерес до теми Університет 4.0 перевищує інтерес до теми Індустрії 4.0 як 21:18. Щодо трендів за останній рік, то вони співпадають і йдуть в унісон. Між тим розподіл зацікавленості цими темами поділився навпіл, отже, важливість цих двох тем у споживачів майже однаково, що відповідає суті їх споріднених визначень. За регіональною ознакою виділено провінцію Онтаріо, яка має так само розподіл 50% на 50% щодо зацікавленості цими темами, але інші регіони майже не мають статистично значимого інтересу до теми Університет 4.0.

По США тенденція дещо інша, тема Індустрії 4.0 переважає у запитах щодо теми Університет 4.0 як 68:39. Щодо трендів вони теж співпадають у часі. За регіональним розподілом лідирують 5 регіонів за інтересом до Університету 4.0: Нью-Джерсі, Нью-Йорк, Техас, Флорида, Каліфорнія, де за спадною він знижується у розподілі від 52% до 27%, що є високим показником зацікавленістю цією темою. Інтерес до теми Університет 4.0 припадає на осінь, коли активізуються освітні процеси.

Висновки. Одержані результати свідчать про те, що важливо визначатися щодо трендів, як самої екосистеми індустрії 4.0, так і ролі в цьому університетів 4.0. Обговорюватися мають як моделі майбутнього, так і різні політики. Який інноваційний напрям взаємодії науки, освіти, виробництва буде обрано, і який образ майбутнього університету буде побудовано? Історично університет є особливим феноменом культури, але виник він з перших виробничих корпорацій у містах, отже, вже з початку свого існування близький до індустріальної

екосистеми. Отже, що є Університет 4.0 майбутнього: тільки осередок культури чи співтовариство впровадження технологій Індустрії 4.0, чи їх комбінована модель. Які принципи об'єднання в ньому будуть закладені, це є предметом подальших досліджень.

Література

1. Внукова Н.М. Визначення зацікавленості темою цифрових трансформацій у економіці Індустрії 4.0. *Збірник наукових праць НДІ ПЗІР НАПрН України*. Вип. 5: Цифрові трансформації України 2021: виклики та реалії: за матеріалами II круглого столу (м. Харків, 20 вересня 2021 року) / за ред. С. В. Глібка, К. В. Єфремової. Харків: НДІ ПЗІР НАПрН України, 2021. С. 22–26.
2. Чех Л. М., Корогодова О. О. Інноваційний розвиток економіки України в умовах Індустрії 4.0. 2020. URL : https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/37700/1/APEU2020-14_1-12.pdf/
3. Щодо сприяння впровадженню технологічного підходу “Індустрія 4.0” в Україні: Постанова КМУ № 750 від 21 липня 2021 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/750-2021-%D0%BF#Text>.
4. Clusters_4_Ukraine. Економічний фронт. Дайджест № 1. URL : <file:///C:/Users/Tan%C3%A1r/Downloads/I4U%20Economic%20front%20Digest%201.pdf>.
5. Google Trends – руководство как пользоваться. URL : <https://livepage.pro/knowledge-base/google-trends.html>.
6. Kyzym M. O., Khaustova V. Y., Reshetnyak O. I. Організаційно-економічний механізм інтеграції освіти, науки та бізнесу: модель сучасного університету. *Problemy Ekonomiky*. 2021. №. 4. С. 29–41.

ГРИГА Віталій, к.е.н, старший науковий співробітник
відділу інноваційної політики, економіки та організації високих
технологій ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»

РИЖКОВА Юлія, науковий співробітник
відділу інноваційної політики, економіки та організації високих
технологій ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»

РОЛЬ НАУКИ ТА ІННОВАЦІЙ У ВОЄННИЙ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Світовий досвід доводить, що наука і технології є не лише одним з ключових факторів економічного та суспільного розвитку країни у довгостроковому періоді, але й найважливішим фактором для подолання наслідків криз і війн. Саме ті країни, яким вдалося перетворити науку на джерело розвитку, змогли досягти значних економічних результатів та високих стандартів життя.

Досвід повоєнного відновлення країн світу (у тому числі країн Західної Європи після II світової війни; Боснії і Герцеговині, Ізраїлю, В'єтнаму) показав,

що для створення життєздатного бізнесу потрібні вливання капіталу, технологій та управлінських ноу-хау [1]. Саме вони дають можливість забезпечити модернізацію виробничого потенціалу та перейти на нову (вищу) технологічну основу.

Більше того, власне з війни фактично розпочалася сучасна історія інноваційної політики, коли США не лише усвідомили цінність фундаментальних досліджень і державних інвестицій у додаткові науково-технічні можливості, включаючи збільшення запасів наукового людського, фізичного та інституційного капіталу, але й реалізували це на практиці. При цьому важливим є забезпечення можливості швидкого перепрофілювання ДіР у відповідь на кризу та нагальні виклики [2].

На жаль, попри декларації у вітчизняному політикумі наука не була в пріоритеті всі 30 років незалежності, адже навіть військово-оборонні розробки не отримували достатнього масштабування. Багато років уряд відстоює позицію, що фінансування науки є тягарем для бюджету, а ефективність цих витрат є низькою. Поряд з цим у розвинених країнах світу обсяги державного фінансування ДіР є досить значними і перевищують 400 Євро на душу населення, а у країнах ЄС-27 з державних бюджетів на ДіР в середньому виділяється близько 200 Євро на особу, тоді як в Україні менше 10 Євро [3].

Активізація бойових дій та широкомасштабна агресія росії проти України у 2022 році збільшив тиск на наукову та інноваційну систему країни, розвиток якої до війни не можна вважати високоефективним. Так, наукоємність ВВП України як ключовий індикатор розвитку наукової сфери, постійно скорочувався і у 2020 році становив трохи більше 0,4%, а рівень інноваційної активності за даними Держстату скоротився до менше 10%.

Станом на липень 2022 пошкоджено близько 70 наукових установ та ЗВО, а ще 9 знаходяться під окупацією. Загалом пошкоджено 15% дослідницької інфраструктури країни.

Разом з тим ризики втрати наукового потенціалу створюються не лише через руйнування фізичної інфраструктури (ризики залишаються високими, і доцільно розглянути питання евакуації найбільш значимих об'єктів, адже інтенсивність ракетних обстрілів залишається високою), а *більшою мірою через втрату людського потенціалу науки*. Окрім загибелі наукових працівників внаслідок обстрілів та участі у бойових діях, скорочення людського потенціалу обумовлюється відтоком наукових кадрів за кордон. За нашими оцінками з початку війни кількість виконавців ДіР, які змушені були покинути свої домівки, сягала близько 20 тис. осіб. Є ймовірність того, що частина дослідників, особливо, молодих можуть обрати шлях побудови наукової кар'єри закордоном. З іншого боку, зв'язки тих вчених, які виїхали на певний період закордон та повернуться в Україну, можуть бути використані для активізації міжнародної діяльності та збільшення кількості заявок/проектів до міжнародних програм, в т.ч. Горизонт Європа). Також у повоєнний період є шанси осучаснити матеріально-технічну базу в сфері ДіР завдяки коштам міжнародних донорів та благодійної допомоги. Наразі багато наукових інститутів та НАН України вже

звернулися до світової наукової спільноти щодо отримання такої допомоги. Однак, враховуючи невизначеність щодо відновлення економіки та бачення її структури, необхідно вже сьогодні розпочинати роботу щодо приведення наукової інфраструктури потребам повоєнної економіки. В цьому контексті актуальним є посилення взаємодії науки та бізнесу.

Найбільшими проблемами в роботі підприємств в поточних умовах є брак замовлень та доступ до капіталу. Також є проблеми з логістикою та браком сировини, які частково пов'язані між собою, адже традиційні шляхи постачання товарів та сировини значно порушені. Втім, це може стати поштовхом до впровадження певних інноваційних рішень, щоб забезпечити діяльність підприємства за умов війни (зміна асортименту, організаційні, маркетингові зміни, застосування нових матеріалів тощо).

Процеси релокації підприємств можуть позитивно вплинути на розвиток індустріальних парків спочатку на територіях західних регіонів України, а пізніше і на решті території, коли підприємства будуть відновлювати діяльність. Адже загальна кількість заявок на релокацію перевищила 1800 од. Законодавчі ініціативи влітку 2022 року щодо внесення змін до Закону України «Про індустріальні парки», спрямованих на залучення інвестицій в промисловий сектор економіки шляхом запровадження стимулів в індустріальних парках (набрав чинності 07.10.2022) підштовхнули до створення двох індустріальних парків в Чернівецькій області: Хотин Invest (текстильна та деревообробна промисловість) та «Енергія Буковини» (деревообробна та харчова промисловість). Також було створено «Марамуреш» у Закарпатській області (деревообробна промисловість і меблеве виробництво), «Л-ТАУН» у Київській області (агропромисловість та машинобудування) «Малин-Захід» у Житомирській області та «Володимир» в Волинській області [4].

Однак, ці заходи є радше короткостроковим рішенням, оскільки спрямовані на подолання нагальних проблем на поточній технологічній базі. Очікувалося, що довгострокова політика має бути розроблена в рамках презентованого у липні 2022 р. в Лугано Плану відновлення та враховувати питання технологічної модернізації. Але в ньому науці, технологіям та інноваціям не знайшлося гідного місця.

Цільовий План відновлення України було представлено як «...унікальний шанс не тільки відшкодувати збитки, завдані війною, а й прискорити економічне зростання та підвищити якість життя в Україні [5]. Отже, сам План передбачає повне реформування і переформування країни, але його виконання планується через виконання окремих проєктів у більшості випадків, мало пов'язаних один з одним, які розроблялись різними групами фахівців без загальної ідеї і інколи протирічать один одному. У світовій практиці майже не було випадків глибокого реформування економіки шляхом реалізації проєктів. Це можна сказати українське ноу-хау.

План розроблявся зусиллям понад 2500 експертів, в т.ч. іноземних, які входили до складу робочих груп, а кожна група складалася з кількох підгруп. Незважаючи на чисельну експертну групу, яка розробляла пропозиції, можна

сказати, що наразі представлений План не тільки не розвиває науку, але практично не підтримує її відновлення. Представлені на сайті recovery.gov.ua проекти та заходи не узгоджені між собою та між іншими групами, деякі проекти можуть бути частиною інших. Звідси наявність проектів схожого змісту, наприклад щодо ДіР у обороні та безпеці. Підвищення інноваційної активності згадується лише в контексті розвитку машинобудування в напрямі 8 «Розвиток секторів економіки з доданою вартістю». Хоча і сама назва цього напрямку відновлення викликає запитання, адже так чи інакше додана вартість створюється у будь-якому виді економічної діяльності. Проект «Розбудова мережі індустріальних парків» чомусь міститься у напрямі 11 «Відновлення та модернізація соціальної інфраструктури».

Що стосується науки, то з представленої презентації у Лугано проекти з підгрупи «Наука» взагалі відсутні, хоча на [порталі](#) їх можна знайти лише при ретельному перегляді проектів напрямку відновлення №12 «Розвиток освіти». Тобто «Науку» особи, відповідальні за кінцевий результат роботи над Планом відновлення, взагалі не розглядають як окремий напрям розвитку країни. Запропоновані експертами підгрупи «Наука» заходи охоплювали питання з реінтеграції науковців-ВПО, посилення взаємодії між наукою і бізнесом, активізацію міжнародного співробітництва та багато іншого. Позаяк деякі з представлених на порталі проектів викликають багато запитань щодо їх змісту, наприклад «Створення системи грантів для дослідників на основі ефективності», «Рухома наука» тощо.

Інноваціям у Плані відновлення також приділено небагато уваги. Зокрема, передбачається реалізація заходу 2.4.1 «Підвищення інноваційної активності виробників. Фінансове стимулювання співпраці з науково-дослідними установами та закладами вищої освіти, запровадження дослідницького податкового кредиту, підтримка участі в програмах ЄС, розширення програм кредитування й страхування експорту» в рамках завдання Завдання 2.4. «Розширити доступ до ринків збуту продукції з високою доданою вартістю, зокрема, забезпечити повний доступ до ринків G7 та ЄС» [6].

У План також включено захід з побудови екосистеми індустрії 4.0 та кластеризації, що охоплює інструменти державної підтримки розвитку сектору індустрії 4.0, прискорення впровадження концепції індустрії 4.0, підтримка розвитку кластерних ланцюгів виробництва та інтернаціоналізації тощо.

В рамках реалізації Завдання 3.3. «Забезпечити перехід економіки на нові інноваційні тренди розвитку» передбачено захід щодо визначення галузевої смарт-спеціалізації кожного регіону за методологією ЄК. Відзначимо, що ще до війни регіони України працювали над впровадженням смарт-спеціалізації, фактично вже було визначено пріоритетні напрями. Однак, через брак інструментів та низької участі бізнесу в цих процесах виникли труднощі з розроблення дорожніх карт та тематичних проектів для впровадження смарт-спеціалізації. Тим не менш з великою ймовірністю руйнування підприємств і їх релокації в інші регіони вимагатимуть перегляду пріоритетів і підходів до їх

визначення, адже кількісні дані не будуть об'єктивними через структурні розриви в економічних тенденціях регіонів і України в цілому.

Для виправлення прогалин розробленого проєкту Плану відновлення та в пошуках дієвих інструментів співпраці між донорами Німецький фонд Маршалла вирішив розробити рекомендації щодо підтримки відновлення України з точки зору основних донорів відновлення. Головною ідеєю є створення RecoveryUkraine Platform, яка повинна стати основою партнерства між Україною та донорами [7].

Також наприкінці жовтня планується проведення ще однієї конференції, на якій мав би обговорюватися оновлений план відновлення України з урахуванням оцінок Світового банку [8]. Але й експерти Світового банку не приділяють увагу розвитку сектору ДіР, хоча часто згадують принцип «build back better», який фактично означає, що відновлення має відбуватися на основі нових та/або більш ефективних технологій. Іншими словами, наука та інновації мають розглядатися як рушійна сила відродження економіки і відповідно це має бути закріплено в політичних документах.

До речі, саме на інноваціях будується майбутнє Європейського Союзу, в якому Україна отримала статус кандидата на членство. В липні 2022 було презентовано новий порядок денний ЄС щодо інновацій [9]. Він визначає основні проблеми, які мають бути подолані в ЄС на шляху до глобального лідерства у сфері «глибоких» технологій, серед яких відзначимо регулювання, що гальмує інновації та труднощі у залученні та утриманні талантів. Причому остання проблема, яка уже зазначалася, може бути частково вирішена за рахунок українських студентів та талановитих науковців.

Отже, з огляду на системні проблеми, які накопичувалися десятиліттями, українська наукова та інноваційна системи потребують значних зусиль та інвестицій для перетворення на реальну рушійну і ключову силу економічного розвитку, як це в свій час робилось в найбільш розвинених сьогодні країнах світу. Поряд з цим, незважаючи на Ціль 3 Пріоритету 1 Дорожньої карти інтеграції науково-інноваційної системи України до Європейського дослідницького простору [10], яка передбачає забезпечення сталого фінансування ДіР, у проєкті Державного бюджету України на 2023 рік на наукову і науково-технічну діяльність передбачаються видатки у обсязі 11,8 млрд грн, з яких за загальним фондом державного бюджету – 8,1 млрд гривень [11], що у фактичних цінах менше ніж аналогічні витрати у 2021 році на 1 млрд грн. Відповідно питома вага запланованих видатків на наукову та науково-технічну діяльність у видатках за загальним фондом державного бюджету скоротиться у 2 рази порівняно з 2021 роком.

Таким чином, без коштів іноземних донорів розвиток науки та інновацій в Україні буде практично неможливий. Але не слід очікувати будь-якої фінансової підтримки за відсутності чіткого плану дій як в цілому для відновлення країни, так і для відбудови науково-інноваційної сфери. Щонайменше усі потреби у фінансуванні мають бути викладені у стратегіях,

планах заходів центральних і регіональних органів влади, і це має бути зроблено якнайшвидше.

Література

1. James M. Silberman, Charles Weiss and Mark Dutz. Marshall Plan Productivity Assistance: A Unique Program of Mass Technology Transfer and a Precedent for the Former Soviet Union. *Technology In Society*. 1996, Vol. 18, No. 4, pp. 443–460.
2. Daniel P. Gross and Bhaven N. Sampat. The Economics of Crisis Innovation Policy: A Historical Perspective. URL : https://www.nber.org/system/files/working_papers/w28335/w28335.pdf (дата звернення 15.09.2022).
3. Eurostat. URL : http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=gba_fundmod&lang=en (дата звернення 20.09.2022).
4. Урядовий портал. URL : <https://cutt.ly/u1tlHIM> (дата звернення 20.10.2022).
5. Ukraine's National Recovery Plan. URL : <https://cutt.ly/A1tlLEb> (дата звернення 15.09.2022).
6. Проект Плану відновлення України. URL : <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/economic-recovery-and-development.pdf> (дата звернення 15.09.2022).
7. Designing Ukraine's Recovery in the Spirit of the Marshall Plan. URL : <https://cutt.ly/31tlVkz> (дата звернення 10.10.2022).
8. Звіт Світового Банку «Україна. Швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення – серпень 2022». URL : <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099545009082226957/pdf/P1788430ed0fce0050b9870be5ede7337c6.pdf> (дата звернення 17.09.2022).
9. A New European Innovation Agenda. URL : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52022DC0332> (дата звернення 10.09.2022).
10. Дорожня інтеграції науково-інноваційної системи України до Європейського дослідницького простору. URL : <https://mon.gov.ua/storage/app/uploads/public/602/e67/2f0/602e672f0d6a3587992264.pdf> (дата звернення 30.09.2022).
11. Пояснювальна записка до проекту Закону України «Про Державний бюджет України на 2023 рік». URL : <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/pubFile/1473860>

КІРДІНА Олена, д.е.н., професор, завідувач кафедри фінансів, обліку і аудиту, Український державний університет залізничного транспорту

ІННОВАЦІЙНІ ЦІННОСТІ ЯК ОСНОВА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ АКТИВНІСТЮ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

В умовах посилення геополітичної напруженості, загострення фінансових та соціально-економічних криз активна інноваційна діяльність розглядається як основа стабілізації підприємств і забезпечення їх ефективної роботи. У кризовій ситуації для суб'єкта господарювання важливо переосмислити його поточну діяльність, проаналізувати зовнішні зміни, оцінити сильні та слабкі сторони і трансформувати нові можливості для нарощення інноваційного потенціалу. Інноваційні зміни формують базис для підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг, а дієве управління інноваційною діяльністю підприємства в кризових умовах забезпечує нарощення його конкурентних переваг.

Суттєві можливості інновації створюють і для забезпечення сталого розвитку залізничного транспорту в умовах посилення негативного тиску зовнішніх факторів. Однак, аналізуючи діяльність АТ «Укрзалізниця» можна дійти висновку, що компанією кризові ситуації не розглядаються з точки зору можливостей для перегляду і трансформації принципів господарювання. Протягом багатьох років акціонерним товариством реалізується політика оптимізації витрат і мінімізації інвестиційних вкладень в інноваційні проекти. В останні роки зафіксовано сталу тенденцію невиконання інвестиційних планів, зокрема у 2018 р. інвестиційний план АТ «Укрзалізниця» було виконано на 67% (16,9 млрд грн), у 2019 р. – на 51 % (9,3 млрд грн), у 2020 р. – на 67 % (8,4 млрд грн). Загалом за 2016-2020 рр. вдалося освоїти 53,8 млрд грн при виконанні плану на 65 %. При цьому частка коштів, запланованих у 2016-2020 рр. на оновлення та модернізацію рухомого складу, який є визначальним для роботоспроможності залізничної галузі, становить лише 43,7 % і при цьому зазначений план було виконано лише на 65,1 %, не освоєно 12,7 млрд грн [1]. У 2021 р. інвестиційні витрати мали скласти майже 30 млрд грн, фактично вдалося освоїти лише близько 14 млрд грн (47 %). Як результат, відбувається подальше руйнівне нарощення зносу об'єктів залізничної інфраструктури і рухомого складу, що обмежує провізну та пропускну спроможності залізничної мережі і створює значні загрози безпечному руху поїздів залізницею.

Отже, ефективне управління інноваційними процесами на залізничному транспорті сьогодні обмежено низкою проблем, серед яких: надмірна бюрократизованість процесів інвестування, недосконале законодавче середовище в інвестиційній сфері, недостатня захищеність інвесторів; неефективна кредитна політика і залучення коштів у залізничну галузь під високі відсотки; неготовність бізнес-сектору до фінансування капіталомістких проектів з тривалим терміном окупності; низький рівень державної фінансової підтримки

залізничного транспорту; недостатній рівень цифровізації економічних процесів, що суттєво звужує можливості для інноваційної діяльності; недосконалість комунікаційної політики, що обмежує налагодження ефективної роботи команд і залучення стейкхолдерів до інноваційної діяльності; низький рівень впровадження управлінських інновацій; низький рівень розвитку міжсекторного партнерства; недосконалість процедур оцінювання ризику інвестиційних проєктів; дестимулюючий рівень заробітної плати і неефективна політика мотивації персоналу до інноваційної діяльності; відсутність «культури інновацій» у компанії. Ці та інші причини призвели до фрагментарної неефективної інноваційної діяльності в залізничній галузі і подальшого використання застарілих техніки та технологій.

Подолання визначених проблем в інноваційній сфері залізничного транспорту і забезпечення адаптації залізничної компанії до глобальних інноваційних трендів та тотальних економічних перетворень у світі вимагає реалізації кардинальних змін в основних технологічних та бізнес-процесах на залізничному транспорті, спрямованих на впровадження сучасного рухомого складу та об'єктів інфраструктури, інтелектуальних систем управління перевізним процесом, інших технологічних та організаційних інновацій. Реалізація такого роду трансформацій сприятиме забезпеченню конкурентоспроможності залізничного транспорту, зростанню ефективності його функціонування і підвищенню інвестиційної привабливості.

Зважаючи на зазначене слід вказати, що політика у сфері управління інноваційною активністю залізничного транспорту має бути комплексною, цілеспрямованою, системною, ефективною, безперервною та динамічною. Завданням управління інноваційною активністю слід визначити ефективне управління процесами розроблення, впровадження, виробництва та комерціалізації інновацій шляхом формування інноваційних цінностей у ключових стейкхолдерів, залучених до процесу впровадження інноваційної діяльності. Під інноваційними цінностями слід розуміти формалізовані правила, процедури та принципи, що визначають характер інноваційних процесів і особливості поведінки працівників у процесі інноваційної діяльності при взаємодії між собою, а також з партнерами та клієнтами. Результатом формування інноваційних цінностей є дієва інноваційна політика підприємств залізничного транспорту, в основі якої збалансованість інноваційних і економічних цілей та завдань, що досягається шляхом їх усвідомленого прийняття та реалізації у процесі операційної діяльності. Такий підхід сприятиме формуванню цілісної збалансованої поведінки персоналу різних ієрархічних рівнів у напрямі провадження інноваційної діяльності. У подальшому ефективно сформульовані та реалізовані інноваційні цінності поступово мають трансформуватися в інноваційну культуру та етику і стати ключовим елементом корпоративної культури залізничної компанії, що дозволить сфокусувати діяльність останньої на перманентному генеруванні нововведень, здійснювати навчання та розвиток персоналу в даному напрямі.

Література

1. Про звіт Тимчасової слідчої комісії Верховної Ради України з питань перевірки та оцінки стану акціонерного товариства «Українська залізниця»: Постанова Верховної Ради України від 16.02.2022 р. № 2055-IX. Законодавство України: веб-сайт. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2055-20#Text> (дата звернення: 12.10.2022).

КОВАЛЬ Максим, бакалаврант кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Науковий керівник: ПОРТНА Оксана, д.е.н., професор, професор кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ЛОКАЛЬНІ КЛАСТЕРНІ СТРУКТУРИ: ПЕРСПЕКТИВА ВІДНОВЛЕННЯ ТА СТАНОВЛЕННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ У ПОСТ-ВОЄННИЙ ПЕРІОД

Економіка України наразі переживає один із найбільш важких з періодів свого існування. На сьогодні близько 70% бізнес-структур, представлених на ринку, працюють в умовах неприбуткової діяльності або не ведуть активної діяльності взагалі. Серед тих представників, що змогли адаптуватися і перевести діяльність на міжнародні ринки об'єм товарообігу зменшився майже на 60% відсотків, що говорить про значне зниження економічної ефективності діяльності підприємств.

Наявний статус-кво у рамках довгострокового періоду планування та прогнозування пророкує на ринку ситуацію, де відновлення національної економіки матиме повільно-позитивний приріст, відрізняючись незначними темпами росту показника економічної ефективності. Проте, даний прогноз, в першу чергу, вираховується на базі того фрейму економіки, що був сформований у довоєнний період і характеризується наближенням до олігополічного ринку чи ринку абсолютної конкуренції серед регіональних підприємств з точки зору відношень гравці на ринку. Однак, якщо розглянути рішення, де національна економіка, як сукупність регіональних економік буде представлена рядом локальних кластерних угруповань – результат фінального прогнозу може бути набагато позитивнішим з точки зору економічної ефективності і швидкості через ряд переваг у функціональності «нової» кластерної структури.

Кластер в сучасній економіці – це більше ніж ланка окремої галузі промисловості, яка випускає окремий вид продукції. Звертаючи увагу на функціонування і «здоров'я» існуючих в багатьох країнах кластерів, можна зробити об'єктивні висновки про можливості і перспективи розвитку цих країн. Економіка знань, яка формується на сучасному етапі, орієнтується

на пріоритетність розвитку кластерів, які визнані однією з ефективніших виробничих систем епохи глобалізації. Світовий і поки що невеликий український досвід демонструють такі переваги виробничих систем на основі кластерної моделі:

- кластери спроможні забезпечувати поєднання у виробництві конкуренції з кооперацією, вони уособлюють «колективну ефективність», створюють «гнучку спеціалізацію»;
- кластери будуються на використанні ефекту масштабу;
- кластери – це точки зросту, стимулятори технічного прогресу;
- кластери являють собою механізм підвищення регіональної і національної конкурентоспроможності.

Відповідно до зазначених переваг «кластерна структура» регіональної економіки має всі необхідні базові передумови для набуття статусу «вирішення» стагнаційного стану економіки у пост-воєнний період, що характеризується значним обмеженням ресурсного забезпечення. Завдяки ж ефекту масштабу та ефекту синергії, як основним драйверам розвитку кластерних структур та ключовим механізмом досягнення фінальних задач, проблематика обмеженості ресурсів нівелюється, шляхом підвищення ефективності їх здобування та використання. Окрім базисних переваг структури, функціональність кластерних структур дозволяє:

- посилювати процеси спеціалізації і розподіл праці між компаніями;
- ширше приваблювати клієнтуру, створюючи тісну взаємодію покупців і продавців;
- знижувати вартість одиниці технічної послуги і продукції, яка виготовлюється на основі спільної діяльності;
- посилювати потоки ідей і інформації між підприємствами кластеру;
- підвищувати інноваційність виробництва;
- створювати нові робочі місця;
- ефективніше використовувати місцеві природні ресурси;
- створювати здоровий соціальний капітал (все здійснюється на взаємній довірі), забезпечуючи соціальну справедливість;
- забезпечувати баланс ринкової ефективності і соціальної гармонії.

Таким чином, завдяки додатковим функціональним перевагам, сформованим на базі ключових систем функціонування кластерів, такий формат регіональної економіки буде «ігнорувати» та нівелювати перепони для відновлення стану ринку, централізованого росту та інноваційного розвитку. Більш того, вибудовування нового базису регіональної економіки на основі «кластерних структур» надасть змогу одразу формувати сучасну систему економічних відносин, орієнтовану на європейські реалії, що, паралельно із процесами відновлення, буде автоматично у «фоновому режимі» підвищувати рівень інвестиційної привабливості на основі драйверу наявного досвіду, що полягає у розумінні інвестиційними фондами та іншими стейкхолдерами [1; 2; 3; 4; 5; 6] логіки, динаміки та системи функціонування наявних в регіональній

економіці структур та таким чином підвищувати рівень базисної довіри з боку інвестування.

Говорячи про структурні особливості подібних кластерних угруповань, що можуть стати «панацеєю» регіональних та національної економік, слід зазначити, що для максимізації можливостей даних структур слід обрати такий підхід до об'єднання компаній, що допоможе зменшити витратну частину виробництва та реалізації продукції чи послуг, переважно не впливаючи на якість та об'єми кінцевої продукції. Найбільш вірогідною тоді буде структура, де компанії об'єднуються за принципом поділу функціональних обов'язків відповідно до виробничого процесу, тобто кожна із компаній є постачальником продукції, що є проміжним чи кінцевим продуктом окремого етапу виробництва. Оскільки транспортні витрати не будуть ключові за рахунок того, що кластерні структури матимуть локальний характер – найбільші витрати за собою можуть тягнути саме неоптимізовані ланцюги постачальників продукції, тож структура та склад кластеру повинні обиратися із розрахунком на мінімалізацію та оптимізацію виробничих витрат, з метою максимізації кінцевого прибутку. Окрім цього, подібна структура спрямована на те, щоб залучати компанії різних галузей економіки у кластер, таким чином створюючи баланс відновлення та розвитку серед галузей регіону на стільки, на скільки це можливо, нівелюючи нішеві ризики ресурсного забезпечення.

Таким чином, з одного боку кластерні структури надають можливість регіону акселерувати свій розвиток та залучити інвестиції для спільного відновлення підприємств різних сфер, а з іншого – зменшують ризики з боку витратної частини, оптимізуючи операційні процеси і таким чином знищуючи бар'єри на шляху до повноцінного відновлення регіонів у пост-воєнний період.

Приступаючи до впровадження кластерної моделі виробництва, дуже важливо усвідомити глибинний зміст та структуру такої моделі, а також умови її формування і подальшого розвитку. Необхідно засвоїти методику ідентифікації історично утворених кластерів і рівня їх впливу на економічний розвиток регіону. Дуже важливо своєчасно підтримувати кластерні ініціативи й ефективно використовувати кластерний аналіз в регіональній політиці та практиці. Кластери в сучасних умовах посилення конкуренції на глобальних ринках являють собою фундаментальну організаційну основу для реалізації ключових принципів становлення національної та регіональної економіки і відповідної розробки стратегій соціально-економічного розвитку регіонів. Розуміння конкурентних переваг нових виробничих систем та активне формування регіональних інноваційних кластерів відкриває перед регіонами нові перспективи динамічного економічного розвитку та успішного подолання «викликів» з боку конкурентів.

Література

1. Брикова І. В. Роль кластерів у процесі формування стратегічних конкурентних переваг національних регіонів. URL : <http://kneu.edu.ua/>.

2. Кульомза Д. Р., Портна О. В. Світовий досвід фінансового управління компаніями: стейкхолдери підвищення його ефективності. Бізнес Інформ. 2019. № 12. С. 403–408.
3. Некрасова Л. А., Попенко С. О. Формування кластеру, як напрямку інноваційного розвитку економіки. Економіка: реалії часу. 2014. № 2 (12). С. 132–138. URL : <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/No2/132-138.pdf>.
4. Портна О. В., Герегієва Г. Є. Сучасні міжнародні та вітчизняні тенденції розвитку галузі виноробства як результат ефективної взаємодії стейкхолдерів. Бізнес Інформ. 2021. № 2. С. 323–329.
5. Портна О. В., Черниш Я. О. Світові зміни в підходах до забезпечення фінансових критеріїв розвитку підприємств на основі врахування інтересів стейкхолдерів. Бізнес Інформ. 2021. № 1. С. 286–292.
6. Хмара М. П. Розвиток високотехнологічних кластерів в ЄС. URL : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvamu/Ekon/2009_6/32.pdf.

ПРУС Юлія, доктор філософії,
доцент кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ІНДИКАТОРІВ СТАЛОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ІННОВАЦІЙНИХ КЛАСТЕРІВ

Кластерний підхід до розвитку економіки з позиції локальних територіальних утворень та окремих видів економічної діяльності вже декілька десятиліть не втрачає своєї актуальності. З середини 2000-х років дослідники Гарвардської школи бізнесу та Стокгольмської школи економіки просувають U.S. Cluster Mapping , European Cluster Observatory та European Cluster Excellence Initiative (ECEI) – проєкти з вивчення явищ кластеризації в економіці та мапування кластерів.

Індикатори сталої конкурентоспроможності кластерів мають враховувати ключові чинники, які впливають на формування даної характеристики кластерної системи. Підбір критеріїв для оцінки сталої конкурентоспроможності інноваційних кластерів має бути орієнтований на вивчення двох комплексних характеристик: довгострокова конкурентоспроможність кластеру (ресурсний та ринковий потенціал, організаційно-управлінська досконалість); його сталість та збалансованість як соціо-еколого-економічної системи.

Аналіз існуючих напрацювань за тематикою дослідження [1-3] дозволив виокремити дві групи індикаторів сталої конкурентоспроможності інноваційних кластерів.

Індикатори потенціалу розвитку кластерної системи:

- критична маса учасників кластеру, їх територіальна близькість, рівень локалізації виробництва, сировинної, компонентної та технологічної бази кластеру;
- високотехнологічність та наукомісткість продукції кластеру, її відповідність світовим стандартам якості та екологічності;
- забезпечення учасників кластеру кваліфікованими кадрами, їх здатність до вдосконалення існуючих технологій та продукції, створення та впровадження нових [2];
- стан матеріально-технічної бази кластеру, її відповідність передовим технологічним укладам, рівень зносу та завантаженість виробничих потужностей, використання у виробництві ресурсо- та енергозберігаючих, безвідходних, екологічно безпечних технологій, рівень імпортозаміщення виробництва;
- розвиненість логістичної інфраструктури, зокрема мереж поставок;
- інвестиційна привабливість та фінансова сталість учасників та кластеру в цілому, можливість реалізувати проекти кластерного розвитку за рахунок диверсифікації джерел фінансування;
- ринковий (у т.ч. експортний) потенціал кластеру, розвиненість його іміджу та бренду.

Дана група індикаторів передбачає переважно кількісну оцінку.

Індикатори організаційно-управлінської досконалості кластерів:

- досягнута стадія життєвого циклу кластеру;
- формат кластерної ініціативи (міжнародний, національний, міжрегіональний, регіональний, міжгалузовий, галузовий);
- виокремлення в структурі кластеру ключових груп учасників (підприємства, науково-дослідницькі, освітні організації, фінансові інституції, інфраструктура, державні структури), ступінь їх залученості та активності [3];
- рівень самоорганізації, кооперації та конкуренції в кластері (функціональний взаємозв'язок та конкуренція учасників кластеру, щільність їх комунікації, досвід реалізації коопераційних проєктів);
- спеціалізована організація кластеру (управлінська компанія, центр кластерного розвитку), її представництво (включення до складу її органів управління представників не менше половини учасників кластеру), інформаційна відкритість та прозорість її діяльності, затребуваність її послуг учасниками кластеру;
- наявність якісної програми розвитку кластеру, яка забезпечує його стратегічну орієнтацію на інновації та визначає чіткий механізм досягнення стратегічних цілей.

Дана група індикаторів передбачає переважно якісний аналіз.

Сталість інноваційного кластеру характеризується несуперечливістю та збалансованістю соціальних, екологічних та економічних показників розвитку

кластерної системи в цілому та окремих її учасників. Дана характеристика відображає ефекти від створення та діяльності кластеру для систем вищого та нижчого рівнів управління. Це один з найскладніших та неопрацьованих на даний момент аспектів оцінки кластерного розвитку, який вкрай актуальний у контексті прийняття Україною 17 Цілей сталого розвитку ООН і національних проєктів та ініціатив, які відповідають даним цілям.

Ключовими якісними індикаторами соціо-еколого-економічної сталості кластеру є:

- економічна ефективність, яка вимірюється показниками рентабельності (продажів, продукції, активів тощо), продуктивності праці, доданої вартості, капіталізації;
- екологічна відповідальність, яка оцінюється показниками енергоефективності, енергозбереження, впливу кластеру на навколишнє середовище (водоспоживання, викиди в атмосферу, відходи виробництва тощо) у порівнянні з витратами на його охорону;
- соціальна відповідальність, яка характеризується витратами кластеру на охорону праці та забезпечення промислової безпеки, обсягом виплат соціального характеру, витрат на доброчинність, показниками створення нових робочих місць, виробничого травматизму, плинності кадрів [1];
- інноваційна активність, яка визначається витратами кластеру на ДіР, показниками комерціалізації їх результатів, обсягом нематеріальних активів;
- ефективність державно-приватного партнерства, яка оцінюється величиною інвестицій в основний капітал, податкових та митних виплат учасників кластеру, залучення в кластер суб'єктів малого та середнього підприємництва, показниками експорту та імпортозаміщення.

У Європейському союзі оцінка кластерів характеризується послідовністю та комплексністю. У 2009 році впроваджена European Cluster Excellence Initiative (ECEI), у рамках якої розроблена методика бенчмаркінгу та відбору кращих практик європейських кластерів. ECEI – незалежна система оцінки менеджменту в кластерах (з присвоєнням золотого, срібного та бронзового Знаку якості менеджменту кластерної організації), яка відповідає методології European Foundation for Quality Management (EFQM) та базується на індикаторах якості, які застосовуються до різного типу кластерів як в ЄС, так і в других країнах.

Таким чином, існуючі методичні підходи до оцінки діяльності інноваційних кластерів та статистичні бази не дозволяють системно відслідковувати ключову комплексну характеристику їх поточного та перспективного розвитку – сталу конкурентоспроможність. Актуальність вирішення даної проблеми для українських інноваційних кластерів очевидна.

На основі аналізу нормативно-правових документів та джерел наукової літератури з урахуванням чинників, які впливають на довгострокову конкурентоспроможність кластерів, запропонований авторський підхід

до формування системи індикаторів для оцінки їх сталої конкурентоспроможності. Це індикатори потенціалу розвитку кластерного утворення (виробничого, інноваційного, кадрового, фінансового, ринкового), його організаційно-управлінської досконалості, економічної ефективності, соціальної та екологічної відповідальності, інноваційної активності та ефективності державно-приватного партнерства.

Література

1. Cluster development guide : a practitioners guide for cluster policy, strategy and implementation ; GIZ. URL : <https://cutt.ly/sNbUTKG> (дата звернення 25.10.2022).
2. Cluster Development Handbook : A practical guide to the development of clusters and smart specialisations, as centre-stage strategies for regional economies. Ifor Ffowcs-Williams. URL : <https://cutt.ly/iNbUHJD> (дата звернення 25.10.2022).
3. Komorowski M., Picone I. Creative Cluster Development : Governance, Place-Making and Entrepreneurship. 2020. 266 p.

РОДЧЕНКО Володимир, д.е.н., професор, професор кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
ЖУРБА Ярослав, аспірант кафедри управління і адміністрування
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

КЛАСТЕРНА СПІВПРАЦЯ В РОЗРІЗІ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЗЕЛЕНОГО ПЕРЕХОДУ ТА ВІЙСЬКОВОГО КОНФЛІКТУ

Європейська Комісія оголосила мету – перехід ЄС до кліматично нейтрального розвитку до 2050 року, яка відображена у стратегії «Європейська Зелена Угода» (European Green Deal), яка створює умови для пришвидшення енергетичних трансформацій в країнах ЄС, що відображатиметься на усіх сферах економіки, а також на співпраці з іншими країнами Європи та світу [1]. Ці трансформації стануть одночасно великим викликом та можливістю для України як держави, що на сьогодні має нагальну потребу в оновленні та відбудуванні енергетичної системи, руйнування якої зумовлено технологічними та військовими факторами. В тому числі, критичним аспектом є формування регіональних кластерів енергетики, як елементу енергетичної безпеки областей та розвитку незалежної, автономної системи альтернативного живлення населених пунктів та підприємств.

Енергоефективність та енергетична безпека стають визначальними напрямками енергетичного переходу України. Значний прогрес у покращенні ефективного використання енергії дозволяє суттєво зменшити потреби у виробництві додаткових обсягів енергоресурсів, забезпечити відносну енергетичну безпеку та стабільність економічного відновлення регіонів. В той

же час, на фоні теперішніх викликів до економіки - постає питання правильної організації та управління процесу енергетичної трансформації та збереження економічної ефективності. Враховуючи події другої половини 2022 року, а саме – руйнування понад 50% енергетичної системи України[2], все більш вдалою постає модель регіонального управління зеленим переходом, котра вже формує нові засади автономності та децентралізації енергетичного видобутку, особливо формату ВДЕ.

Розвинутим в Україні, прикладом управління такого кластеру є Хмельницький енергетичний кластер, модель якого передбачає розвиток регіонального видобутку енергії та формування системи відновлюваної енергетики, саме у конкретних громадах, що сприяє децентралізації енергосистеми та стимулювання зелених. На рис. 1, можна побачити, як кластер об'єднав навколо себе цілу екосистему підприємств, приватних та державних установ.

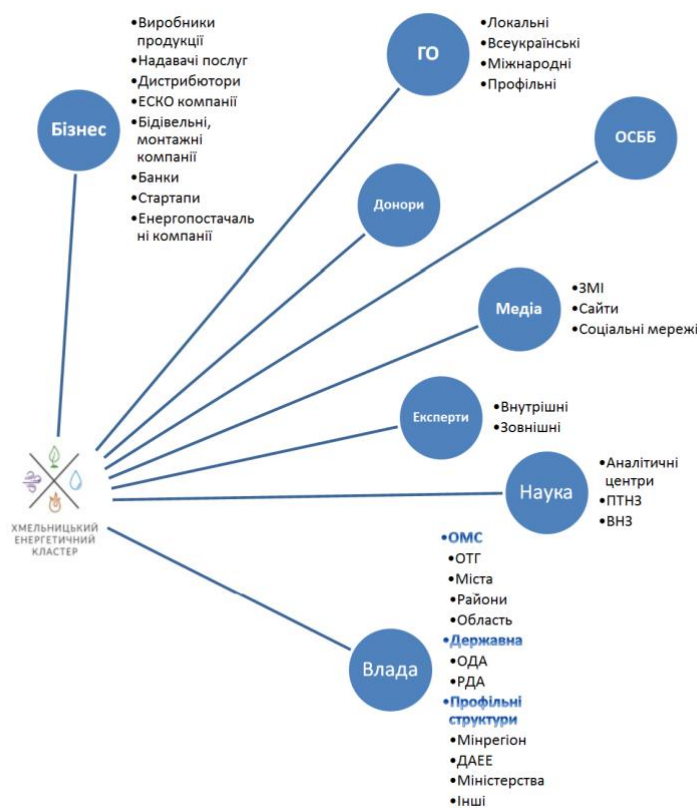


Рисунок 1. Екосистема Хмельницького енергетичного кластеру

Енергетичний перехід є амбітним стратегічним вибором України, що визначатиме головні тенденції та напрями розвитку національної економіки. Реалізація Концепції сприятиме посиленню міжсекторальних зв'язків та утворенню стійких кластерів в економіці, активізації інноваційної та інвестиційної діяльності, покращенню рівня життя громадян, створенню нових можливостей для активних громадян та молоді, збільшенню конкурентоздатності українських підприємств, просуванню України в світових

рейтингах для значного покращення інвестиційного клімату. В результаті реалізації положень Концепції до 2050 року очікується істотне покращення енергетичної ефективності економіки, що має досягти середнього рівня країн ЄС за показником енергоемності ВВП; зростання ролі відновлюваних джерел енергії у виробництві та споживанні енергоресурсів, зокрема досягнення частки ВДЕ у виробництві електроенергії на рівні 70%; скорочення викидів парникових газів, що має досягти середнього рівня країн ЄС за показником вуглецеємності ВВП. За рахунок підвищення енергоефективності та розвитку внутрішнього виробництва, очікується скорочення імпорту енергоресурсів у 3 рази відносно нинішнього рівня, що посилить енергетичну безпеку України [3].

Окрім стратегічного вибору Концепції, енергетична та управлінська трансформація підходів до організації управління зеленим переходом – стала нагальною необхідністю, як відповідь на теперішні виклики до енергетичної системи. Якщо раніше, ВДЕ були досить дорогим джерелом для великих підприємств, то зараз – навіть розвиток невеликих систем ВДЕ в регіонах забезпечить мінімальні потреби малого та середнього бізнесу й як результат – продовження функціонування економіки. В цьому випадку, розвиток системи енергетичних кластерів та взаємодії між ними, обміну досвідом є вдалим рішенням, оскільки дає суттєве прискорення зростання об'єму даних стосовно управління та поєднання

З вищезазначених фактів, можна сформулювати висновки, за якими впровадження кластерної моделі, котра заснована на засадах взаємодії між кластерами енергетики різних регіонів, є більш швидким та вигідним інструментом управління зеленим переходом (табл. 1).

Таблиця 1 – Порівняння моделей управління трансформацією енергосистеми

Мета: визначення найбільш ефективної моделі управління зеленим переходом, в сучасних умовах розвитку економіки	
Централізована енергосистема	Кластерна енергосистема
1. Великий бюрократичний апарат та довгі терміни узгодження, визначення всіх умов та передумов проєктів	1. Можливість локальної ініціативи та швидкого формування команд та державно-приватного партнерства
2. Заточеність під формування міжрегіональних проєктів, котрі повинні узгоджувати велику кількість інтересів громад та територій	2. Менший масштаб проєктного управління й можливість на місцях оперативно узгоджувати інтереси
3. Координація та нагляд на рівні державних органів та підприємств	3. Можливість розвитку учасників навіть від рівня одного домогосподарства
4. Єдина, централізована система з одноманітною системою управління та сталою ієрархією	4. Розгалужена система кластерів по всій Україні, з можливістю обміну досвідом, порівняння управлінських підходів та моделей економічної ефективності

Джерело: розроблено авторами на основі [1, 2, 3]

Впровадження кластерної взаємодії, в умовах економічної трансформації в розрізі зеленого переходу, стане фундаментом подальшого економічного зростання та енергетичної безпеки регіонів та України вцілому. Вона має свої недоліки в рамках масштабу проектів та величини собівартості енергії, але краща в розрізі швидкості відбудови та нагальності децентралізації енергосистеми.

Література

1. Європейський Зелений Курс (Представництво України в ЄС). URL : <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/posolstvo/galuzeve-spivrobitnictvo/klimat-yevropejska-zelena-ugoda>.
2. Доповідь Прем'єр-міністра України Дениса Шмигала. URL : <https://www.kmu.gov.ua/news/promova-premyer-ministra-ukrayini-denisa-shmigalya-na-zasidanni-uryadu-18112022>.
3. Концепція зеленого переходу. URL : https://mepr.gov.ua/files/images/news_2020/02032020/Концепція%20зеленого%20енергетичного%20переходу.pdf.

ФРОЛОВА Наталія, к.е.н., старший викладач
кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ПЕРЕДУМОВИ УСПІШНОЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

Глобальна економіка зазнала суттєвих втрат у результаті загострення та поширення епідемії коронавірусу, зумовивши значні негативні зміни в системі усталених виробничих, торговельно-економічних та транспортно-логістичних зв'язків, погіршення фінансово-економічних показників діяльності бізнес-суб'єктів, зниження їх інвестиційної та інноваційної активності. Істотним викликом для світу, який не встиг подолати наслідки пандемії, стала війна в Україні, яка призвела до поглиблення зазначених проблем і виникнення нових загроз, пов'язаних як з негативними змінами на світових сировинних та продовольчих ринках і як результат загостренням енергетичної кризи та погіршенням продовольчої безпеки у світі, так і загалом із посиленням макроекономічної нестабільності в результаті інфляційних та валютних втрат й інших фінансово-економічних коливань у світовому економічному просторі.

Подолання економічного шоку від війни вимагає від суб'єктів малого та середнього бізнесу України нових рішень, спрямованих на подолання кризи і стабілізацію їх діяльності. Аналізуючи світовий досвід економічного зростання компаній стає зрозуміло, що для підвищення стійкості та гнучкості бізнес-суб'єктів до трансформаційних умов і забезпечення їх конкурентоспроможності на ринку доцільно створювати і розвивати так званий «цифровий ландшафт» шляхом впровадження цифрових рішень на всіх етапах створення вартості,

починаючи від виробничих процесів і до етапу персоналізації обслуговування клієнтів та виконання замовлень і післяпродажного обслуговування.

Наразі цифрові технології розглядаються як нова глобальна реальність. Проведене компанією McKinsey опитування показало, що після пандемії керівники вищої ланки відчують гостру потребу в цифровізації і модернізації робочих процесів та застарілих систем. Більшість респондентів дійшли висновку, що бізнес-моделі їхніх компаній застаріли і не відповідають викликам сьогодення. При цьому 64 % представників топ-менеджменту наголошують на доцільності побудови цифрового бізнесу для утримання позицій на ринку. Лише 11 % учасників опитування вважають, що поточні традиційні бізнес-моделі залишаться економічно доцільними до 2023 р. Результати даного дослідження дозволили дійти висновку, що вирішальне значення для виходу компаній з кризи пандемії відіграють цифрові стратегії та створені технологічні можливості для цифрової трансформації бізнесу [1].

Поряд з цим експерти McKinsey та Harvard Business Review відзначають, що близько 70 % проєктів цифрової трансформації бізнесу не дають очікуваних результатів. Як показує практика причинами такої негативної статистики є прогалини в системі стратегічного та тактичного планування цифрових змін, їх неузгодженість із загальною стратегією розвитку бізнес-суб'єктів і неефективна комунікація та неналагоджена співпраця учасників проєктної команди.

З огляду на ключову роль цифрових інновацій як антикризового інструменту розвитку малого та середнього бізнесу слід розглянути детальніше процеси цифрової трансформації суб'єктів даного сектору і визначити ключові умови ефективної реалізації цифрових змін у сфері малого і середнього бізнесу.

Цифрову трансформацію нині розглядають, з одного боку, як процес фундаментального переосмислення бізнес-моделей та процесів і клієнтського досвіду, пошуку нових шляхів генерування цінності, прибутку та підвищення ефективності, а з іншого – як ключовий елемент адаптації бізнесу до нових умов господарювання. Правильно обрані цифрові технології модернізації бізнес-процесів та операцій в поєднанні з необхідними компетенціями співробітників дозволяють підприємствам швидко адаптуватися до складних ситуацій, використовувати перспективні можливості для випереджаючого зростання і задовольняти нові трансформаційні потреби клієнтів.

Реалізовувати цифрові зміни на підприємстві слід за такими ключовими напрямками як трансформація бізнес-моделі та бізнес-процесів і корпоративної культури. По-перше, слід зосередити увагу на трансформації бізнес-процесів шляхом визначення тих із них, які мають високий операційний пріоритет і потребують нагальної зміни, і забезпечення їх адаптації до стратегічних цілей діяльності, динамічних змін на ринку і трансформаційних потреб клієнтів. Для успішної реалізації зазначеного доцільно створити мережеву технологічну структуру, яка стане базисом перебудови бізнес-процесів. У свою чергу, зміна бізнес-процесів та операцій формує базис для якісної трансформації бізнес-моделі розвитку підприємства і завдяки цьому нарощення вартості бізнесу. При цьому слід враховувати, що успішність цифрової трансформації бізнес-

моделі та процесів залежить від відповідності її цілей та завдань культурі і цінностям підприємства, побудованої системи комунікацій, зокрема між персоналом та керівництвом, і наявності відкритого діалогу між ними в процесі обговорення різного роду змін. Працівники мають чітко розуміти як цифрові зміни вплинуть на їх роботу, які переваги надає цифрова трансформація і як впровадження цифрових технологій дозволить оптимізувати робочий процес, зокрема рутинні операції. Оскільки повільне впровадження сучасних цифрових технологій і наявність опору змінам з боку персоналу можуть призвести до нівелювання ефектів цифрової трансформації, втрати доходів та зниження цінності бізнесу.

Отже, реалізація проєктів з цифрової трансформації надає суттєві переваги малому та середньому бізнесу з точки зору інтеграції і узгодження операцій усіх сфер і функціональних рівнів, здійснення поглибленого аналізу даних для ухвалення обґрунтованих рішень у режимі реального часу, підвищення ефективності та продуктивності операційних процесів, оптимізації та покращення клієнтського досвіду і залучення нових споживачів шляхом розроблення нових персоналізованих продуктів і послуг, омніканальної взаємодії, формування індивідуальних карт обслуговування і отримання доступу до даних у реальному часі, адаптації стратегії розвитку бізнес-суб'єктів вимогам ринку і сучасним трендам зростання бізнесу, покращення гнучкості та стійкості бізнесу до майбутніх криз, ринкових змін та нових перспектив.

Література

1. Що таке цифрова трансформація? *sap.com* : веб-сайт. URL : <https://www.sap.com/cis/insights/what-is-digital-transformation.html> (дата звернення: 22.10.2022).

ХРИПУНОВА Дар'я, викладач кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ СТРУКТУРНИХ ЗМІН

Дослідження особливостей формування стратегій зосереджується на процесі потоку рішень, в якому стратегії являються спостережуваними моделями. Визначення терміну «стратегія» було надано багатьма дослідниками, але майже завжди зі спільним акцентом, що пов'язує навмисний свідомий набір керівних принципів, які визначають рішення на майбутнє. Що стосується визначення «стратегії», то у регіональному розрізі, на наш погляд доцільно звернути увагу на визначення Мінцберга, який відійшов від класичної концептуалізації стратегії як цілеспрямовано розробленого та окресленого плану [1], і визначив стратегію як «шаблон у потоці рішень і дій» [6], підкреслюючи тим самим важливість незапланованих стратегій і існування намічених, але

нереалізованих стратегій. Бауер [7] підкреслив актуальність фактичного розподілу ресурсів у своїй триступінчастій моделі визначення, імпульсу та структурного контексту. Бургельман [4] додав механізми відбору, індуковану та автономну поведінку та стратегічний контекст. Дану модель також називають «моделлю процесу розробки стратегії Бауера–Бургельмана [2], вона поєднує два підпроцеси визначення та стимулювання «знизу-вгору» з двома процесами: визначення структурного та стратегічного контексту.

Дослідження особливостей формування стратегії вказують на наявність певної хронології розбудови умов стратегій розвитку (табл. 1). Можна зазначити, що до 1960-х років стратегія була покликана здебільшого «діяти». Наприкінці 1960-х, однак, стратегія стала більше стосуватися з точки зору позиціонування та була складнішою, що вимагало більш спеціалізованого підходу та наявності професіоналів з розробки стратегій. Відтоді з кожною декадою стратегія ставала ще складнішою. При цьому, перешкоди між розробкою стратегії та її активацією виявилися досить складною та важливою проблемою у виконанні стратегії.

Таблиця 1 – Хронологія умов формування стратегій розвитку з огляду орієнтації на інновації та конкурентні переваги

Період	1960-1970-ті роки	1980-1990-ті роки	2000-2020-ті роки	2020 рік та далі
Мета	Зниження ціни на продукти та послуги, підвищення рівня ефективності	Покращення якості продуктів та послуг	Пропозиція кращих продуктів та послуг, використання досвіду та знань	Відповідність продуктів та виробництв цілям сталого розвитку, людиноцентричність
Конкурентна перевага	Вартість	Якість, надійність	Креативність, унікальність	Замкнутий цикл, сталий розвиток
Орієнтація на інноваційну діяльність	Поділ праці, автоматизація	Автоматизація, гнучка спеціалізація	Дизайн, наявні особливості	Скорочення ланцюгів постачання, створення продукції, придатної до вторинної переробки
Фокус, джерело доданої вартості	Капітал, робоча сила	Локальні інформаційні системи, виробництво, завдання, ефективність	Інновації, інтелектуальні системи	Соціальний капітал

Джерело: розроблено автором на основі [3, 5]

З огляду на історичний досвід розбудови конкурентних переваг та з метою сприяння інноваційному розвитку, у процесі формування стратегій розвитку

можна виокремити три лінії, які сприятимуть формуванню та активізації дієвих стратегій розвитку територій:

- Переміщення процесів стратегії від каскадного до організаційно-інклюзивного, фокусування на соціальному капіталі;
- Відсутність «копіювання» єдиної стратегії, направленість на інноваційний розвиток та врахування конкурентних переваг;
- Зміна фокусу у процесі формування стратегії від поточного до майбутнього.

Кожна з даних ліній є самостійним напрямком, проте комбінація всіх трьох є найбільш перспективною для створення дієвої стратегії, використовуючи наступну логіку:

Переміщення процесів стратегії від каскадного до організаційно-інклюзивного (підхід «знизу-вгору», чотирикратна спіраль, тощо.).

1. Надання стейкхолдерам свободи вирішувати стратегічні питання допомагають визначити результат. Є також багато практичних переваг, включаючи здатність створювати та активувати стратегію. Перешкоди, які постають у процесі формування стратегії та її реалізації, можуть нівелюватися, а розроблені стратегії, ймовірно, легше впроваджуватимуться, оскільки вони створені з міцним штампом організаційної залученості. У даному розрізі важливим є саме соціальний капітал.

Відсутність «копіювання» єдиної стратегії, направленість на інноваційний розвиток та врахування конкурентних переваг.

2. Просте копіювання та застосування політик локально, оскільки вони були успішними в інших місцях, може мати серйозні недоліки. Якщо основні умови, які призвели до успіху політики в інших місцях, відсутні на місцевому рівні, така політика, швидше за все, зазнає невдачі або навіть не перейде від розробки до етапу впровадження. Крім того, деякі регіони були успішними в минулому, але зараз стикаються з труднощами в адаптації до мегатрендів та технологічних змін. Зрештою, добре розроблена політика вимагає вивчення передового досвіду та пошуку способів узгодити або адаптувати такі практики до місцевих умов [3].

Тобто, стратегію слід розглядати з точки зору постійного набору сильних сторін без несвідомого копіювання «кращих практик» стратегій розвитку. Даний аспект трансформує стратегію на процес, яким керують постійно, а не статичним послідовним підходом до розробки великої схеми з подальшим її виконанням протягом багаторічного циклу. У даному розрізі важливим аспектом є направленість стратегій територій саме на інноваційний розвиток.

Зміна фокусу у процесі формування стратегії від поточного до майбутнього.

3. Для того, щоб розробити більш стійкі до майбутніх викликів стратегії в дедалі ще більш динамічному середовищі, має бути сформоване загальне уявлення про майбутнє (а не лише аналіз поточної ситуації) і використані дані щодо сучасних мегатрендів та технологій у процесі

стратегування. Даний аспект збільшує потенціал стратегії, мотивує та надає сенс майбутньому розвитку, а також узгоджує стратегії з локальними особливостями.

Використання сценарного планування повсякчас зростає з 2000-х років, що збігається із загальним відновленням інтересу до інструментів, методів і послуг, орієнтованих на майбутнє [8]. За визначенням дослідників, причина, полягає в тому, що люди інтуїтивно розуміють, що те, що вони починають, мало говорить про те, де вони опиняться в гіпермінливому середовищі. Іншими словами, розробляючи стратегії, має бути зміщено акцент від того, що ми знаємо про нашу вихідну точку, до того, що ми знаємо про майбутнє.

Література

1. Ansoff H. Corporate Strategy: Business Policy for Growth and Expansion. New York: McGraw-Hill Book, 1965.
2. Bower J. Managing the Resource Allocation Process: A Study of Corporate Planning and Investment. Boston, MA: Harvard University Press.
3. Broadening innovation policy for regions and cities URL : <https://cutt.ly/g1txb7t> (дата звернення 11.10.2022).
4. Burgelman R. A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm', Administrative Science Quarterly, 28, pp. 223–244 (дата звернення 10.09.2022).
5. Clusters as Tool to Increase Competitiveness of Businesses, 2022. URL : <https://cutt.ly/h1txRhg> (дата звернення 11.10.2022).
6. Mintzberg H. Waters Of strategies, deliberate and emergent', Strategic Management Journal, 1985, 6, pp. 257–272.
7. Noda T., Bower J. Strategy making as iterated processes of resource allocation', Strategic Management Journal, 17, pp. 159–192.
8. Rigby D. A growing focus on preparedness, Harvard Business Review, 2007, Vol. 85, No. 7, pp. 21–22.

ЮДЕНКОВА Олена, викладач кафедри методики професійної освіти та соціально-гуманітарних дисциплін,
Білоцерківський інститут неперервної професійної освіти
ДЗВО «Університет менеджменту освіти

НОВІ КЕЙСИ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА У ПІДГОТОВЦІ КАДРІВ ДЛЯ РИНКУ ПРАЦІ

Дослідженню змісту та форм партнерських відносин держави та бізнесу присвятили роботи такі відомі вчені, як В. Албед, А. Андрущенко, Н. Балабанова, О. Грішнова, В. Гостеніна, В. Давиденко, Т. Дерев'ягіна, В. Цвих, М. Черниш, М. Шевченко, Л. Шинелева, В. Якунін та інші. Корпорації вживають заходів, які покликані систематично аналізувати та стежити за економічною політикою держави, розв'язувати проблеми, що виникають між урядом і

відповідними бізнес-виробництвами, встановлювати зв'язки з владними структурами, лобіювати інтереси малого та середнього бізнесу тощо.

Проте існують основні перешкоди, які заважають створенню й ефективному функціонуванню партнерств. Основні бар'єри для створення й ефективного функціонування партнерств такі:

- недосконалість законодавчої основи для створення державно-приватного партнерства, зокрема щодо проведення прозорого конкурсу для відбору кваліфікованого та мотивованого приватного партнера;
- нестабільність регуляторного середовища, в якому реалізовується державно-приватне партнерство;
- нестача політичної волі у відповідного органу влади щодо ініціювання та впровадження партнерства та інше.

У ході реалізації партнерства виникає ряд проблем щодо узгодження інтересів сторін і дотриманням встановлених правил поведінки.

У зв'язку з цим виділяють три форми взаємодії держави і приватного сектора:

- 1) традиційна – держава залучає бізнес до спільного рішення проблем обслуговування потреб суспільства на основі партнерства;
- 2) інвестиційна – спільне інвестування переважно в інфраструктурні проекти. Ця форма взаємодії має стратегічну спрямованість, основною метою є стимулювання економічного росту;
- 3) науково-освітня – нові напрямки розвитку в національному, міжнародному і глобальному масштабах в умовах глобалізації виробництва та інтернаціоналізації капіталу [3, с. 113].

На думку інших вчених, партнерство держави і бізнесу необхідно розглядати з позиції трьох найбільш важливих форм взаємодії: економічного партнерства; правового партнерства та організаційного партнерства.

Економічне партнерство передбачає здійснення спільної підприємницької діяльності державними органами та підприємницькими структурами, спрямованої на отримання неподаткового бюджетного доходу шляхом використання ресурсів підприємницького сектора.

Правове партнерство полягає у спільній організації процесу регулювання підприємницької діяльності з боку держави. Для цього підприємницькі структури можуть брати участь у робочих групах з розробки законодавства, створювати саморегульовані організації із залученням фахівців з органів державної влади, а також використовувати інші форми і методи державного впливу на розвиток бізнесу.

Організаційне партнерство являє собою різні форми участі представників однієї зі сторін у структурних підрозділах іншого боку взаємодії. Наприклад, це може бути, з одного боку, участь представників держави в органах корпоративного управління підприємницької структури, а з другого – участь представників бізнесу в органах, що впливають на прийняття державних рішень [1, с. 126].

На сьогодні відсутні в Дніпропетровщині прийняті рішення про здійснення державно-приватного партнерства у сфері надання освітніх послуг у сфері професійної (професійно-технічної) освіти. Правовими засадами державно-приватного партнерства є Конституція України, Цивільний кодекс України, Господарський кодекс України, Закон України «Про державно-приватне партнерство», інші законодавчі акти України, а також міжнародні договори України. Державно-приватне партнерство застосовується зокрема в таких сферах: надання освітніх послуг, надання соціальних послуг, управління соціальною установою, закладом. Пропозиція про здійснення державно-приватного партнерства складається з підготовки концептуальної записки та техніко-економічного обґрунтування здійснення державно-приватного партнерства, зміст яких визначається Порядком проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства, затвердженим Кабінетом Міністрів України.

Державно-приватне партнерство – співробітництво між державою Україна, Автономною Республікою Крим, територіальними громадами в особі відповідних державних органів, що згідно із Законом України «Про управління об'єктами державної власності» здійснюють управління об'єктами державної власності, органів місцевого самоврядування, Національною академією наук України, національних галузевих академій наук (державних партнерів) та юридичними особами, крім державних та комунальних підприємств, установ, організацій (приватних партнерів), що здійснюється на основі договору в порядку, встановленому цим Законом та іншими законодавчими актами, та відповідає ознакам державно-приватного партнерства [2].

Аналіз наукових досліджень і реальної практики соціального партнерства дозволяє зробити висновок про те, що в умовах ринкової економіки лише в формі ефективної взаємодії з роботодавцями заклад професійної (професійно-технічної) освіти (далі – ЗП(ПТ)О) має змогу реалізувати основну функцію – забезпечити ринок праці випускниками необхідної кількості та якості професійної підготовки, вільно використовуючих інноваційні виробничі технології у своїй професійній діяльності. Водночас ЗП(ПТ)О в умовах тісної взаємодії з роботодавцями має додаткові можливості. Насамперед, з'являється постійний доступ до інформації про стан ринку праці, що дає змогу уточнити структуру професій і спеціальностей усіх освітньо-кваліфікаційних рівнів, обсяги підготовки кадрів; визначити вимоги до професіограм і кваліфікаційних характеристик робітничих професій. По-друге, з'являється реальна можливість для того, щоб враховувати вимоги роботодавців до змісту професійної підготовки кваліфікованих робітників шляхом спільної розробки Державних освітніх стандартів з окремих професій нового покоління, навчальних планів і освітніх програм на основі отриманої інформації про передовий досвід професійної діяльності в рамках професії. По-третє, відкриваються реальні можливості для організації практики учнів на обладнанні, діючому в сучасному виробництві, набуття учнями професійно-практичних та операційних компетенцій діяльності з принципово новою технікою, інструментами, які

використовують робітники в процесі професійної діяльності та на науковій основі їх функціонування. По-четверте, стає можливим організація систематичного стажування викладачів спецдисциплін і майстрів виробничого навчання на підприємствах з метою ознайомлення з інноваційними виробничими технологіями, формування у них окремих складових структури професійно-педагогічної компетентності. По-п'яте, підвищуються можливості для цільової підготовки кваліфікованих робітників з урахуванням регіонального компонента розвитку економіки, що підвищує, в свою чергу, можливості працевлаштування випускників ЗП(ПТ)О. Крім того, створюється механізм об'єктивної оцінки якості підготовки кваліфікованих робітників незалежними експертними комісіями шляхом поетапних кваліфікаційних атестацій. Насамкінець, створюються умови для спільних проєктів, що дозволяють поповнити спецфонд ЗП(ПТ)О, модернізувати матеріально-технічну базу ЗП(ПТ)О, розробити стратегію розвитку закладу профосвіти. Система соціального партнерства відіграє ключову роль у забезпеченні професійно спрямованого навчання кваліфікованих робітників і є основним способом формування готовності учнів ЗП(ПТ)О до використання інноваційних-виробничих технологій у професійній діяльності.

Процесуальний компонент підготовки кваліфікованих робітників в умовах дієвого соціального партнерства передбачає крім запровадження дуальної форми здобуття освіти ще й синтез методик, що регламентують форми організації, методи, засоби формування у майбутніх кваліфікованих робітників готовності до застосування інноваційних виробничих технологій у професійній діяльності. При організації навчально-пізнавальної діяльності учнів пропонується застосовувати такі методи: вправи у розв'язанні завдань на орієнтованій основі дій різного типу; метод аналізу виробничих ситуацій; моделювання виробничих ситуацій; метод ситуаційних вправ; метод ігрового проєктування; дослідницькі завдання; залучення учнів до міні-маркетингових досліджень щодо аналізу внутрішнього середовища підприємств; використання діалогічного спілкування в системі «Учень ЗП(ПТ)О – Роботодавець».

Отже, використання інноваційних виробничих технологій у підготовці кваліфікованих робітників в ЗП(ПТ)О вимагає створення особливої моделі підготовки, яка б враховувала потреби педагогічних працівників, учнів та роботодавців, специфіку галузі економіки.

У контексті цього пропонуємо вважати перспективною в підготовці кваліфікованих робітників застосування діяльності кластерних організацій, до структури яких можуть входити як роботодавці (замовники кадрів) так і ЗП(ПТ)О, заклади вищої освіти.

Кластерний підхід реалізується на основі кластерної політики, що є системою державних і громадських заходів та механізмів підтримки кластерів та кластерних ініціатив, що забезпечують підвищення конкурентоспроможності суб'єктів, що входять до кластеру. Виділяють такі види кластерної політики: державну кластерну політику, регіональні кластерні політики та галузеві кластерні політики

Кластерна політика поширюється на сукупність видів діяльності, і диверсифікація кластерних ініціатив дає можливість розробляти інноваційні проекти, що поєднують у собі кілька технологій, тим самим підвищуючи рівень взаємодії між різними суб'єктами інноваційної системи: державою, бізнесом, закладами освіти і сектором досліджень і розробок.

Регіональна кластерна політика має реалізовуватись у формі заходів, спрямованих на стимулювання створення та підтримку портфеля кластерних ініціатив, що дозволить максимізувати ймовірність позитивних результатів та мінімізувати ризики. Ініціатива створення кластерів не має бути поодиноким. Навпаки, потрібен набір таких, щоб реалізація кластерної політики відповідала принципам портфельного управління, оскільки кластерні ініціативи демонструють значне різноманіття.

Органи державної влади мають бути зацікавлені у розробці та проведенні послідовної та адекватної сучасним умовам кластерної політики, що враховує існуючий високий рівень соціально-економічної диференціації територіальних громад. Отже, кластерна політика має бути вибірковою та розроблятися з урахуванням специфіки регіону. Так, станом на 2022 рік кластерна політика в регіонах розвивається не рівномірно, на Дніпропетровщині їх до п'яти, а на Львівщині понад десять, частка з яких офіційно є інноваційними. Поряд з цим, окремий закон України про промислові кластери відсутній, що негативно впливає на їх розвиток.

Для розвитку кластерних ініціатив регіони мають створювати сприятливі відповідні умови. На Дніпропетровщині досвід діяльності Кластера поліграфічної індустрії, видавництва та цифрових технологій має позитивний розвиток вже два роки. Його напрямом діяльності є саме запровадження інновацій та залучення інвестицій, є організаційним партнерством.

Зарубіжний досвід показує, що найперспективнішою є практика створення інноваційних кластерів, які сприятимуть формуванню та зміцненню конкурентного потенціалу території. Інноваційні кластери можуть формувати основу регіональної інноваційної системи, що поєднує дослідницькі, виробничі та збутові організації в єдину мережу, що рухається конкурентними механізмами.

У процесі формування регіональних кластерів потрібно застосування комплексу аналітичних процедур, що сприяють адекватному цілепокладанню та розстановці пріоритетів. Так, крім дослідження існуючого стану та перспективної динаміки продуктивних сил території, потрібно виділення та дослідження факторів конкурентоспроможності як поточної, так і перспективної. Адміністрування кластерної політики має бути зосереджено на зміцненні існуючих взаємозв'язків усередині кластера для більшого спрощення процесу вироблення та виробничої адаптації нових технологій, а також на ефективному перерозподілі ризиків між учасниками кластера та державою як одним із головних бенефіціарів інноваційної діяльності.

Отже, різноманітність форм державно-приватного партнерства роблять його універсальним механізмом для рішення цілого ряду довгострокових

завдань – від створення і розвитку інфраструктури до рішення розробки і адаптації нових перспективних технологій. Істотну роль у розширенні державно-приватного партнерства повинно зіграти подальше удосконалення законодавчої і нормативної бази.

Література

1. Ємельянов В.М. Взаємодія держави і бізнесу в регулюванні економічних процесів та зміцненні економічної безпеки. *Науковий вісник Академії муніципального управління: Серія «Управління»*. Вип. 1/2012.
2. Державне управління та місцеве самоврядування / За заг.ред. В.К. Присяжнюка, В.Д. Бакуменка. Київ: Видавничо-поліграфічний центр Академії муніципального управління. 2012. С. 125–147.
3. Закон України «Про державно-приватне партнерство». URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>.
4. Узунов Ф. В. Класифікація форм державно-приватного партнерства. *Державне управління: Інвестиції: практика та досвід*. 2013, № 17. С. 113–115.
5. Матвієнко П. Узагальнююча оцінка розвитку регіонів. *Економіка України*. 2007. № 5. С. 26–35.

BOUCHELAGHEM Amirouche, Professor,
rector of the University of Mila, Algeria

ABADA Rofia, senior lecturer B, institute of sciences and technology,
department of civil engineering and hydraulic,
Abdelhafid Boussouf university of Mila, Algeria

WHEN THE UNIVERSITY BECOMES AN URBAN ACTOR

The aim here is to read the University according to the work of H       DANG VU. For this section, we will focus on several scientific research works that have dealt with this relevant and important subject. H. DANG VU has drawn up several models of universities as actors of the urban, or she treated the diversity of modalities of actions of these different universities in the world, which are involved in urban and real estate operations, in several parts of the world: in Europe, in the case of In Europe, in the case of France, the campus operations (May 2007 – April 2011), the universities Paris 11, Paris Est, Paris Diderot, Strasbourg and Lyon; in Belgium, the Catholic University of Li     Belgium, the Catholic University of Louvain and for the United States the universities of Pennsylvania, Philadelphia, Washington and California etc...., for the United Kingdom the universities of Glasgow, Manchester, London etc. For Canada the universities of McGill, Montreal, Quebec and Concordia (Figure.1). *“It can be seen then that the University is one of the main actors at the intersection of research, education and innovation, it is at the heart of this new process of the knowledge*

economy and an important agent of its transmission and dissemination.” (RAILEAN.V, CURBATOV. O, GAY.M, 2012, p. 13). In a more detailed way, the idea of H. DANG VU's work consists of the university can be an actor in the urban environment and how these universities participate in the production of the urban [6].

Canada :	McGill, Concordia, UdeM, UQAM
Etats-Unis :	Columbia, Penn University, GWU, UCLA, USC, SFSU, UCSF
Europe :	UCL (Belgique), University of Glasgow, University of Edinburgh (Ecosse), UCD (Irlande), University of Manchester, LSE, London Metropolitan University (Angleterre)
France :	Université de Strasbourg, PRES UniverSud, PRES Université Paris Est, PRES Université de Lyon, Université Paris 7

Figure 1. Case study university urban actor. Source: the university must “be open to the city” (H. Dang Vu, 2015) [7]

1- Conditions for the university to become an urban actor

1-1 Need for space/Growth

The university assumes the role of urban producer when it expands or develops its campus to create new or campus to create new facilities or to adapt them to current teaching and research practices [2].

1-2 Ensuring Pax Urbana/Finding a compromise

It is therefore important that the university does not come into conflict with the residents, ensuring Pax Urbana with all local stakeholders to validate its development projects.

1-3 Financing/generating less expected income

Urban production can also be a way for universities to finance themselves. The own income generated by some universities includes income from property development activities.

For these universities, it is often a way to explore their land when they are located in valuable central areas. The real estate projects they build are not for academic buildings, but only for profit. The George Washington University (GWU) has launched a real estate development on one of its properties, ideally located five hundred meters from the White House, near the entrance to the metro, and vacated with the relocation of the university hospital. Convinced of the land's commercial potential, private developer Boston Properties signed a 60-year lease with the university to build and operate a complex of flats, shops and offices [5].

In this way, the university benefits from a regular rental, which allows it to finance part of its physical development plan (thirteen hectares). Physical development plan (thirteen hectares of academic buildings and one thousand beds).

1-4 Being visible and attractive/ building up an image

Universities are also called upon to fulfil the role of urban producers to ensure the most favourable conditions for the reception of their community and to encourage students and researchers to choose their institution. The campus is therefore understood

as a criterion of excellence that must be taken care of, particularly because it carries the image of the institution. It is mainly through the campus that the university presents itself. This was also the idea defended in France during Operation Campus, to make the winners the showcases of French universities, to attract the best students of French universities, and the best researchers. If this is common to all universities in Europe and North America, the problems are not the same [1].

2- The university as a development factor

The university must be integrated as an important and decisive factor of development, whether human, social, cultural or economic, it is the main place for the creation of knowledge. The university has thus become an important strategic actor. According to Scott, the university could become a leader in the knowledge society, it can be the main place where symbolic goods are produced, manufactured and developed (SCOTT, 1998) [4].

The university, as a showcase for the civilization then under construction at the territorial level, had as its objective the advancement of society in the area of knowledge. It was these territorial and cultural imperatives that helped to shape the structure of the university until the rise of technological progress. As a catalyst, these imperatives have the modern research university that transformed agricultural societies into industrial societies and it was then that enabled extensive world trade (CUBBERLEY E., 1948).

3- The university as a factor in local development

In the debate organized by the World Conference on Higher Education in 1998, John GODDARD points out those universities are major employers of relatively high-level staff with considerable local purchasing power. He notes that much of this staff may not be recruited locally, but is made up of a range of employees recruited nationally.

Students have a direct and considerable impact on the regional economy through the purchases they make locally. They represent a net addition to the local economy insofar as they come from outside the region, and this is also true of the teaching staff. This is also true for the teaching workforce.

John GODDARD states that all these impacts are easily measured by the classic multiplier method. Similarly, the impact on the employment structure of each region can be easily assessed by placing higher education in the context of the overall regional profile. This may show that university employment is increasing while employment in other sectors is decreasing (e.g. sectors, e.g. agriculture and manufacturing) is decreasing (Goddard, 2013). Notes that universities, to respond more effectively to local requirements, and to survive, are forced to adjust their administrative structures, to make them more and more commercial.

4- The University as a factor in regional development

The university is a beneficial element for its region; the work presented in the report on higher education in Europe strongly supports the idea that the university is a kind of magnet for qualified human resources and knowledge-based enterprises.

The report highlights the relationship between the university and its region, which goes both ways, namely that universities are good for their regions, and that, vice versa, the needs of the region can be used to serve the welfare of universities that respond to local needs, "The report concluded with a debate on the contribution of the university to elite training and local and regional development, the participants were able to agree on three caveats: Universities, for the sake of their enduring relevance to society, must [3]:

- avoid giving in unconditionally to ideological and commercial interests
- avoid excessive preoccupation with local issues;
- avoid neglecting their universal mission. (UNESCO, 2001, p. 2)

5- The University is a factor of territorial development according to MOINE

If we consider the university territory as a system we can in this case that it is composed of two subsystems, the geographic space subsystem, and the subsystem of actors who represent the human system, they react and inter-react within the same university territory. (MOINE, 2005) [8].

6- Questioning the relationship between actor, project and territory

The changes in the behaviour of actors within the university considerably affect its territory, these same actors in the city, whether they are (teachers, students, staff....) or not, act and interact in this university environment, thus modifying the practice of the university space in question, creating a particular territorial dynamic that we will try to enumerate hereafter:

Dynamic 1: the actor advises, acts, transforms and practices and gives meaning to the university space,

Dynamic 2: the actor feeds the project (university), through his or her participation, be it social, economic or cultural.

Conclusion

The actor simply gives meaning to the university. But the observation in our cities is that the university is resigned to being only a place of rigid, sterile knowledge, and this is what poses a problem. It should be:

- fertile,
- productive,
- adaptable to any situation.

For this, the university must react, to transform the territory in which it lives. This link between the university, which is the place and the people who are the actors, and the functions that take place within this same territory, should be re-established within the framework of an urban project.

Ariella MASBOUNDJI specifies that the urban project is the vision of the future proposed to the territory (...). The territorial project is a vision of the future, made up of hard and soft elements. It is a matter of keeping the guiding threads, which is what makes a project real, while allowing the formation of the achievements to evolve according to the hazards, opportunities, etc. It requires ambition and audacity because everything opposes change: fear of the future, of building sites, obstacles to be

removed, fragmented powers, financial problems. Its success is demanding alchemy, always to be reexamined, rectified and even reinvented (MASBOUNGI, 2016)

We need to move from designing the university to transforming the university. It is a project, it is a living being that lives in a living body that is the territory, this same territory is composed of projects and actors, and the university obeys in this case a process of transformation that concerns the whole of its territory.

References

1. CUBBERLEY, E. (1948a). The History of Education. Cambridge, Massachusetts: Houghton Mifflin, Riverside Press.
2. GODDARD, J. e. (2013). The university and the city. London: Routledge. URL : https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-75593-9_1#Sec3.
3. RAILEAN.V, CURBATOV. O, GAY.M. (2012). The role of universities and academics in the knowledge economy (Vol. 978-9975-4215-2-2. fffhal01423076e).
4. SCOTT, P. (1998). Massification, Internationalization and Globalization. (O. U. Press, Éd.) Buckingham: The Society for Research into Higher Education & Open University Press.
5. UNESCO. (2001). University Development: New Higher Education Institutions and their Role in Local and Regional Development. LELAND CONLEY BARROWS.
6. VU, H. D. (2015, 12 04). The university must 'be open to the city'. Retrieved 07 o7, 2020, from The Conference of University Presidents (CPU): <http://www.cpu.fr/actualite/vie-de-campus-pour-helene-dang-vu-luniversite-doitetre-ouverte-sur-la-ville/>
7. MOINE, A. (2005, February). The territory as a complex system. Tools for planning and geography. Retrieved from hal-00867363e: <http://thema.univfcomte.fr/theoq/pdf/2005/TQ2005%20ARTICLE%2017.pdf>.
8. MASBOUNGI, A. (2016). The pleasure of urbanism, Grand Prix de l'urbanisme 2016. Marseille, France: Parenthèses.

WANXING Li, PhD student

V. N. Karazin Kharkiv National University

TECHNOLOGICAL LEVELS OF VALUE CHAIN TRANSFORMATION IN THE REGIONS

The intensification of pandemics, military actions in Ukraine have led to changes in the global preconditions for the functioning of both global and local models of value chains. Such changes put forward more and more requirements to ensure the sustainability of the local business environment and strengthen its network

organization. Effective choice of regional development strategies is a key factor in improving the basic conditions for growth and competitiveness of companies. The role of the public sector in the development of regional policy is growing, and cluster formations are becoming key tools for the implementation of regional development strategies [1].

Among the most relevant areas that determine the promising transformations of local models of value chain functioning are:

- development of smart production technologies, in particular additive technologies, industrial robotics, additive manufacturing, etc;
- development of digital technologies such as blockchain, artificial intelligence, quantum computing, metaverse;
- development of green and social economy, such as circular economy and common good economy, environmental technologies and renewable energy sources.

The transformation of the economic environment occurs in an evolutionary way through the introduction of multi-level transformational changes. At the regional level, three transformation focuses can be noted.

Transformations at the level of competence potential of the staff. The knowledge and know-how necessary to address long-term transformative challenges in companies and industries can only be implemented if the appropriate skills are available. That is why transforming the structure of the region's labor potential through the potential of students and junior staff is one of the most inertial components of technological change.

Transformations at the company level occur at the level of clarification and change of corporate strategies in the system of challenges and opportunities identified at the company level [2]. A significant role in such transformations belongs to network organizations, associations and clusters, which act as a natural channel for information about innovations and trends in technological change.

The third transformational focus is the orientation of regional research and development, which is implemented in the framework of cooperation between business and science partners. The assessment of focus areas and the corresponding stimulation of regional innovation and research projects determines the possibilities of ensuring transformational changes in the models of value chain formation in the regions.

The formation of an integrated model for coordinating value chains at the regional level is a central prerequisite for the formation of a model of sustainable development of territories in the context of significant changes in the global environment, increasing hybrid threats, the impact of pandemics, glocalization and other challenges that threaten traditional drivers of economic growth. It is the comprehensive and balanced provision of regional transformations that determines the possibilities for the formation of sustainable well-being of territories.

References

1. Rodchenko, V.B., Rekun, G.P., Naidina, E.S., Prus, Y.I. Spatial forms of organizing innovative infrastructure of Ukraine in terms of sustainable development (2019) *Acta Innovations*, (33), pp. 111–123.
2. Jordan Bar Am, Laura Furstenthal, Felicitas Jorge, Erik Roth Innovation in a crisis: Why it is more critical than ever. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/innovation-in-a-crisis-why-it-is-more-critical-than-ever> (accessed 27.10.2022)

СЕКЦІЯ 2 ЛЮДСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ В КОНТЕКСТІ ГІБРИДНИХ КОНФЛІКТІВ

БАРИНОВА Діана, аспірант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

МІГРАЦІЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Військова агресія гостро вплинула на стан економіки громад та країни в цілому. За даними Міжнародної організації з міграції (МОМ) станом на 23 серпня 2022 року в Україні нараховується 6,9 млн внутрішньо переміщених осіб (ВПО), що становить 16 % від загальної кількості населення України [1].

Також відбулося істотна міграція українців за кордон. За оцінками ООН зафіксовано приблизно 7,7 мільйона біженців з України в Європі станом на 11 жовтня 2022 року. За даними джерела, найбільше перетинів кордону з України зафіксовано в Польщі. Однак, оскільки з 2017 року для українців діє безвізовий режим в Шенгенській зоні, багато біженців продовжили рух до інших країн. Росія також приймала біженців, переважно з Донецької та Луганської областей. Польща, яка нарахувала понад 1,4 мільйона біженців з України станом на жовтень 2022 року, має найвищі витрати на біженців. Вони були оцінені в 4,27 млрд євро [2].

В Україні ситуація ще складніше 44 % ВПО працездатного віку не отримують доходу, що є значною проблемою не тільки для даних осіб, а і для громад, на території яких вони проживають. Громади отримують значне навантаження на інфраструктуру, але не отримують надходжень до місцевого бюджету.

Серед проблем, які зумовлює збільшення ВПО слід визначити наступні:

- порушення звичного ритму життя та роботи;
- втрата роботи та постійного доходу;
- втрата близьких, житла;
- загальна зневіра та впевненість в завтрашньому дні;
- психологічне виснаження;
- висока ймовірність неповернення ВПО до місця основного проживання.

Серед ризиків для громади, пов'язаних з наявністю ВПО, слід визначити наступні:

- велика кількість жінок з дітьми, людей пенсійного віку, що є навантаження на соціальну інфраструктуру;
- хаотичне переселення людей, що ускладнює їх організацію за місцем релокації та можливість залучення до життя та економіки громади;

- низька активність ВПО, більшість з яких налаштовані на отримання повної підтримки ніж на активну економічну діяльність;
- навантаження на інфраструктуру громади (ЖКГ, сфера послуг);
- відсутність планів на життя в громаді (навіть за умови втрати свого житла);
- відсутність сталої системи державного та міжнародного забезпечення ВПО, що потребує витрат з бюджету громади;
- конфлікти між ВПО та місцевими жителями.

ВПО є драйвером змін для місцевого економічного розвитку громади, бо завдяки їх наявності громада може забезпечити для себе вирішення наступних питань, а саме:

- приток нових кадрів на підприємства та організації, розташовані на території громади, підвищення кадрової та організаційної спроможності громади;
- можливість залучення спеціалістів окремих спеціальностей, фахівців високого рівня для розвитку діючих підприємств та створення нових;
- збільшення надходжень ПДФО до державного та місцевих бюджетів у разі працевлаштування ВПО в громаді чи перереєстрації їх як податкоплатників на відповідній території;
- збільшення кількості дітей, підвищення наповнюваності класів, особливо у сільських малокомплектних школах, відповідне збільшення обсягів освітньої субвенції, яка надходить до місцевого бюджету;
- збільшення обсягів фінансування первинної медицини в громаді від НСЗУ відповідно до укладених декларацій з ВПО;

Для зменшення проблем та включення ВПО в економічне життя громади необхідно:

- забезпечити системний облік ВПО на рівні громади;
- організувати аналіз освіти, спеціалізації, фахового рівня, навиків, умінь та потенціалу ВПО;
- створити систему комунікацій між ВПО та керівництвом громади для інтеграції з метою розвитку території та включення ВПО в процеси місцевого економічного розвитку;
- розробити місцеві програми сприяння економічній та соціальній інтеграції ВПО у місцевий простір з метою підтримки бізнесу та соціальних ініціатив ВПО;
- розробити програми підтримки зайнятості ВПО спільно з ЦЗ організувати проведення тренінгів, навчань на тему розвитку громади, МСП, залучення грантів для реалізації ідей ВПО та місцевих щодо формування доданої вартості;
- сприяти формуванню соціальних підприємств (соціальна їдальня, тощо)

Також важливо надавати підтримку релокованому на територію громади бізнесу, а саме:

- формувати бази даних щодо підприємств, які можуть прийняти релокований бізнес, та приміщень комунальної власності, які можуть бути надані в оренду «за символічну плату»;
- надавати консультаційну підтримку для переміщених підприємств;
- впровадити систему фінансування мікробізнесу, бізнес-ідей через краудфандингові платформи;
- створювати сайти, на яких підприємства, котрі пропонують спільний бізнес або надають площі, можуть розмістити свою інформацію;
- створювати системи позиціонування та просування продукції місцевих виробників;
- сприяти участі місцевих підприємств у міжнародних комунікаційних заходах з метою виходу на міжнародні ринки.

Вищевказані заходи сприятимуть зменшенню описаних ризиків та допоможуть ефективно використати людський капітал ВПО для економічного розвитку територій.

Література

1. Звіт про внутрішнє перміщення в Україні. Опитування загального населення. Раунд 8. 23 серпня 2022 року. URL : <https://displacement.iom.int/reports/zvit-pro-vnutrishne-peremischennya-v-ukraini-opituvannya-zagalnogo-naselennya-raund-8-17-23?close=true> (дата звернення 14.10.2022).
2. Economic impact of the Russia-Ukraine war. A statista dossier plus on the impact of the Russian invasion of Ukraine on the global economy (As of October 2022). URL : <https://www.statista.com/study/110003/economic-impact-of-the-russia-ukraine-war/> (дата звернення 25.10.2022).

ДАВИДОВ Денис, к.е.н., доцент, кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

РАК Андрій, аспірант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

МІСЦЕВИЙ РОЗВИТОК ІТ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ЧАС ГІБРИДНИХ КОНФЛІКТІВ

На даний момент зміни у бізнес середовищі, процесів та правил менеджменту відбуваються швидше, ніж компанії встигають впроваджувати зміни до менеджменту. А це значно ускладнює розвиток підприємств.

На перше місце виходить проблема гнучкості та пристосування (адаптивності) операційного менеджменту до постійних змін у зовнішньому середовищі, що включає систему різнопланових факторів, які формують допоміжне середовище, а також головне середовище. Як буде розвиватись місцевий ринок можна розрахувати порівнюючи із глобальним зростанням ринків.

Наразі є значна потреба в пристосуванні менеджменту не тільки для глобальних економічних та політичних викликів, а й для локального військового конфлікту з застосуванням прямих та гібридних форм конфлікту.

Задля розвитку підприємства необхідно перш за все впроваджувати швидкі зміни в операційний менеджмент. В операційному менеджменті одним із найважливіших є вміння планувати і згідно з поставленим планом, станом бізнес середовища, реалізовувати свою діяльність.

Як відомо, планування здійснюється на довго-, середньо- і короткостроковий періоди. Довгострокове планування зазвичай здійснюється на рік і більше. Середньострокове планування від 6 до 18 місяців. Короткострокове планування охоплює період від одного дня (або менше) до шести місяців, як правило, з розбивкою на тиждень.

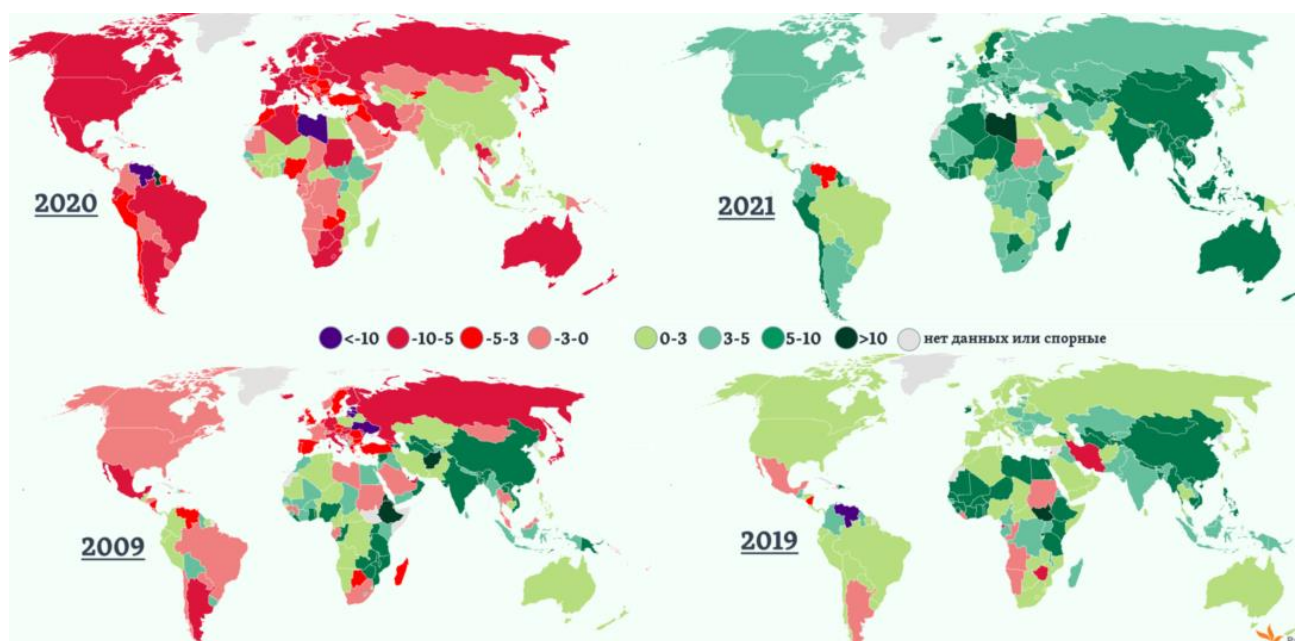


Рисунок 1. Економічне зростання у % до попереднього року

Слід зазначити що, процес планування складається з визначення технологій і процедур, необхідних для сервісу.

Особливу увагу слід звернути на те, що в сервісі при незмінному штатному розкладі акцент робиться на складанні тижневого або навіть що годинного графіка роботи співробітників та обслуговування клієнтів. Графік роботи працівників залежить від кількості часу, необхідного для надання клієнту послуги, рівень кваліфікації співробітника, якості обслуговування, часу доби і

т.д. Багато послуг доступні в неробочий час, тому існують законодавчі обмеження, які впливають на робочий час. У виробництві таких обмежень зазвичай не існує. При складанні графіка обслуговування споживачів необхідно передбачити нормативний і резервний час обслуговування споживачів, а також встановити послідовність обслуговування споживачів.

Планування під час гібридних конфліктів повинно бути більш короткостроковим, адже ситуація в середовищі навколо підприємства може змінюватись дуже швидко.

Якщо у фірмі маркетинг і виробництво тісно пов'язані, для підвищення попиту в періоди низького попиту можна активізувати рекламу і знижувати ціни. Напроти, у періоди високого попиту можна зменшити рекламну діяльність і підняти ціни до рівня, що забезпечує максимальне одержання прибутку від реалізації послуг.

Задля розвитку компанії важливо враховувати можливі сценарії розвитку конфлікту та можливості щодо подолання проблемних ситуацій.

Література

1. Організація діяльності підприємства навчальної дисципліни «Операційний менеджмент»: навчальний посібник / О. М. Ястремська, В. Ф. Годзік, Т. М. Хміль та ін. ; за редакцією проф. Ястремської О. М. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2018. 122 с.
2. Економіка світу – перші прогнози. URL : <https://www.factograph.info/a/30583585.html> (дата звернення 22.10.2022).

ДЕМИДЕНКО Софія, магістрант кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: КВІТКА Антон, к.е.н., доцент, доцент кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВІЙНИ

Війна – найбільша проблема України на сьогоднішній день. Умови, в яких зараз опинилася наша країна не є легкими або ж сприятливими для праці. Але навіть за ці місяці війни українські компанії показали що іноді ситуація не є безвихідною. Кризове управління завжди було тим, що треба знати і бути готовим використовувати, проте, найскладнішим у кризовому менеджменті є те, що навіть при докладанні зусиль і побудові нових планів та стратегій, є речі, до яких неможливо бути готовим.

На даний момент через війну в Україні сотні підприємств закрили або призупинили свою діяльність, велика кількість людей втратили роботу,

а підприємства втратили прибуток. Лише за перший місяць війни загальні витрати малого та середнього бізнесу, рахувалися мільярдами доларів, третина працівників була звільнена, ще третина – змушені піти у відпустку.

Із чим довелося зіткнутися українським компаніям цього року? Масове скорочення виробництва навіть основних видів продукції, помітне уповільнення оборотів зовнішньої торгівлі, зокрема через блокування портів та частин кордонів та різке скорочення економічно активного населення. Система, яка раніше працювала і на яку орієнтувалися при прийнятті рішень зараз є частково зруйнованою.

Найбільшою проблемою стала втрата найголовнішого ресурсу – людського. Масова міграція призвела до відтоку робочих кадрів, що не могло не зупинити велику кількість процесів. За перший місяць війни з України виїхало біля 3 мільйонів людей. За даними Advanter Group власники мікробізнесу скоротили 42% своїх найманих робітників, малого бізнесу – 24%, середнього – 18%. З тих, що залишилися працювати, 42% отримують скорочену зарплату [2].

Незалежно від того, чи є причиною кризи війна, чи хвороба, важливо щоб керівники могли швидко та точно приймати рішення, а підлеглі ефективно та наполегливо працювати. Незважаючи на недостатність ресурсів, саме зараз їх треба вміти мобілізувати та дотепно використовувати для активної роботи усіх необхідних систем.

Криза, що наздогнала Україну наразі спричиняє велику кількість перешкод на шляху до розвитку. Але саме люди, як головний ресурс, при правильному використанні та підтримці, можуть спробувати врятувати положення. Саме тому у цей час так важливо приймати правильні антикризові рішення у напрямку управління персоналом.

Важливо провести певні етапи стратегії, які можуть допомогти керівникам успішно реалізувати кризове управління в умовах військового стану:

1. Виявити ключові проблеми й наявні ресурси для їх вирішення.
2. Спланувати роботу в нових умовах і забезпечити механізми ухвалення рішень і швидкої синхронізації з основними стейкхолдерами.
3. Підтримати мотивацію команди рухатись далі.
4. Реалізувати план із ліквідації кризи й повернення до стабільного стану.
5. Оцінити результати кризового менеджменту [1].

Саме робота з командою може дати старт на шляху до повернення в робочий стан. Провівши опитування на тему «Як війна вплинула на менеджмент?» команда HR-маркетингу Terrasoft дійшла до таких висновків [3]:

- зростає запит на прозору та своєчасну комунікацію зі співробітниками. Спілкування всередині команди також стає відвертішим, з'являється щира потреба у неробочій комунікації з колегами;
- тренд на гнучкість у роботі продовжує зростати, і хоча явище може бути тимчасовим, не слід їм нехтувати навіть з точки зору покращення майбутніх EVP;

- бізнесу в Україні нарешті слід серйозно задуматися про соціальну складову: посилити КСВ-проекти, корпоративне волонтерство та благодійні ініціативи, якщо такі ініціативи вже були; і активно ініціювати, якщо досі до КСВ не доходили руки.

Що є ключовим фактором готовності працювати в таких умовах? Людність та згуртованість команди. Наразі необхідно впровадити та підтримувати наступні норми у колективі:

- Безпека є пріоритетом. Активні бойові дії інколи є невід'ємною частиною життя працівників і керівництво має про це пам'ятати і подбати, якщо це можливо. Надати працівникам можливість самостійно обирати робочий час, будувати графік та планувати норми, орієнтуючись на ситуацію є прямим обов'язком управлінців.
- Допомогу може отримати кожний. Команда має розуміти, що всі мають спільну проблему й іноді однаково складні умови, тому тільки допомагаючи один одному можна досягти результату. Також можливі проекти корпоративного волонтерства, яке може сприяти покращенню командної роботи [4].
- Спокій – основа ефективності. У часи інформаційної небезпеки необхідно впроваджувати обов'язкові правила інформаційної тиші у робочий час. Моральний дух команди має підтримуватись, або, як мінімум, не погіршуватись.
- Прозорість комунікації є обов'язковою. Завданням номер один для керівництва стає питання організації відкритого та довірливого процесу спілкування з командою. При цьому потрібно пам'ятати про елементи двосторонньої комунікації як необхідної частини спілкування з працівниками. Команда має мати можливість ставити запитання, потребувати уточнень тощо і цю можливість слід надати [5].
- Постійний зв'язок. Незважаючи на складність комунікації у цей час важливо подбати про постійний зв'язок у команді. Працівники у першу чергу є людьми і в ситуації постійної зміни умов необхідно надавати можливість спілкуватися між собою.
- Підтримка та настрій на краще. Підтримка морального духу працівників може бути забезпечена інформуванням про долучення підприємства до допомоги військовим, постраждалим. Спільні цінності завжди сприяють єднанню і вмотивованості.

Важливо пам'ятати, що в даних умовах ніхто не знає що є більш або менш правильним для певного колективу. Кожний день може бути викликом і краще буде попрацювати над тим, щоб ці виклики працівники подолали разом, аніж окремо. Управління головним ресурсом компанії є важким у цей час, але якщо поставити за мету продовжити робочі процеси і допомагати один одному, то можна подолати і не такі складнощі.

Література

1. Внутрішні комунікації: як бути «точкою опори» для працівників у морі невизначеності. *Executives. Журнал для управлінців*. URL : <https://executives.com.ua/vnutrishni-komunikatsii-yak-buty-tochkoiu-opory-dlia-pratsivnykiv-umori-nevyznachenosti/> (дата звернення: 23.10.2022 р.).
2. Денисюк Б. Як війна змінює корпоративні культури: сприйняття працедавця, гнучкість та зв'язки у командах. *Budni. Медіаплатформа про роботу та життя*. 2022. URL : <https://prohr.rabota.ua/yak-viyna-zminyuye-korporativni-kulturi-spriynyattya-pratsedavtsyagnuchkist-ta-zv-yazki-u-komandah/> (дата звернення: 23.10.2022 р.).
3. Міроненко Т. HR під час війни. Як підтримувати та спрямовувати тисячі співробітників під час кризи. *Кейси трьох великих українських компаній*. URL : <https://cutt.ly/2NBkSW5> (дата звернення: 23.10.2022 р.).
4. П'ятецька К. Тримаємось разом: 5 порад для команд про роботу під час війни. *Budni. Медіаплатформа про роботу та життя*. 2022. URL : <https://prohr.rabota.ua/trimayemosrazom-5-porad-dlya-komand-pro-robotu-pid-chas-viyni/> (дата звернення: 23.10.2022 р.).
5. Синько О. Бути менеджером в умовах війни. *Методологія : Управління персоналом*. 2022. URL.: <https://www.management.com.ua/hrm/?type=0> (дата звернення: 23.10.2022 р.).

ЗАСЛАВСЬКА Марія, викладач кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ВПЛИВ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ НА РОЗВИТОК РЕГІОНІВ

Останнім часом дистанційне навчання було однією із перспективних альтернативних можливостей організації освітнього процесу, яке активно розвивалось поряд з традиційним шляхом здобування освіти. Однак в умовах карантину та воєнних дій дистанційне навчання стало не потенційною можливістю, а необхідністю та єдиним безпечним, спроможним залучити всіх здобувачів до навчання способом.

Сучасний розвиток дистанційної освіти можна розглядати з позицій трьох ключових напрямів:

- 1) масові відкриті онлайн-курси (Massive Open Online Course – MOOC);

За результатами 2021 року найбільш популярними провайдерами онлайн-освіти у світі є Coursera (97 мільйонів здобувачів), edX (42 мільйонів здобувачів), Swayam (22 мільйонів здобувачів), FutureLearn (17 мільйонів здобувачів) [7].

- 2) відкриті університети;

Особливостями відкритих університетів є: спрощений вступ; широка доступність обмежується в основному тільки знанням відповідної мови, коштами та технічними можливостями; іспити в провідних дистанційних університетах, як правило, проводяться очно, тобто або в самих університетах, або в спеціальних екзаменаційних центрах, або в інших офіційних закладах, що дозволяє протидіяти можливому шахрайству. В Україні в чистому виді дистанційні університети поки що не представлені, але є світові приклади: Open University (Великобританія) – більше 2 мільйонів осіб із 157 країн світу отримали диплом університету; Fern University (Німеччина) – зараз навчається 73,59 тис. студентів; Universidad a Distancia de Madrid (Іспанія) – здобувають освіту 7,5 тис. студентів; University of the People (США) – навчаються 18,5 тис. студентів з майже 200 країн світу [6].

3) дистанційна форма навчання в закладах вищої освіти, окремо або в поєднанні з традиційними формами.

На сьогодні, у зв'язку з складною ситуацією в країні, кожний ЗВО пропонує дистанційне або змішане навчання. Під дистанційним навчанням розуміється індивідуалізований процес набуття знань, умінь, навичок і способів пізнавальної діяльності людини, який відбувається в основному за опосередкованої взаємодії віддалених один від одного учасників навчального процесу у спеціалізованому середовищі, яке функціонує на базі сучасних психолого-педагогічних та інформаційно-комунікаційних технологій [5].

Сьогодні навчання в Україні має характер не тільки дистанційного навчання а ще й асинхронного. Асинхронний режим означає взаємодію між суб'єктами дистанційного навчання, за якої учасники взаємодіють між собою із затримкою в часі, застосовуючи при цьому інтерактивні освітні платформи, електронну пошту, форуми, соціальні мережі тощо [4]. Безумовно такий формат навчання є вимогою часу, і має ряд переваг та недоліків, основні з них наведені на рис. 1.

Як можна побачити, у центрі питання про отримання вищої освіти в нових умовах є якість освіти. Хоча, ще однією важливою функцією ЗВО є їх внесок у розвиток економіки країни та регіонів, і сьогодні ця функція також зазнає змін. Містоутворююча місія дуже почесна, та водночас і дуже відповідальна. Вона є важливою частиною стратегії сучасних закордонних університетів. Тут ідеться далеко не тільки про податки, сплачені закладами освіти, а й про комплекс показників, які визначають вплив кожного університету на соціально-економічний розвиток регіонів. І це перетворює кожен заклад вищої освіти на важливий інститут регіонального розвитку [3].

У таблиці 1 зазначені зміни в пріоритеті абітурієнтів при виборі ЗВО та регіонів, що має вагомий вплив на розвиток регіонів.

Як зазначено в таблиці лідером за кількістю заяв від абітурієнтів, які вступають на основі повної загальної середньої освіти в 2022 р., є Національний університет «Львівська політехніка». На другій сходинці розташувався Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського. Третє місце – у Львівського національного університету ім. Івана Франка. Також

до списку лідерів з додалися університети з Чернівецької області, Івано-Франківської та Закарпатської. Натомість у 2021 році абсолютно лідирували ЗВО Києва, ЗВО Львівської та Харківської областей. Тобто, можна прослідкувати тенденцію до більшої популяризації ЗВО західної України, переважно це пов'язано з віддаленістю від територій на яких тривають активні бойові дії.



Рисунок 1. Переваги та недоліки дистанційного (асинхронного) навчання
Джерело: розроблено автором

Таблиця 1 – Порівняльна таблиця з найпопулярніших закладів вищої освіти за кількістю заяв від абітурієнтів у 2021 р. та 2022 р.

Рік	2022 р.			2021 р.		
№	Заклад вищої освіти	Регіон	Кіл-ть заяв	Заклад вищої освіти	Регіон	Кіл-сть заяв
1.	Національний університет «Львівська політехніка»	Львівська область	28086	Київський національний університет імені Тараса Шевченка	Київ	54008
2.	Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. Сікорського»	Київ	27388	Львівський національний університет імені Івана Франка	Львівська область	47301
3.	Львівський національний університет ім. Франка	Львівська область	27205	Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»	Київ	46215
4.	Київський національний університет ім. Шевченка	Київ	26635	Національний авіаційний університет	Київ	38975

Рік	2022 р.			2021 р.		
№	Заклад вищої освіти	Регіон	Кіл-ть заяв	Заклад вищої освіти	Регіон	Кіл-сть заяв
5.	Національний авіаційний університет	Київ	17713	НУ «Львівська політехніка»	Львівська область	37331
6.	Державний торговельно-економічний університет	Київ	12467	Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна	Харківська область	32421
7.	Київський національний економічний університет ім. Гетьмана	Київ	12038	Київський національний торговельно-економічний університет	Київ	29797
8.	Чернівецький національний університет ім. Федьковича	Чернівецька область	11423	ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»	Київ	26106
9.	Прикарпатський національний університет ім. Стефаника	Івано-Франківська область	11222	Національний педагогічний університет імені М.П. Драгоманова	Київ	20811
10.	Ужгородський національний університет	Закарпатська область	10109	Київський університет імені Бориса Грінченка	Київ	18361

Джерело: розроблено авторами на основі [1, 2]

ЗВО завжди вважались місцем скупчення активної молоді та формування людського потенціалу, що будуть розвивати країну та регіони. Абітурієнти переїжджали з інших міст, регіонів і навіть країн для вступу до ЗВО. Таким чином, ЗВО виконували важливу роль для регіонів та міст, збираючи активну молодь у себе, яка у майбутньому, у більшості, залишалась у тому ж місці та починала трудову діяльність. Така тенденція мала переваги для великих міст та мінуси для невеликих міст та селищ. Але, в цьому році дистанційне навчання надало всім зовсім інші можливості. Вступати до ЗВО можна було онлайн та навчатися також. Тобто ч вся активна молодь залишається або на місцях, або стає більш мобільною у своїх пересуваннях, не прив'язуючись до місця, а також багато здобувачів знаходиться закордоном, навчаючись в ЗВО України. Це стає новим викликом для регіонів, які до цього щорічно поповнювались новими студентами, і постійно відбувалось зростання населення, що давало більші можливості для розвитку самих регіонів, а також новими можливостями для інших регіонів, адже здобувачі освіти не прив'язані до місця, а значить їх можна залучати до діяльності і розвитку власних регіонів.

Література

1. 100 вишів України, найбільш популярних серед вступників 2022. URL : <https://osvita.ua/consultations/87203/> (дата звернення 22.10.2022).
2. 100 вишів України, найбільш популярних серед вступників 2021. URL : <https://osvita.ua/consultations/83175//> (дата звернення 22.10.2022).

3. Костюк О. Містоутворююча роль університетів. Чому це потрібно Україні. URL : <https://zn.ua/ukr/EDUCATION/mistoutvorjujucha-rol-universitetiv-chomu-tse-potribno-ukrajini.html> (дата звернення 22.10.2022).
4. Пасічник О. Синхронне й асинхронне дистанційне навчання. URL : <https://osvita.ua/school/method/78950/> (дата звернення 21.10.2022).
5. Про затвердження Положення про дистанційне навчання МОН України; Наказ, Положення від 25.04.2013 № 466 URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0703-13#Text> (дата звернення 21.10.2022).
6. Романовський О.Г., Квасник О.В., Мороз В.М., Підбуцька Н.В., Резнік С.М., Черкашин А.І., Шаполова В.В. Фактори розвитку та напрями вдосконалення дистанційної форми навчання в системі вищої освіти України. *Інформаційні технології і засоби навчання*, 2019, Том 74, №6.
7. By The Numbers: MOOCs in 2021. URL : <https://www.classcentral.com/report/mooc-stats-2021/> (дата звернення 20.10.2022).

КУРБАЄВА Яна, бакалаврант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: ПРУС Юлія, доктор філософії, доцент кафедри
управління та адміністрування, Харківський національний університет
імені В. Н. Каразіна

ІНСТРУМЕНТИ ЗАЛУЧЕННЯ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ У ПРОЦЕСИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ

Війна в Україні, яка розпочалася 24 лютого 2022 року, спричинила масштабну гуманітарну кризу, яка охопила, безсумнівно, усі регіони країни. Через це багато жителів України були вимушені покинути свої домівки та виїжджати до більш безпечніших територій України або закордон. Згідно зі статистикою МОМ станом на 23 травня 2022 року, кількість внутрішньо переміщених осіб у межах України становить 7,13 млн. осіб (рис.).

Як ми бачимо, за результатами опитування загального населення можна спостерігати, що станом на 23 травня 2022 року 16,2% загального населення були внутрішньо переміщеними особами в межах України, що склало понад 7 млн. осіб. З 3 травня 2022 року ми можемо спостерігати тенденцію зменшення кількості внутрішньо переміщених осіб (зменшення майже на 900 тис. осіб). Згідно зі статистики, це перше зменшення кількості внутрішньо переміщених осіб з початку повномасштабного вторгнення Російської Федерації на територію України.

Оцінка загальної кількості осіб, що повернулися до України, показує, що майже 4,5 млн. осіб повернулися до своїх домів, проте це не означає, що особи з цієї категорії не поїдуть знову до безпечніших місць у разі небезпеки.

Загальна кількість переміщених осіб з початку війни, які виїхали до країн ЄС, становить приблизно 5,2 млн. осіб. За даними ООН на 1 червня 2022 року з України виїхало більше 6,9 млн. осіб.

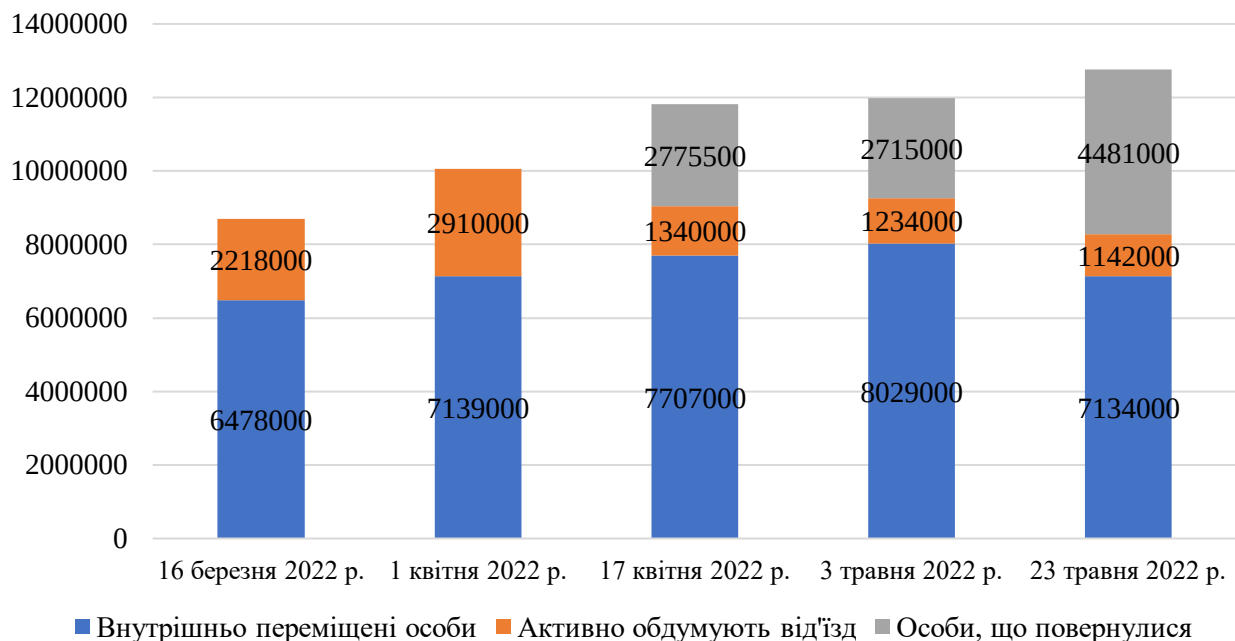


Рисунок 1. Чисельність внутрішньо переміщених осіб в Україні [3]

У зв'язку з військовою агресією Російської Федерації проти України варто відмітити наслідки, які викликала ця ситуація. Це:

- погіршення демографічної ситуації;
- зростання кількості громадян, які потребують соціальної допомоги від держави та світових організацій;
- руйнування об'єктів цивільної та критичної інфраструктури;
- зниження економічного потенціалу країни;
- можливість створення місць для умов проживання та зайнятості ВПО у громадах, які приймають осіб, які належать до переміщених осіб.

Найбільш уразливими групами осіб серед переміщеного населення варто відмітити: особи з інвалідністю, особи похилого віку, вагітні жінки та матері, що самостійно виховують дітей, малозабезпечені сім'ї, сім'ї із двома і більше дітьми, діти віком від 1 до 5 років та віком від 5 до 17 років.

Звичайно після закінчення воєнних дій на території України, потрібно замислюватися про шляхи повернення наших громадян та методи їх залучення в суспільно-економічне життя країни.

Проте ми можемо спостерігати ситуацію, що кількість внутрішньо переміщених осіб суттєво збільшується, внаслідок чого змінюється структура населення у громадах, і, як наслідок, виникнення нової верстви населення, які масово шукають прихисток у безпечніших регіонах країни.

Національною радою з відновлення України від наслідків війни відповідно до Указу Президента від 21 квітня 2022 року №266/2022 було розроблено План заходів з післявоєнного відновлення та розвитку України.

Візією цього проєкту є те, що громадяни України, що були переміщеними особами, повернулися і залишилися в Україні, інтегрувалися до суспільного життя та долучаються до відбудови держави після війни [1].

По-перше, для повернення громадян на території, з яких вони виїхали, необхідно створити максимально привабливі соціально-економічні та інфраструктурні умови. Щоб вирішити це питання, потрібно забезпечити:

- громадян тимчасовим місцем проживанням та відновити зруйновані або пошкоджені житла;
- зайнятість переміщеним особам, які повертаються до своїх громад, з яких вони виїжджали;
- соціальну підтримку громадян;
- відновлення економічного, соціального, культурного розвитку регіонів.

Після реалізації цього завдання, потрібно удосконалити підходи до формування бази даних про внутрішньо переміщених осіб, у тому числі для систематичної актуалізації даних про ВПО.

По-друге, для повернення громадян, які виїхали до країн ЄС, необхідно розробити стратегію співпраці між Україною та ЄС. Для цього потрібно провести аналіз даних щодо осіб, які отримали тимчасовий захист у цих країнах. Надалі провести аналіз ефективності діючих міжнародних договорів про управління міграцією, соціального захисту населення, законодавства ЄС, до якого має бути приведено законодавство України. Не менш важливим є запровадження та забезпечення міждержавного обміну даними та моніторинг управління міграцією між Україною та країнами-членами ЄС.

По-третє, забезпечення міжсекторальної взаємодії органів влади та місцевого самоврядування для повернення громадян, які залишаються в Україні.

Так, як більшість ВПО переїхали до більш безпечних областей України, вони певним чином для нових громад є ресурсом для забезпечення економічного розвитку. З цієї точки зору, громади, які приймають внутрішньо переміщених осіб можуть розглядати цих громадян як:

- притік нових кадрів та збільшення рівня зайнятості громади;
- покращення демографічної ситуації громади;
- інтегрування переміщених осіб у соціально-економічне життя обраної громади;
- сплата податків обраній громаді, що, у свою чергу, викликає розвиток обраної громади.

У зв'язку з повномасштабним вторгненням допомоги потребують все більше категорій людей, зокрема ВПО. За всі місяці війни держава робила і продовжує робити все можливе для стабільної соціальної допомоги своїм громадянам.

Наразі складно передбачити, як зміниться структура населення міст України, які постраждали від війни, після завершення війни через брак даних щодо зміни чисельності населення.

Таким чином, для того, щоб тимчасово переміщені громадяни України повернулися до проживання на свої території та інтегрувалися у соціально-економічне життя держави, потрібно проробити та вирішити великий ряд завдань. Органи місцевого самоврядування, органи влади, держава та країни, які допомагають нам у цій скрутній ситуації, намагаються і будуть намагатися аби громадяни України скоріше повернулися до нормального ритму життя та допомагали відновлювати інфраструктуру та соціально-економічне становище країни для майбутнього її розквіту.

Література

1. Урядовий портал : Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL : <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/nacionalna-rada-z-vidnovlennya-ukrayini-vid-naslidkiv-vijni/robochi-grupi> (дата звернення 14.10.2022).
2. DTM understanding displacement.
3. IOM UN Migration Ukraine. URL : <https://ukraine.iom.int/> (дата звернення 14.10.2022).
4. Migration Data Portal URL : <https://www.migrationdataportal.org/ukraine> (дата звернення 14.10.2022).

ОДАРЮК Вадим, бакалаврант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: РЕКУН Ганна, к.е.н., доцент, доцент кафедри
управління та адміністрування, Харківський національний університет
імені В. Н. Каразіна

ЧИННИКИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА МОТИВАЦІЮ ПЕРСОНАЛУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Численні дослідження задокументували позитивний вплив мотивації на ефективність організації [5; 6]. І, по суті, зрозуміло, що в економіці, якщо організація продовжує працювати краще, це позитивно сприятиме національному економічному розвитку. Для прискорення безперервної продуктивності організації вирішальною є індивідуальна продуктивність

співробітника, яка в кінцевому підсумку вплине на загальну ефективність організації. Крім того, мотивовані співробітники мають вирішальне значення для підвищення організаційного успіху. Отже, для керівників організацій є надзвичайно важливо постійно відстежувати рівень мотивації співробітників, щоб вони могли досягти вищого рівня продуктивності. Керівництво компаній не може забезпечити мотивацію, але відіграє важливу роль у підтримці робочих місць таким чином, щоб задовольнити потреби працівників, так як вони є одним із ключових активів для торговельних підприємств та відіграють життєво важливу роль у досягненні їх цілей.

В цілому, концепцію мотивації можна пояснити як процес поведінкового та когнітивного підходу, який спонукає працівника до досягнення його індивідуальних і загальних цілей організації. Мотивація вважається основним компонентом поведінки на робочому місці та визначається як метод стимулювання людей діяти та досягати цілей організації. Термін «мотивація» стосується вхідних даних, які створюють, направляють і сприяють поведінковому ставленню індивіда до очікуваного результату. Дослідники визначають мотивацію як психологічний аспект, який ілюструє причину ставлення індивіда до винагороди. Відповідно до досліджень, мотивація походить від потреб людини, попиту, бажання та прагнення. Дослідники визначають мотивацію як схильність діяти більш рішуче, щоб задовольнити незадоволені потреби. Мотивація співробітників пояснюється як ентузіазм і прагнення працівника прагнути досягти цілей організації, а також задовольнити свої особисті потреби. Мотивація до праці описується як комбінація як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, які стимулюють робочу поведінку та контролюють її напрямок і часовий проміжок [9].

Згідно з дослідженнями, мотивовані працівники з більшою ймовірністю нададуть якісні послуги [9]. Вчені також підкреслюють той факт, що мотивація має вирішальне значення для досягнення більшого рівня продуктивності (мотивовані співробітники допомагають торговельним підприємствам залишатися конкурентоспроможними). В Сполучених Штатах немотивований персонал щороку обходиться компаніям у 300 мільярдів доларів у вигляді втрати продуктивності, тоді як робочі місця з вищим рівнем мотивації можуть досягти в середньому на 43% більшої продуктивності, ніж робочі місця з менш залученими працівниками [3]. Така статистика виходить за рамки США та схоже проявляється і в країнах Європи.

Як правило, організації прагнуть створити міцні зв'язки зі своїми співробітниками. Це пояснюється тим, що для забезпечення виживання організації в бізнес-середовищі, яке швидко розвивається, потрібні високо мотивовані працівники. Тим не менш, для менеджерів залишається складним питанням зрозуміти, які чинники насправді мотивують їхні кадри, оскільки їх мотиваційні фактори постійно змінюються.

Варто відмітити, що, тоді як для одних працівників винагороди є каталізатором мотивації, для інших ключовими є досягнення або гарантії

роботи. Оскільки мотивовані співробітники є незамінними для досягнення організаційного зростання та успіху, основним обов'язком керівництва організацій є визначення того, які фактори справді стимулюють мотивацію працівників на робочому місці.

Визначення факторів мотивації співробітників є важливим для бізнес-організацій для підвищення їхньої організаційної ефективності. Мотивація працівників може бути досягнута за допомогою багатьох факторів. На сьогоднішній день було проведено кілька досліджень для розуміння факторів мотивації співробітників, які представлені нижче.

«Хороша заробітна плата та грошові виплати». Організаційні винагороди, такі як підвищення заробітної плати та надбавки до заробітної плати, були корисними для мотивації працівників до продуктивності. Хонг та ін. у своєму дослідженні визначення впливу виплат працівникам на мотивацію праці та продуктивність у корпораціях США виявили, що програми грошових виплат залишаються дуже цінними для працівників і керівників корпорацій [4]. Солідні грошові винагороди мотивують працівників працювати краще, а також впливають на продуктивність працівників.

Натомість метааналіз Т. Джаджа та його колег, в рамках якого було узагальнено результати 92 кількісних досліджень (об'єднаний набір даних включав понад 15 000 осіб та 115 коефіцієнтів кореляції) показав, що зв'язок між заробітною платою та мотивацією дуже слабкий. Повідомлена кореляція ($r = 0,14$) вказує на те, що існує менше 2% залежності між рівнями оплати та мотивацією. Крім того, кореляція між оплатою та мотивацією була лише трохи вищою ($r = 0,22$ або 4,8%), що вказує на те, що задоволеність людей заробітною платою в основному не залежить від їх фактичної заробітної плати [8].

Міжкультурне порівняння показало, що взаємозв'язок заробітної плати як з роботою, так і із задоволеністю оплатою практично скрізь однаковий (наприклад, немає істотних відмінностей між США, Індією, Австралією, Великобританією та Тайванем).

Проведені дослідження також довели, що співробітники, які отримують зарплату у верхній половині діапазону даних, повідомляли про рівень задоволеності роботою, аналогічний тим співробітникам, які отримують зарплату в нижній половині діапазону даних [8].

Ці результати мають важливе значення для керівництва: якщо воно хоче отримати мотивованих працівників (гроші явно не вихід).

Але це не відповідає на запитання: чи справді гроші демотивують? Деякі стверджують, що це так, що існує природна суперечність між зовнішніми та внутрішніми мотивами і що фінансова винагорода може зрештою придушити чи «витіснити» внутрішні цілі (наприклад, задоволення, чиста цікавість, навчання чи особистий виклик). Незважаючи на величезну кількість лабораторних експериментів, проведених для оцінки цього аргументу, відомого як ефект надмірного виправдання, досі немає єдиної думки про те, якою мірою вища оплата може демотивувати.

«Цікава та складна робота» може бути корисною змінною для мотивації працівників на робочому місці. Цікавий і складний дизайн роботи підвищує внутрішню мотивацію співробітників. Коли працівники мають тенденцію старіти, то цікава робота стає для них більш впливовим мотиватором. Співробітники, як правило, більш мотивовані, якщо доручені їм завдання цікаві [1]. Крім того, цікаві робочі завдання також допомагають працівникам більш позитивно залучатися до завдань.

Нещодавнє дослідження Юн Джік Чо і Джеймса Перрі в рамках якого було проаналізовано дані репрезентативної вибірки з більш ніж 200 000 співробітників США [7] показало, що рівень залучення співробітників утримався сильніше пов'язаний із внутрішніми, ніж із зовнішніми мотивами, але обидва мотиви, як правило, компенсують один одного. Іншими словами, коли співробітники мало зацікавлені у зовнішніх винагородах, їхня внутрішня мотивація надає істотний позитивний вплив на рівень їхньої залученості. Однак, коли співробітники зосереджені на зовнішній винагороді, вплив внутрішніх мотивів на залучення значно зменшується. Це означає, що співробітники із внутрішньою мотивацією втричі більш залучені, ніж співробітники із зовнішньою мотивацією (наприклад, грошима). Іншими словами, працівнику більше сподобається його робота, якщо він зосередиться саме на її виконанні ніж на грошах. Цей висновок був вірний навіть за низького рівня заробітної плати.

Особисті характеристики. Нарешті, інші дослідження показують, що особистість співробітників набагато краще передбачає залучення, ніж їхня зарплата. Найбільш переконливим дослідженням у цій галузі є великий метааналітичний огляд 25 000 учасників, де особистість визначила 40% мінливості оцінок задоволеності роботою. Чим більш емоційно стабільні, екстравертні, приємні чи сумлінні люди, тим більше їм подобається їхня робота (незалежно від їхньої зарплати). Але особистість співробітників не є найважливішим фактором, що визначає рівень їхньої мотивації [2]. Насправді найбільшою організаційною причиною розмежування є некомпетентне керівництво. Таким чином, можна припустити, що саме від особистості менеджера буде залежати вмотивованість його співробітників (дане припущення потребує емпіричної перевірки).

Іноді трапляються неочікувані події, які теж стають фактором впливу на мотивацію робітників. Одним із найбільш значущих чинників стала війна в Україні. Багато підприємств, особливо торгівельних, стикнулися з необхідністю змінювати системи мотивації, робити фокус на підтримку психологічного здоров'я робітників. Це досягається різними шляхами: часті зустрічі, круглі столи серед працівників, надання постійної професійної психологічної допомоги, введення більш гнучкого графіку роботи. На жаль в умовах війни складно оцінити реальну ситуацію та зібрати статистичні дані для оцінки. Надати результати досліджень наразі неможливо за їх відсутністю, але в майбутньому зрозуміло, що вплив війни буде оцінений.

Якщо брати ситуацію з пандемією, яка теж нещодавно вимустила зробити корективи в напрямку мотивації, то на цьому поприщі були вже проведені ґрунтовні дослідження. Було проведено опитування 80 респондентів з різних регіонів України. У першу чергу було оцінено рівень значущості системи мотивації для респондентів. Для 86% це виявилось важливим аспектом. Щодо загальної вмотивованості, то тільки 16,5% респондентів були дійсно вмотивовані працювати, 36,7% були досить сильно вмотивовані. При цьому тільки 43% високо оцінили рівень системи мотивації на місці роботи. Це все говорить про досить відсталу систему мотивації на багатьох підприємствах, що дійсно зменшує мотивацію персоналу. Також було проаналізовано деякі показники різниці між станом персоналу до пандемії та після:

З таблиці видно, що показники продуктивності та задоволеності після пандемії, що говорить про дійсно негативний її вплив на стан робітників. Інтересна ієрархія вибудовувалась на запитання чинників мотивації. До пандемії головними чинниками були:

1. Відчуття стабільності на роботі.
2. Можливість кар'єрного зростання.
3. Конкурентна заробітна плата.

Після пандемії ситуація змінилась:

1. Комфортні умови на робочому місці.
2. Відчуття стабільності на роботі.
3. Соціальний пакет.

Таблиця 1 – Стан задоволеності роботи персоналу до пандемії та після

Назва показника	До пандемії		Після пандемії	
	Відсоток людей, які високо оцінили стан показника	Відсоток людей, які оцінили середньо або незадовільно стан показника	Відсоток людей, які високо оцінили стан показника	Відсоток людей, які оцінили середньо або незадовільно стан показника
Рівень задоволеності своєю роботою	49,4	50,6	40,4	59,6
Продуктивність робітника	74,7	25,3	68,4	31,6

Джерело: складено за даними [10]

З цього можна зазначити, що під час криз робітники шукають гарантій та стабільності. Суми та гроші переходять на другий план, коли мова заходить про збереження робочого місця в цілому. При запитанні про головні мотиватори працевлаштування критерій важливості заробітної платні змінився на відчуття стабільності компанії. Отже, якщо в час стабільності мотивуючими факторами легко можуть стати премії або кар'єрний зріст, то в час змін та криз головним чинником мотивації є створений комфорт та деяка стабільність для робітників [10].

В цілому, слід зазначити, що для будь-якої бізнес-організації безцінно мати мотивовану робочу силу, оскільки вона може відігравати значну роль у покращенні результатів компанії. Керівництво повинно усвідомлювати, які фактори мотивують працівників на робочому місці. Такого роду знання необхідні для підвищення конкурентоспроможності та можливостей розвитку будь-якої компанії.

Література

1. Chandrasekaran S. Impact on employer branding through talent retention and motivation in insurance companies, *International Journal of Business*. 2020. Vol. 1, No. 1, pp. 54–61.
2. Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis. URL : <http://www.timothyjudge.com/Judge,%20Heller,%20&%20Mount%20JAP%202002.pdf>.
3. Gaille B 19 Employee Motivation Statistics and Trends. Retrieved from Brandon Gaille Small Business & Marketing Advice. URL : <https://brandongaille.com/17-employee-motivationstatistics-and-trends/>.
4. Hong J.C., Yang S.D., Wang L.J., Chiou,E.F., Su F.Y. and Huang S.L. Impact of employee benefits on work motivation and productivity, *International Journal of Career Management*, 1995.Vol. 7, No. 6, pp.10–14.
5. Mani S., Mishra,M. Non-monetary levers to enhance employee engagement in organizations – “GREAT” model of motivation during the Covid-19 crisi’, *Strategic HR Review*, 2020.Vol. 19, No. 4, pp.171–175.
6. Pang K., Lu C. Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance, *Maritime Business Review*. 2018. Vol. 3, No. 1, pp. 36–52.
7. The Effect of Organizational Reputation on Public Employees’ Retention : How to Win the “War for Talent” in Constitutional Autonomous Agencies in Mexico. URL : <https://journals.sagepub.com/home/rop> (дата звернення 21.10.2022).
8. The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. URL : <https://cutt.ly/ONBbtU5> (дата звернення 21.10.2022).
9. Zheng T.M., Zhu D., Kim P.B. and Williamson D. An examination of the interaction effects of hospitality employees’ motivational and cultural factors in the workplace, *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*. 2020. P. 1–29.
10. Вонберг Т. В., Мотчана Е. М. Динаміка мотиваційних важелів під впливом пандемії. URL : <https://cutt.ly/5NBbWIU> (дата звернення 26.10.2022).

РЕКУН Ганна, к.е.н., доцент, доцент кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ГІБРИДНІ КОНФЛІКТИ: ВИКЛИКИ ДЛЯ СУСПІЛЬСТВА

Гібридна війна – одна з найбільш обговорюваних концепцій нашого часу, яка зазвичай характеризується як багаторівневий або складний конфлікт. Ця концепція привернула особливу увагу у зв'язку з російською інтервенцією в Україну 2014 року, у період значних політичних змін. Однак концепція гібридної війни теоретично розроблялася відносно довше, більш інтенсивно протягом щонайменше десятиліття, хоча перші формулювання з'явилися вже в середині 1990-х років. Концепція гібридності залишається предметом дискусій та не має чіткого визначення як серед фахівців з державної політики, так і серед науковців, що перешкоджає зусиллям з ефективною протидії гібридним кампаніям.

Гібридні конфлікти супроводжуються революційними змінами в суспільстві. Глобалізовані та більш відкриті ринки пропонують можливості, залежності та вразливості, які впливають на суспільство та створюють проблеми безпеки. Технологічний зв'язок є життєво важливим елементом повсякденного життя, а доступ до інформації є демократичним правом. Однак ця ситуація дає противникам набагато більше охоплення суспільств, ніж будь-коли раніше. Цифрова революція – і все більша залежність урядів, військових та широкого суспільства від кіберпростору – створили середовище, сприятливе для гібридних заходів [1].

Під час гібридної війни за єдиним загальним задумом і планом виконують комплекс операцій, що являють собою комбінації таємних і відкритих дій, операцій із дезінформації та пропаганди. Існують також міцні фізичні та моральні проблеми. Події в Україні дають чітке уявлення про реалії майбутнього конфлікту, до якого слід підготуватися іншим країнам. З мільйонами переміщених осіб і значним руйнування міст та зростання смертності серед цивільного населення необхідність передбачати такі ситуації та пом'якшувати їх не може бути більш ясною.

Першочерговим проявом впливу гібридних конфліктів на суспільство, найімовірніше, є психологічна шкода, яка призводить до виникнення фізичних проблем у людей. Незважаючи на те, що встановити рівень та вплив цієї психологічної шкоди не видається можливим, існує ймовірність її взаємозв'язку із такими випадками фізичної шкоди як самогубство, зловживання психоактивними речовинами та домашнє насильство.

Війна смислів становить серцевину стратегії гібридної війни, головна мета якої полягає в забезпеченні послідовного планомірного встановлення контролю над усіма сторонами життя держави – об'єкта гібридної агресії, і насамперед над менталітетом її населення. Потрібно спрямувати діяльність Уряду та інших

інституцій на обізнаність населення про гібридні конфлікти та їх загрози для зменшення негативного впливу гібридних загроз.

Так, проведені Центром з питань захисту цивільного населення в умовах конфлікту дослідження та спостереження дозволили дійти наступних висновків щодо основних гібридних загроз в Україні до початку широкомасштабної війни. Так, на Донбасі відбувалося поєднання інформаційних кампаній, які підсилювалися кіберпітримкою і поєднувалися з суто воєнними заходами. До 24.02.2022 на Донбасі основну увагу було зосереджено на утриманні населення під контролем за допомогою заходів, що мали на меті змалювати українську владу та Збройні Сили України як «некомпетентних» та «зловмисних». На решті території України гібридні загрози в основному спрямовувалися на розділення країни та послаблення довіри населення до місцевих та національних органів влади [1]. Така тактика (на перший погляд суто політична), як вже доводить нам сьогоднішня, має значний вплив на захист цивільного населення. Розділені суспільства є менш продуктивними та стабільними і наражаються на підвищений ризик втручання або експлуатації з боку зовнішніх суб'єктів.

Цілі для гібридних операцій знаходяться там, де існують основні вразливості суспільства і найбільша асиметрія між слабкими сторонами цілі і сильними сторонами джерела. В інформаційну епоху багатство нації полягає не лише в матеріальних речах, таких як земля, інфраструктура та машини, але й все більше в нематеріальних, таких як інформація, інтелектуальна власність, система освіти та економіка знань (фактично, всі важливі та критичні функції для добробуту країни).

Для протистояння гібридним конфліктам важливо виявляти та розуміти вразливості суспільства та критичної інфраструктури. Дійсно, якщо спосіб роботи гібридної війни полягає в тому, щоб уникнути відвертого воєнного конфлікту, принаймні, спочатку, і натомість вести загальносуспільну війну з політичною, економічною та соціальною сферами держав, то спротив і оборона також мають здійснюватися в цілому суспільстві. Наприклад, через економічну свободу і зв'язок довіри та поваги між звичайною людиною і правоохоронними органами та розвідувальними службами. Хоча всі важливі компоненти стримування гібридних загроз важко досягти, особливо в короткостроковій і середньостроковій перспективі.

Цивільне населення посідає центральне місце в конфлікті як джерело потенційної соціально-політичної вразливості в суспільстві та як ціль для невійськових загроз і нападів, включно з кампаніями з дезінформації. Будь-яка нерівність у суспільстві може бути використана для посилення невдоволення. Розбіжності щодо міграції та кризи біженців використовувалися для загострення розбіжностей у громадянських суспільствах.

Так, переміщення і пересування людей використовуються як хвиля для прориву сусідніх держав, напружуючи економічні та соціальні системи. Це перешкоджає свободі держав фізично і політично маневрувати, коли

конфлікт дійсно настає. Під час конфліктів і криз основна увага часто приділяється військовим; однак у цивільному суспільстві загрози сходяться, щоб спричинити стратегічний тиск і обмежити політичні та військові свободи дій.

Застосування концепції стійкості стає найважливішим заходом проти гібридних загроз. Якщо гібридні стратегії будуть спрямовані на піддрив безпеки і стабільності суспільств за одночасного тиску зсередини, то виявлення наявних вразливостей і потенційних ліній розлому для підвищення стійкості до ризиків і загроз було б розумною справою. Всебічне розуміння довкілля людини поліпшить аналіз наявного потенціалу і послужить основою для вжиття індивідуальних заходів щодо захисту цивільних осіб. В ідеалі створення стійкого суспільства насамперед запобігатиме руйнуванням або принаймні пом'якшить їхні наслідки, одночасно прискорюючи відновлення за рахунок адаптації або трансформації [2].

Для запобігання гібридним загрозам існують хороші міжнародні приклади, які можуть послужити цінними орієнтирами та уроками, наприклад, фінська концепція «комплексної безпеки», в рамках якої забезпечується висока пильність щодо гібридних загроз у всіх сферах життя суспільства і здатність діяти в різних сферах [3].

Слід зазначити, що є небагато академічних досліджень в поєднанні таких сфер як конфлікти і соціальні розбіжності, які розроблені з урахуванням контргібридної війни. Хоча такі дослідження можуть доповнювати наявні військові рамки, особливо у довгостроковій перспективі. Прикладні дослідницькі інструменти, повинні цілеспрямовано вивчати критичні вразливості у різних галузях і на кількох рівнях та виявляти конкретні потреби поряд з наявними потужностями і можливостями [4].

Розуміння громадянської та соціальної вразливості та наявності стратегій, які оцінюють, створюють і підвищують стійкість, мають бути найважливішим елементом оперативного планування майбутніх криз і конфліктів.

Стійке суспільство є основоположним чинником як для безпеки людини, так і для захисту цивільних осіб. Однак це залежить від здатності всього уряду зміцнювати довіру, спілкуватися та зближуватися навколо основних принципів і цінностей. Оскільки гібридні загрози часто мають тривалий часовий горизонт, це вимагає підходу, орієнтованого на процес, а не на інцидент. І оскільки гібридна «війна», на відміну від звичайної війни, не має початку і кінця, що визначають період «війни», оборонні та, можливо, попереджувальні заходи мають вживатися в контексті нормальної політичної ситуації.

Література

1. У зоні невизначеності : гібридна війна та захист цивільних в Україні / Center for Civilians in Conflict (CIVIC), Червень, 2021. URL : https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2021/09/CIVIC_Ukraine_Report-Translated_Web.pdf (дата звернення 20.10.2022).

2. Atkinson A., Grandi M., Vaklinova G. Resilience, Human Security, and the Protection of Civilians: A Critical Approach for Future Urban Conflict/ PROGRAM. Protecting Civilians & Human Security, June 13, 2022. URL: <https://www.stimson.org/2022/resilience-human-security-and-the-protection-of-civilians-a-critical-approach-for-future-urban-conflict/> (дата звернення 20.10.2022).
3. Bekkers F., Meessen R., Lassche D. Hybrid conflicts: the new normal?. 2021. URL: https://hcss.nl/wp-content/uploads/2021/01/Hybrid-conflicts.-The-New-Normal-HCSS-TNO-1901-_0.pdf (дата звернення 20.10.2022).
4. Magnuson S., Keay M., Metcalf K. Countering Hybrid Warfare: Mapping Social Contracts to Reinforce Societal Resiliency in Estonia and Beyond// Texas National Security Review. Vol 5 (2), Spring 2022 p. 27–52. URL: <http://dx.doi.org/10.26153/tsw/24028> (дата звернення 20.10.2022).

ТИТОВА Марія, бакалаврант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: РЕКУН Ганна, к.е.н., доцент, доцент кафедри
управління та адміністрування, Харківський національний університет
імені В. Н. Каразіна

ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО- ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах пандемії COVID-19 велика кількість компаній перейшла на дистанційний формат роботи. З'явилися проблеми, пов'язані з переживаннями людського ресурсу про матеріальну стабільність, здоров'я та безпеку, почастишали випадки емоційного вигорання. 78% організацій відмічають пандемію, карантин та дистанційну роботу як причину стресу для співробітників. Перед HR-менеджерами та іншими керівниками постала важлива місія: зберегти, а згодом і покращити емоційний стан працівників, адже ментальні проблеми знижують залученість персоналу у робочий процес на 50%. [1] Новим випробуванням для компаній стала війна в Україні. Окрім оновлень у юридичному полі, на економічні результати підприємств впливає мотивація та внутрішня готовність працівників виконувати свою роботу. Питання емоційної стабільності викликало нову хвилю спостережень та розробок методів покращення соціально-психологічного стану у колективі.

Згідно результатів опитування компанії Deloitte, серед засобів вдосконалення добробуту найбільш розповсюдженими є впровадження гнучкого робочого графіку (94% роботодавців використовують цей метод), надання медичного страхування (забезпечують 89% роботодавців) та покращення

теоретичних знань працівників у напрямку проблем ментального здоров'я (ініціюють 74% роботодавців).

Пандемія COVID-19 вплинула на стратегію розвитку добробуту 82% компаній: адаптація до умов дистанційної роботи, ментальне здоров'я та розширенні програми страхування. Таким чином, 89% підприємств відмітили позитивні зміни після впровадження програм розвитку емоційної стабільності працівників у 2020 році. Серед найбільш відзначених напрямків виявилися бренд роботодавця, рівень залученості працівників та підвищення морального духу [1].

Одна з найпоширеніших проблем у компаніях, що стосується добробуту – це стрес на роботі. Для моніторингу ситуації у цьому напрямку 83% компаній, що спостерігають за ментальним здоров'ям працівників, використовують опитування серед персоналу для виявлення проблем. 79% роботодавців впроваджують ініціативи, які спрямовані на пошук рівноваги між роботою та особистим життям. Фахівців, які надають психологічну допомогу залучають 48% компаній.

Запобігання стресу сприяє якісний відпочинок та умови праці. Отож, провідні українські компанії приділяють увагу тому, як облаштовано робоче місце кожного працівника, слідкують за тим, щоб співробітники не брали відпустку заради виконання робочих задач, облаштовують місця для відпочинку [1,2].

Серед негативних наслідків дистанційного формату роботи відмічають брак живого спілкування між працівниками, відсутність належних умов праці з дому. Для зменшення такого роду впливу на ментальне здоров'я співробітників компанії проводять онлайн-зустрічі з командою, 72% роботодавців надають додаткове робоче обладнання. Разом з тим у рамках юридичних можливостей деякі компанії надають можливість своїм працівникам самостійно обрати, який формат роботи є найбільш сприятливий: очний чи дистанційний. Такий підхід називається гібридним та демонструє довіру керівників до своїх працівників та їх вибору [2].

Актуальність редизайну робочого процесу зростає з появою пандемії коронавірусу та набирає обертів з появою війни. Нові умови спричиняють стрес серед працівників і змушують керівників особливо відповідально поставитися до питання вдосконалення емоційного стану у колективі. Серед методів, які можуть позитивно вплинути на проблему ментального здоров'я працівників, можна виділити наступні:

1. Опитування працівників щодо оцінки власного рівня емоційного стану.

Для раннього діагностування та запобігання апатії, стресу, депресії, керівники мають бути постійно на зв'язку зі своїми підлеглими і проводити опитування (в усній або письмовій формі), стосовно морального самопочуття.

2. Надання гарантій.

У випадку з COVID-19 проявом такого методу є надання медичного страхування працівникам. Під час війни «гарантією» може виступати

подовження контракту зі співробітниками. Відчуття стабільності та захищеності сприяє кращому прояву здібностей співробітників.

3. Розвиток обізнаності співробітників у сфері ментального здоров'я.

4. Залучення психологів для покращення соціально-психологічного клімату у колективі підприємства.

Після проведення тестування на оцінку власного емоційного стану серед працівників, необхідно залучити спеціаліста. Психолога, який може розшифрувати результати та провести індивідуальну або групову роботу за необхідності.

5. Створення якісних умов праці.

Від того, як організований робочий процес залежить продуктивність працівників. Робоче місце має бути підготовленим до того виду роботи, що виконується на підприємстві. Так само важливу роль відіграє заробітна плата, яка також відноситься до умов праці. Жодна робота не має бути знецінена.

6. Піклування про якісний відпочинок працівників.

Час, який виділено на відпочинок має бути використаний співробітниками саме на відновлення сил. Окрім того, важливо, щоб протягом робочого дня у працівників була можливість відволіктися від роботи та у належних умовах відпочити.

7. Ініціювання зустрічей працівників колективу.

Такий підхід дозволить створити дружню атмосферу в колективі та може бути варіантом організації якісного відпочинку.

Від якості соціально-психологічного клімату підприємства напряду залежать фінансові результати компанії.

Література

1. Перше в Україні дослідження організаційного добробуту – як компанії піклуються про своїх працівників. URL : <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2021/well-being-survey.html>.
2. Трансформація простору. Як українські компанії готують свої офіси до закінчення пандемії. URL : <https://forbes.ua/ru/company/transformatsiya-prostoru-yak-ukrainski-kompanii-gotuyut-svoi-ofisi-do-zakinchennya-pandemii-08102021-2552>.
3. Уряд запровадив режим надзвичайної ситуації по всій території України. URL : <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-zaprovadiv-rezhim-nadzvichajnoyi-situaciyi-po-vsij-teritoriyi-ukrayini>.

ТОЛСТИХ Тимофій, бакалаврант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: ДЯЧЕК Віталій, к.е.н., доцент, доцент кафедри
управління та адміністрування, Харківський національний університет
імені В. Н. Каразіна

КАДРОВІ РЕЗЕРВИ РОЗВИТКУ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «NETPEAK GROUP»

Розвиток діяльності компанії в сучасному висококонкурентному ринку, грає одну з ключових ролей, що забезпечують життєздатність та функціонування компаній. Мета розвитку – підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності, покращення та збільшення матеріальних благ, задоволення потреб та підвищення рівень життя населення [1].

Рівень якості життя забезпечується не тільки громадянами та компанією, а й функцією перерозподілу державного бюджету. Під час війни в Україні, наша країна отримала високу підтримку з боку інших держав-партнерів для забезпечення мільйонам українців достатній для перебування рівень життя, завдяки розвиненому соціальному апарату.

Завдяки налагодженому, постійному та контрольованому потоку надходження ресурсів до бюджету через податки, країни покращують життєвий рівень свого населення. За дослідями та твердженнями світових економістів більшість – 63,9% всього ВВП надходить саме з послуг, 30,5% має промисловість та 5,9% припадає на сільське господарство (рис. 1).

Саме через це була обрана мною компанія «NETPEAK GROUP», що займається послугами зі створення інтернет рішень, послугами з просування в мережі Інтернет та створенням власного продукту з подальшою дистрибуцією його на українському та міжнародних ринках.

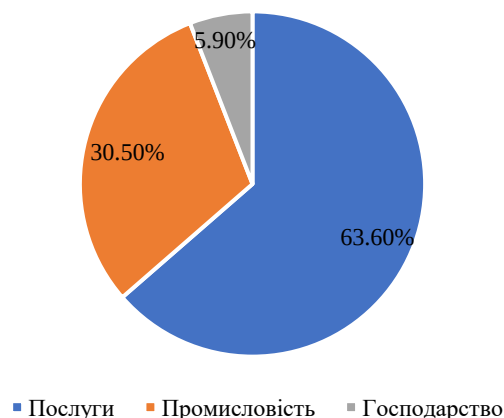


Рисунок 1. Розподіл світового ВВП

Джерело: розроблено авторами на основі [2]

Основним ресурсом компанії є її працівники, кількість яких зростає через зростання самого холдингу. Варта уваги стратегія отримання нових спеціалістів. До цього компанія зробила ряд кроків, щоб імплементувати гіпотезу в життя. Та перед цим потрібно детальніше розібратися, які з підприємств входять до холдингу, та беруть участь у збільшенні цінності та ефективності основного ресурсу компанії – людей.

У цьому ланцюжку бере участь 3 з 14 компаній холдингу[3]. Це компанії:

- Агентство інтернет-маркетингу – Netpeak;
- Розумна система для навчання – AcademyOcean;
- Онлайн-університет для світчерів – Choice31.

Розберемо, за які етапи та процеси відповідає кожна з компаній.

Онлайн-університет за підтримки та під кураторством агенції розробив програми навчання. Базуються вони на тому, які спеціалісти та з якими навичками потрібні в холдинг. Формат навчання – онлайн конференції формату лекції та воркшопу з домашнім завданням різного формату кожне з яких має за мету відточення навичок, що були подані попередньо. За результатами курсу студенти отримують бали. Ті з них, хто пройшов навчання на високий рівень та отримав потрібну кількість балів – потрапляють до кар'єрного центру холдингу, який за результатами співбесіди приймає на актуальні посади та закриває вакансію всередині холдингу.

Система для навчання використовується онлайн-університетом для структурованої подачі інформації, обробки домашнього завдання та оцінювання. Завдяки підтримці та постійного розвитку системи, використанню «розумних» модулів, процес навчання оптимізується та автоматизується кожний нової навчальної групи.

Агентство інтернет-маркетингу відповідальне у цьому процесі за 3 основних етапи.

1. Залучення потенційних працівників;
2. Надання консультаційних послуг стосовно актуалізації інформації по кожному з напрямлень;
3. Надання спеціалістів для проведення лекцій та практичних занять у своїх компетенціях.

Через те, що ми бачимо тут внутрішні відносини та надання послуги, то можемо зробити висновок, що кожна зі сторін зацікавлена у наданні найбільш актуальної інформації та найкращому наданні послуг. Агенція вчить актуальним та наразі потрібним навичкам студентів, а школа отримує окрім знань та лекторів – репутацію місця, де спеціалісти, що є практиками, навчають потенційні кадри, що будуть з ними працювати пліч-о-пліч.

Маючи таку структуру співпраці, компанія налагодила процес таким чином, що всі сторони контролюють одне одного та зацікавленні у результаті, бо він у них – єдиний.

Додатково не можна не виділити роль держави у стимулюванні ринку працівників, що задіяні в наданні послуг завдяки залученню іноземних та

власних інвестицій та грантів. Прикладом такої державної програми є «IT Generation». IT Generation – це проєкт Міністерства цифрової трансформації разом із партнерами, блокчейн-екосистемою Vinance та Львівським IT Кластером. В рамках проєкту таланти з будь-якого куточка України зможуть безоплатно отримати професію у сфері IT.

Операційна підтримка IT Generation здійснюється у співпраці з Програмою USAID «Конкурентоспроможна економіка України» та за технічної підтримки Проєкту ПРООН «Цифрові, інклюзивні, доступні: підтримка цифровізації державних послуг в Україні» [4].

Цей проєкт є інвестицією держави у потенційних та перспективних працівників, що поповнять ряди найбільш прибуткової для держави області – послуги, та найбільш перспективної для компанії та самих людей напрямку.

За даними Мінцифри таких нараховано близько 1830 студентів [5].

Таким чином розвиток компанії тепер полягає не лише в збільшенні прибутку будь-якими шляхами, а і комбінування соціальних проєктів, росту рівня життя населення та працю на майбутнє не тільки компанії в особистості підлеглих, а і на майбутнє всього суспільства.

Саме подєднання зусиль всіх членів суспільства дозволяє забезпечити гідний рівень життя населення країни.

Література

1. Розвиток підприємства та оцінка факторів, що на нього впливають. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5329> (дата звернення 23.10.2022).
2. Світовий ВВП, ОЛЗА Консалтинг & Аудит. URL : <https://bit.ly/3TuxzcX> (дата звернення 23.10.2022).
3. Netpeak Group – Офіційний сайт групи IT-компаній. URL : <https://netpeak.group/> (дата звернення 23.10.2022).
4. IT Generation. URL : <https://it-generation.gov.ua/> (дата звернення 23.10.2022).
5. Українська правда Мінцифри майже вдвічі збільшило кількість місць на безоплатні IT-курси. URL : <https://life.pravda.com.ua/society/2022/08/31/250241/> (дата звернення 23.10.2022).

ЧУМАКОВ Віктор, магістрант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: БАБІЧЕВ Анатолій, к.н.держ.упр., доцент, доцент
кафедри управління та адміністрування, Харківський національний
університет імені В. Н. Каразіна

УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ ВПРОВАДЖЕННЯ КУЛЬТУРИ LEAN-ВИРОБНИЦТВА

Проблеми екологічного споживання та ефективного вторинного використання всіх ресурсів виробництва постає надто гостро в умовах сьогодення. Поспішаючи збільшити швидкість розвитку економіки, країни все частіш забувають про баланс екологічності та ефективності виробництва.

Більшість підприємств, вирішуючи проблеми екологічного споживання концентрують свою увагу під час пошуку рішення на оптимізації виробничих процесів в першу чергу, проте, слід розуміти, що компанія – це таланто-орієнтована структура і впровадження культури раціонального споживання як ключової цінності компанії може стати одним із найбільш ефективних варіантів вирішення обраної проблеми, оскільки таланти, що були конвертовані компанією базисно матимуть парадигму мислення направлену на пошук та реалізацію своїх обов’язків саме в напрямку раціональності енергоспоживання, що надасть змогу легше провести зміни у виробничому процесі (адже часто за умови радикальних змін звичних підходів з’являється бар’єр сприйняття, що ускладнює імплементацію управлінських рішень) і досягати найбільш ергономічних рішень у питання енерговикористання.

Проте для імплементації певно культури спершу має бути впроваджений фреймворк відповідної системи взаємодії, що буде базисом для подальших інституціонально-закріплених правил. Спрощуючи дану концепцію – перед впровадженням певної оновленої культури підбору та адаптації талантів в компанію має бути обрана певна концепція виробництва, до якої буде адаптуватися команда ідеологічно. Такою концепцією у рамках питання ефективного енергоспоживання може стати lean-виробництва.

Ощадливе виробництво (англ. lean production або lean manufacturing) – це концепція, яка ґрунтується на прагненні підприємства ліквідувати всі види втрат за допомогою залучення у процес управління кожного працівника та максимальної орієнтації на споживача, що передбачає виробляти стільки продукції, скільки вимагає ринок. Її розробив Таїті Оно ще у 1950-ті роки на японському підприємстві Тойота (Toyota Motor Corporation). Теорія ощадливого виробництва стала всесвітньо визнаною теорією після виходу книги Womack & Jones “The Machine That Changed The World” (“Машина, яка змінила світ”). Теорія ощадливого виробництва дає змогу на практиці покращити

діяльність підприємств, оскільки останні зосереджують свої зусилля на усуненні деяких або і всіх надмірних витрат.

Практика свідчить, що радикальні зміни бізнес-процесів на підприємстві з використанням інструментів ощадливого виробництва забезпечують:

- скорочення втрат у виробництві до 75 %;
- зниження виробничих витрат до 40 %;
- скорочення циклу виконання замовлення до 50 %;
- зниження витрат трудомісткості та втрат праці до 45 %;
- скорочення запасів до 80 %;
- збільшення обсягів виробництва до 50 % [3].

Але якщо концепція настільки ефективна, то чому тільки деякі компанії наважуються впровадити її в дію? Відповідь на це запитання досить проста. Більшість власників дотримуються хибної думки, що застосування ощадливого виробництва вимагає додаткової автоматизації виробничого процесу чи придбання нового високотехнологічного обладнання. Але в японських компаніях думають інакше. Вони вважають, що гроші витратити зовсім не потрібно, а топ-менеджери працюють за принципом: “Якщо немає грошей, працюйте мозком або працюйте інтенсивніше”.

Фактично, у логіці даної концепції закладені основи імплементації саме через управління персоналом на підприємстві. Базисно, для впровадження даної системи необхідні два ключові процеси: підготовка hiring-процесів направлених на пошук кандидатів, що мають ціннісну категорію, що співпадає з основними принципами обраної концепції виробництва та розробка і підготовка супутньої освітньої програми із серій тренінгів, курсів та інших освітніх форматів, спрямованих на поглиблення знань персоналу із теми енергозабезпечення, шляхів покращення існуючого стану та більш специфічних напрямків. Саме таким чином, поєднуючи ключові процеси управління персоналом може розпочати старт впровадження такої моделі, що без значних витрат спрямованих на інноваційний розвиток підприємства надасть змогу більш ефективно використовувати енергоресурси.

Таким чином перехід на систему ощадливого виробництва – справа далеко не проста. Toyota Motor Corporation знадобилося близько 20 років, щоб пройти цей шлях першою. Нині це можна зробити набагато швидше. Найважливішим фактором успіху цього проекту є не тільки виявлення основних важелів підвищення ефективності для конкретного підприємства і подальша концентрація зусиль саме в цих напрямках, але й супутній значний акцент уваги саме на формуванні та розробці процесів управління персоналом, що зможуть адаптувати культуру організації до концепції, що впроваджується. Успішна реалізація такого проекту створить основу для подальшого покращення на підприємстві.

Література

- 1.Бондар-Підгурська О. В. Науково-методологічні засади сталого інноваційного соціально орієнтованого розвитку економіки. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2016. 531 с.
- 2.Кобилух О. Я., Мельник Г. М. Ощадливе виробництво як концепція оптимізації виробничого та управлінського процесів. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 749. С. 43–49.
- 3.Лисицин В.Д., Лисенко О.І., Вовк Ю.С. Роль “ощадливого виробництва” в діяльності підприємства. URL : http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_1/Lisenko_109.htm.

BILETSKA Mariia, bachelor, Mendel University in Brno

PECULIARITIES OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN IT COMPANIES

In the context of the rapid development of digital technologies and the spread of digitalization of all aspects of society, the activities of specialists who create digital technologies, that is, IT specialists, are of particular importance. In any field of activity, personnel is a key resource, especially in the IT sphere. Qualified personnel is the main competitive advantage of an IT company, so the development of a personnel management system is undoubtedly an urgent issue [7].

In Ukraine, at the end of September 2021, the share of the IT industry in the country's GDP was 4%. At the same time, it was planned to increase this figure by 2.5 times – to achieve growth of up to 10% in the next two or three years, as digitalization has become a priority for our country [2]. According to the Ministry of Digitalization of Ukraine, as of January 2022, there were 1701 developers of technological products and 533 IT service providers among IT companies [2].

The demand for specialists in the IT sector is increasing every year. Thus, according to the IT Ukraine Association, the number of IT specialists in the country in 2021 increased by 17% compared to 2020 and reached 285 thousand people. Experts attributed the significant increase in the number of IT workers in Ukraine to the high demand for IT services in the country and relatively high wages in this market. However, the number of IT specialists per capita is still quite low - 2.4 times less than in neighboring countries. At the same time, the number of students of ICT specialties exceeds 100 thousand [2].

The same situation in the IT market can be observed in European countries. For example, the IT industry of the Czech Republic reached \$ 1.33 billion in 2021 with 4% annual growth. In addition, a Fitch Solutions study shows that digital transformation should help the IT market outpace the country's GDP growth until 2026 [4]. Today, there are more than 7700 IT companies in the Czech Republic, many

of which are located in four major IT centers – Prague, Olomouc, Brno and Saarbrücken [4].

The Czech Republic currently lacks approximately 14,000 IT professionals, according to a new survey conducted by Coding Bootcamp Prague and recruitment platform Techloop. In total, the IT sector currently employs more than 316 thousand people, and about 79 percent of companies have problems finding suitable candidates when looking for new specialists [4].

As of March 29, 2022, 3/4 of all IT specialists left Ukraine since the beginning of the Russian special operation – 200 thousand out of 270 thousand people [2].

By the beginning of April 2022, two new IT clusters appeared in Ukraine, to which specialists from all over the country are invited. After the beginning of the Russian special operation in Ukraine, a large number of IT specialists left to other countries, and for those who stayed, they began to create improved working conditions [2].

Regarding the situation in the Czech Republic, the interest of refugees in skilled work is growing and employers are open to them. At the same time, Czech companies are taking over some workloads and teams from their sister companies from Ukraine. This follows from a unique survey conducted by ABSL among Czech business, IT and customer service centres [1].

Ukraine has long been a popular destination for business service centres. This sector employs over 200,000 skilled workers, especially in IT, research and development. Due to the war in Ukraine, more and more centres are moving significant volumes of work and part of their teams to the Czech Republic and other countries [1]. “36% of Czech business service centres have subsidiaries in the conflict zone. They are now taking over part of the workload from Ukrainian centres, 16% of the teams”, says Jonathan Appleton, Director of ABSL [1].

At the same time, the sector is also in the focus of attention of refugees seeking skilled jobs; according to the survey, 24% of centres register an increase in the number of applicants from Ukraine. They already represent 5% of the total 145,000 employees in Czech business services and work in most of the 350 companies operating in the Czech market [1].

Despite the development of the IT sector, there is an acute issue of recruiting qualified personnel with the necessary knowledge, skills and experience. This actualizes the issues of staff development, talent retention, application of various approaches to the organization of work, compliance with the principles and norms of socially responsible business in terms of remuneration, social guarantees, career promotion of specialists. For each particular IT company it is crucial to combine material and non-material motivation of employees [1].

There is no universal set of motivations that would make an ideal recipe for retaining any developer. Matching the expectations of intrinsic motivation with what the company can offer is the key to success for their long-term cooperation. The peculiarity of working in IT companies is teamwork. Therefore, the primary issue is not only the selection of qualified personnel, but also their motivation, coherence of

work and a comfortable social and psychological climate. Recently, we should add the remoteness of the staff, which imposes its own characteristics on the management of personnel and the effectiveness of their work [7].

Since the main capital of IT companies is highly qualified specialists, as noted earlier, ensuring the professional development of employees of IT companies for the future increase in labor productivity and, as a result, profit growth and achievement of social effect, is one of the main responsibilities of the HR manager. However, it is necessary to take into account the fact that there is always a risk that an employee will go to work for competitors after gaining the necessary knowledge and experience, or leave the company to start his own business, when he himself begins to create competition. At the same time, an IT company cannot stop taking measures to develop the professional competencies of employees, as this may contribute to the risk of losing its best specialists, competitive advantages and reputation in the labor market in general [6].

Today, an employer working in the field of IT understands how much he and his business depend on talented professionals, and, therefore, he pays special attention to the development of a motivation system of employees, takes into account their career, material and social needs. In the current market situation, the development of a social package begins to take an important place in order to preserve the team, attract new professionals and increase productivity in IT companies [6].

However, the motivation of IT workers, unlike other professions, has its own characteristics. The IT sphere offers specialists a sufficiently high level of salary, so, for IT personnel, salary, social guarantees, territorial accessibility of the office are mandatory, but not sufficient criteria for choosing a future job. Most often, these are young people, as the study shows, the average age of IT specialists is 25–28 years, who are educated and follow global trends in both professional and social spheres. Therefore, project managers and companies need to meet modern business trends to attract the best specialists. IT staff are more creative people, so they are more likely to respond to such factors as:

- participation in interesting projects, new experience;
- participation in socially important projects;
- the opportunity to gain unique knowledge, learn new technologies;
- work with a team of professionals;
- transparent career growth [7].

The sphere of high technologies itself is advanced, which determines the presence in it of strong, bright, ambitious people who want to manage their careers independently, for whom the most essential thing is self-realization. And one more condition: a minimum of bureaucracy and paperwork is crucial for creative people. They are attracted by the democracy and openness of the management, and, of course, the general positive climate in the organization and in the team particularly. In turn, the company and project managers need to motivate the development of creativity and design appropriate conditions for staff, taking into account the interests of employees

and creating new incentives. After all, flexibility of mind and creativity, out-of-the-box thinking are the main factors of competitiveness and market leadership [7].

The topic of talent management has become increasingly popular in recent years. In general, talent management reflects the process of systematic identification, attraction, development and retention of employees who are valuable to the company in the form of high potential or importance of the position. Today talent-managers are engaged by many CEOs who are interested in finding promising workforce. The main task of a talent manager is to develop creative and professional qualities of employees, determine their potential, ensure 100% involvement in business processes. He is responsible not only for the selection of people, but also for training, organization of events aimed at professional growth and comprehensive development [3,5].

Finally, it should be said that the development of the IT sphere and the successful activity of IT companies depend on the qualifications of IT specialists, their ability and desire to work productively, so the issue of human resources management should occupy one of the leading positions in the strategy of IT development. In addition, the companies themselves, in order to occupy a leading position in the market, to attract and retain highly qualified and talented professionals, need a special policy of personnel management [6].

References

1. High demand for employees in Czech IT sector leads to impressive wage growth. URL : <https://www.expats.cz/czech-news/article/companies-in-the-czech-it-sect-or-are-struggling-to-find-employees-pushing-up-wages> (date of reference 20.10.2022).
2. IT market of Ukraine. URL : <https://www.tadviser.ru/index.php/> (date of reference 20.10.2022).
3. Talent-manager. URL : <https://www.profguide.io/professions/talent-Manager.html> (date of reference 21.10.2022).
4. Why outsource development to the czech republic : 8 reasons. URL : <https://acropolium.com/blog/outsource-development-to-czech-republic/> (date of reference 20.10.2022).
5. Creativity and talent management. What is it and how to benefit from it? URL : <https://mtblog.mtbank.by/kreativnost-i-talent-menedzhment-cto-eto-takoe-i-kak-izvlech-iz-etogo-polzu/> (date of reference 21.10.2022).
6. Features of personnel management in the IT-sphere. URL : <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/13830/1/86.pdf> (date of reference 19.10.2022).
7. Features of personnel management in the IT-sphere on the basis of corporate social responsibility. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/626> (date of reference 19.10.2022).

SKOROBOGATOVA Natalia, PhD, Associate Professor, Associate Professor
of the Department of International Economics,
National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”

IMPACT INVESTMENTS FOR THE INNOVATIVE RENEWAL OF UKRAINE CITIES

In the conditions of rapid application of Industry 4.0 technologies and a high level of uncertainty, it is the innovative component of the company's development strategy that will fully assess the balance of its development and impact on the external environment. According to the analysis of the data of the State Statistics Service of Ukraine, investment in innovation is the driving force behind the development of domestic enterprises even in conditions of macroeconomic instability. At the same time, considering only the economic results from the investments made does not allow one to fully make an objective decision. In this case, it is mandatory to apply a systematic approach to decision-making. Considering the current situation in Ukraine, it is appropriate to spread impact investments that also consider the social effects and goals of the project [1]. In Ukraine, the volume of impact investments is small, but the interest of entrepreneurs in impact investing is growing. It is worth noting that Ukrainian legislation does not define the concept of “social entrepreneurship”, but some legal acts allow the creation of enterprises that are considered social by international standards. Most often, social entrepreneurship in Ukraine is understood as entrepreneurship aimed at achieving not economic, but social and/or environmental goals [2]. Unfortunately, the development of impact investing, both in Ukraine and around the world, faces a number of problems, in particular, the lack of adequate capital in terms of the ratio of risk and profitability, appropriate exit strategies (withdrawal of investments) for impact investors, the necessary state support of the impact-investing market; the complexity of measuring the obtained effect and managing it, etc.

To increase the volume of impact investments in the world and overcome the above-mentioned problems of the development of impact investing, coordination, and concerted and active actions of many participants of the investment market are necessary. Enterprise as an open system constantly interacts with the surrounding environment, which calls for the use of a systemic approach for a reasonable assessment of its condition and development. Therefore, the interests of all stakeholders should be considered when analysing potential investments. For example, during the implementation of investment projects related to the improvement of urban infrastructure, various agents act as interested parties: national authorities, regional authorities, regional associations, large cities, small and medium-sized cities, associations of cities, etc. We believe that one of the main stakeholders is the population living in cities and suburbs because they are the final “consumers” in this case. A systematic approach to the implementation of the principles of the “green economy” is especially important, which will help solve both economic and environmental, and social problems. Thus, the introduction of elements of the green

economy concept should be preceded by a comprehensive assessment of possible costs and expected results for all participants in the process at different levels – local level (city, community), regional (regional) level, state level, and supranational (supranational) level. In addition, a systematic approach should be applied to the assessment, considering the relationship between all participants, namely: the local population, enterprises and institutions, state authorities, and supranational institutions.

The possibility of introducing modern information and communication technologies, which are the basis of the Fourth Industrial Revolution, should also be considered. Today, they are actively used both at the micro, meso, and macro levels. In particular, the concepts of the development of European and Ukrainian cities are based on the concept of a smart city. The use of IT technologies allows at the same time to obtain a significant economic effect (Fig. 1):

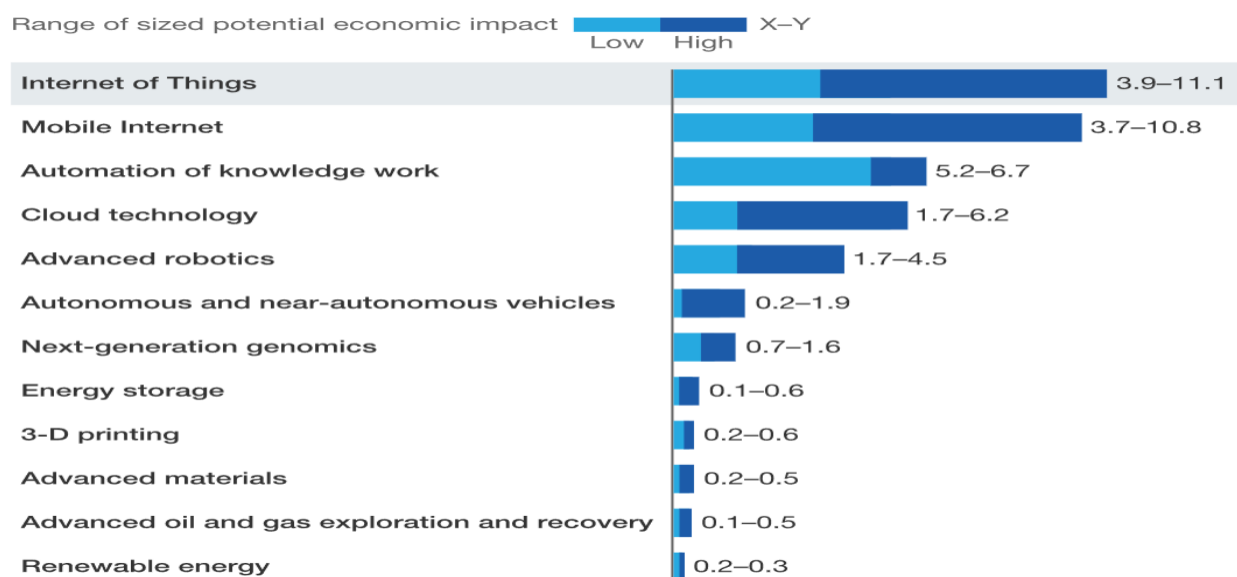


Figure 1. Economic effect of IT technologies until 2025, trillion dollars [3]

Thus, by improving the city infrastructure on the basis of the concept of a “green economy” when applying ICT, all participants, both the state and society, get a positive effect. We believe that this approach should be used in the post-war reconstruction of the national economy and infrastructure of Ukraine.

References

1. Skorobogatova N. (2022). Implementation of the EU experience regarding the transition to the urban green economy as a model of the post-war reconstruction of Ukrainian cities. *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series International economic relations and world economy*. Vol. 44. P. 96–102.
2. Скоробогатова Н.Є., Дорошенко О.С. Імпакт-інвестування: світовий досвід та перспективи застосування в Україні. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2022. № 23. С. 68–76. DOI: 10.20535/2307-

5651.23.2022.264633 URL :
<http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/264633/260811> (дата звернення
22.10.2022).

3. How can we recognize the real power of the Internet of Things? URL :
<https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/how-can-we-recognize-the-real-power-of-the-internet-of-things>
(дата звернення 22.10.2022).

STANKIEWICZ-MRÓZ Anna, Ph.D., Assistant Professor,
Institute of Management, Lodz University of Technology, Poland

CHALLENGES FOR SCIENTIFIC RESEARCH IN THE ERA OF HYBRID CONFLICTS

Conflicts cannot be eliminated from social life. They are common and inevitable. So far, many studies have been carried out on the sources, functions or course of conflicts. The concepts of Conflict Management and Management by Conflict have been introduced to management. We require candidates for leaders and managers to be competent in conflict resolution. These competences, treated as key, are also developed during courses and trainings. However, the basic question today is: are the theories, methods and tools for conflict resolution that we have been taught really adequate to the conflicts that are taking place in the twenty-first century? A new category has emerged, hybrid conflicts, the course of which is multi-layered, enigmatic, and their duration, as well as the methods, techniques and tools used are unpredictable. One of the first theorists to describe hybrid conflict in their publications was the F. Hoffman [1]. “Hybrid conflict is a state of conflict, which has not yet reached a state of conventional war, between two or more actors (nation-state, proto-state, or a non-state) aiming to achieve their political and/or strategic objectives via multiplicative effects of hybrid war, coordinated by one or multiple hybrid threats at tactical, operational, strategic, and political levels of conflict”[2].

Conducting hybrid conflicts requires modern interdisciplinary knowledge and people with high competences. Usually knowledge from various fields is used, specifically combined, usually from the field of technical, biological, chemical and social sciences. For hybrid conflicts, research on new technologies in the technical area is particularly important. The research areas in which technologies of key importance in the analyzed context are created today are primarily ICT together with microelectronics, nuclear physics, photonics, robotics, materials science with nanotechnology, chemical engineering, new production methods – all understood as fields combining entire teams of research disciplines integrated with them.

Table 1 – Comparison of traditional and hybrid conflict

Characteristics	Traditional conflict	Hybrid conflict
Duration of the conflict	Specific time frame	There is no set time frame and the conflict is chronic
Participants in the conflict	The visible actors of the conflict. Possibility to bring specific people to justice	Conducted in such a way as to avoid legal liability, “to twist everything round”
Conflict methods	Overt military actions	Military and non-military activities, many stealthy activities

Source: own study

Knowledge of biotechnology, epidemiology and modern social sciences is also important. Modern social sciences, integrating knowledge from many sources on the behavior in various situations of individuals and entire social groups, using huge Big Data, Social Network Analysis (SNA), Social Engineering and Psychology. The challenges result from the global networking of modern societies thanks to the development of ICT carry the threat of large-scale social manipulation or the construction of informal spheres of influence. The need for modern knowledge, which can be used in various ways, brings challenges for conducting scientific research and for scientists. These include:

- safety in the twenty-first century requires high scientific and technological competences;
- science and emerging new technologies obviously have a huge potential to improve the fate of people in the world, but unfortunately they also intensify threats to their well-being or even life;
- a huge responsibility for conducting research, from the moment of conceptualization and creating a research team to the moment of commercialization of results. Responsibility and loyalty of each participant is crucial, not only researchers, but also lab technicians, assistants and even porters guarding the buildings;
- the problem mainly concerns research on “dual use” technologies (the possibility of using for military or criminal purposes the achievements of research carried out in the civilian sector);
- sources of research funding. Analysis of the origin of financial resources, transparency of research funding.

Research on dual use technologies should be approached with particular attention and care. Studies of particular concern are the so-called dual-use studies. These are studies that research, based on current understanding, can be reasonably anticipated to provide knowledge, products, or technologies that could be directly misapplied by others to pose a threat to public health, agriculture, plants, animals, the environment, or materiel [3].

We deal with the issue of dual-use research when honest and reliable researchers carrying out a project for a good cause make a discovery that can be used by others

to the detriment of people and the environment. For example, Australian experts in their report on dual-use research in Life Sciences prepared for the Australian government enumerate as many as 11 groups of potentially dual-use experiments [4]. Dual-use studies include many different types of research, the vast majority of which concern activities on genetic material, the cost of conducting. Research on genetic material is relatively low and the technologies used in these experiments are readily available. The key in this type of research is the great responsibility and awareness of the seriousness of the situation of all those involved in such research, at every stage of the research process. The basic issue is ethics in scientific work. Company codes of ethics may be helpful here, but only they will not build ethical attitudes.

The dilemma of publishing the results of dual-use research:

- in the case of dual-use studies, the disclosure of all data can be used not only to verify the thesis assumed by the researchers, but also for dangerous activities contrary to the intentions of the researchers;
- publishers are reluctant to proposals to limit access to research results. This can be a real publication problem.

In the face of threats of hybrid conflicts, EU modifies its research priorities. Technologies that will be breakthrough in times of hybrid conflicts have been identified. Their impact will already be felt in 5-10 years. This category of technology includes: advanced big data analytics and computing, artificial intelligence, autonomy, space and hypersonic technologies [5]. The European Union also wants to create Key Enabling Technologies, which include advanced manufacturing, advanced materials, life-science technologies (biotechnology and bioinformatics), micro/nanoelectronics and photonics, artificial intelligence, security and connectivity, and advanced technologies with the Internet of Things.

In the era of hybrid conflicts, new threats and challenges in the field of conducting scientific research are emerging. It becomes crucial to identify research on high-risk innovations and support its development and implementation. It is to be expected that governments and relevant supranational organizations will create appropriate regulations on the dissemination and use of new technologies in a timely manner. The need to create comprehensive safeguards for due use research the awareness of responsibility, mindfulness and ethics in the work of researchers should be strengthened. It is important to look carefully at where research funding comes from.

References

1. Hofmman F., Conflict in the 21st Century.: The Rise of Hybrid Wars, Potomac Institute of Policy Studies, Arlington 2007.
2. Baleban M.A., Mielniczak P., Hybrid conflict modeling, Winter Simulation Conference (WSC), 2018.
3. National Science Advisory Board for Biosecurity, NSABB Draft Guidance Documents 2006. URL :

- http://oba.od.nih.gov/biosecurity/biosecurity_documents.html (accessed on 24.10.2022).
4. Miller S., Selgelid M. Ethical and Philosophical Consideration of the Dual-use Dilemma in Biological Sciences, *Science and Engineering Ethics*, vol. 13, 2007, p. 523–580.
 5. Reding D.F., Eaton J. Science and Technology Trends 2020–2040 : Exploring the S and T Edge, 2020.

СЕКЦІЯ 3

СТЕЙКХОЛДЕРИ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ: НАУКОВІ ПРОБЛЕМИ ЕФЕКТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ

АНДРЕЄВА Катерина, викладач, аспірант кафедри
управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ГЛОБАЛЬНІ ТРЕНДИ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Сучасний стан світової та української економіки і суспільства характеризується високим ступенем невизначеності, наслідком чого є нестабільність соціально-економічної, політичної, безпекової ситуації, тощо. Важливою складовою сталого розвитку на будь-якому рівні є соціальний розвиток, який пов'язаний із рівнем добробуту населення та забезпечення його ключових потреб.

Визначення рівня соціального розвитку має певні особливості і складнощі, так як кількісні показники за цим напрямом нечисельні, а якісні мають певні обмеження в інтерпретації. Відповідно, у світовому економічному суспільстві з цією метою використовуються різні індекси, зокрема Social Progress Index (Індекс соціального прогресу).

У Методологічному звіті Social Progress Index 2022 [2] дослідники визначають соціальний прогрес як спроможність суспільства забезпечити базові людські потреби його громадян, створити базис, який дозволить громадянам та громадам покращувати та підтримувати якість їх життя, створювати умови для кожного, щоб вони могли досягти свого повного потенціалу.

Відповідно до підходу Social Progress Index, соціальний прогрес має 3 ключові виміри, які мають свої категорії, які мають вплив на формування трендів соціального розвитку на певний період (рис. 1). І хоча автори виділяють чітку кореляцію між рівнем економічного розвитку та соціальним прогресом, цей зв'язок значно відрізняється. Рівень доходів країни часто не відповідає рівню соціального прогресу, особливо в країнах із середнім і низьким доходом [1].

Станом на 2022 рік [1] найвищого рівня соціального прогресу досягли країни Західної Європи, зокрема Норвегія – 90.74 (1 місце), Данія – 90.54 (2 місце), Фінляндія – 90.46 (3 місце), Швейцарія – 90.26 (4 місце) та Ісландія – 89.54 (5 місце), а США посідають 25 місце (показник 84.65) при високому рівні економічного розвитку. Україна у 2022 році зайняла 52 місце із показником 74.17.

Базуючись на основних складових оцінки соціального прогресу країн світу, можна виділити наступні глобальні тренди соціального розвитку:

- транснаціоналізація;

- регіоналізація;
- інституціоналізація;
- екологізація (greening);
- діджиталізація;
- інформатизація;
- інновації;
- технологізація;
- інклюзивність, тощо [3].



Рисунок 1. Основні складові Social Progress Index

Джерело: сформовано автором на основі [1, 2]

Такі глобальні тренди включають як традиційні тенденції для світової економіки, так і останні тенденції екологізації, цифровізації та інклюзивності. Це дає змогу комплексно аналізувати траєкторію соціального розвитку, а також на практиці використовувати потенціал глобальних тенденцій для посилення соціальної складової економічного розвитку країн у глобальному вимірі.

За останні роки (2019-2022) значно вплинула на рівень соціального розвитку у світі пандемія COVID-19, яка актуалізувала питання

багатоваріантності та неочевидності вирішення дилеми «здоров'я людини – економічний розвиток і конкурентоспроможність» [3], оскільки карантинні заходи призвели до значних економічних втрат, банкрутства, зростання боргів у приватному секторі, а також до ймовірності радикального перерозподілу бюджетних асигнувань на користь галузі охорони здоров'я, медичної науки та освіти, зниження мобільності ринку праці.

Ці події значно посилили прояви зазначених глобальних трендів соціального розвитку (наприклад, діджиталізації, інновацій, інклюзивності) та «поставили на ваги» проблеми соціального та економічного розвитку в багатьох країнах світу.

У 2022 році до нових викликів у забезпеченні соціального розвитку в Україні, а також в інших країнах Європи та світу, додалася повномасштабна війна в Україні. Вона кардинально змінила перспективи сталого розвитку країни та нівелювала попередні досягнення у забезпеченні сталого розвитку територій, особливо сільських територій східних, північно-східних та південних регіонів України.

Відповідно, одним із ключових глобальних та регіональних соціального розвитку стали безпека життя та здоров'я людей, забезпечення їх базових потреб та соціальна підтримка. Це призвело до зміни підходів до фінансування соціального розвитку та захисту, а також до імплементації нових соціальних механізмів захисту та підтримки, які ще ніколи не застосовувалися – як у світі, так і в Україні.

Високий рівень невизначеності, загроза економічній та соціальній безпеці у всьому світі, військова агресія в Україні – це драйвери глобальних змін соціального розвитку, результат яких важко передбачити на даний момент. Тому управлінцям на різних рівнях (міжнародному, національному, регіональному) необхідно спрямувати зусилля на забезпечення громадянам достатнього рівня забезпечення соціальних потреб та підтримка соціального розвитку, а для України – забезпечення базових потреб населення та поступове повернення до шляху сталого соціального розвитку територій.

Література

1. 2022 Social Progress Index: Results. URL : <https://www.socialprogress.org/global-index-2022-results> (дата звернення 25.10.2022).
2. Stern S., Harmacek J., Krylova P., Htitich M. 2022 Social Progress Index: Methodology Summary, Social Progress Imperative. Washington, DC. URL : <https://www.socialprogress.org/global/methodology> (дата звернення 25.10.2022).
3. Stukalo N., Simakhova A. Global trends in the social economy development. *International economic policy*. 2021. №1 (34). P. 7 – 22.

БАЧУК Олексій, аспірант кафедри управління та адміністрування
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

МЕНЕДЖМЕНТ В ПЕРІОД ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Питання підвищення якості регулярного менеджменту за допомогою цифрових технологій постійно фігурують з 80-х років ХХ століття як у наукових дослідженнях, так і в повсякденній діяльності спеціалістів, виконуючих керуючі функції [4; 5]. Цифровізація менеджменту є невід'ємною частиною безперервно зростаючого, загальносвітового процесу розвитку комп'ютерних технологій та автоматизації процесів. Незважаючи на постійну діяльність суб'єктів менеджменту щодо впровадження нових цифрових рішень, ці завдання не тільки не втрачають своєї актуальності, але навпаки, набувають все більшого значення для успішного управління [6].

Бізнес зі швидкістю думки, як вдало сформулював Білл Гейтс [1], – саме цієї мети дозволяє досягти цифрова трансформація системи менеджменту в організації. Мінімізація тимчасового розриву між виникненням ідеї, постановкою завдання та їх практичним втіленням, є ключовою перевагою при впровадженні нових інформаційно-цифрових рішень у бізнесі.

Посилення цифровізації менеджменту, ключових бізнес-функцій, впровадження нових програмних комплексів значно підвищують конкурентоспроможність і прибуток, полегшують повсякденну роботу управлінців і персоналу, зменшують рутинність повсякденних операцій.

Питання цифрової трансформації досліджували такі українські вчені, як К.Журавель, О.Савицька, В. Салабай, О.Проясник, К.Яресько. Одним із піонерів є Білл Гейтс, який обґрунтовував важливість даного процесу в тому числі у творі «Бізнес зі швидкістю думки»[1].

Мета роботи: дослідити питання менеджменту у період цифрової трансформації суспільних відносин в Україні.

Цифрова трансформація менеджменту – зміна форм здійснення ключових функцій менеджменту шляхом впровадження цифрових технологій.

Впровадження цифрових рішень у роботу менеджерів різних рівнів підвищує ефективність їх роботи, у тому числі [2; 3]:

- прискорює надходження управлінської інформації;
- підвищує рівень планування та здійснення контрольних функцій;
- покращує регулярний менеджмент (task- і project-management);
- мінімізує розрив у часі між виникненням ідеї, постановкою завдання та їх практичним втіленням;
- економить матеріальні та нематеріальні ресурси;
- сприяє зростанню прибутку та посилює конкурентоспроможність;
- покращує якість обслуговування клієнтів.

Дослідження різноманітних цифрових засобів: Referral Trackers, Remote Patient Monitoring, Computerized Provider Order Entry, Hootsuite, E-Prescriptions

тощо допомогли зробити наступні висновки. Існує значна кількість інформаційно-цифрових рішень, що трансформують всі без виключення функції менеджменту, від організації та планування до контролю та координації, що значно покращує результати ведення бізнесу. Цифрова трансформація менеджменту допомагає вибудувати чітку та зрозумілу модель ведення усіх бізнес-операцій, від яких залежить конкурентоспроможність у сучасному світі, який швидко змінюється. Важливо зазначити, що впровадження цифрових рішень не є панацеєю від неправильних підходів у менеджменті, але дозволяє у якісно новій формі представити функції менеджера на усіх ланках управління.

Література

1. Gates B. Business@ the speed of thought. *Business Strategy Review*. 1999. 10(2). 11-18. <https://doi.org/10.1111/1467-8616.00097>.
2. Ivančić L., Vukšić V. B. & Spremić M. Mastering the digital transformation process: Business practices and lessons learned. *Technology Innovation Management Review*. 2019. 9(2). 36–50. <http://doi.org/10.22215/timreview/1217>.
3. Kraus S., Durst S., Ferreira J. J., Veiga P., Kailer N. & Weinmann A. Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*. 2022. 63. 102466.
4. Lozic J. Core concept of business transformation: from business digitization to business digital transformation. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 48th International Scientific Conference on Economic and Social Development. Managerial Issues in Modern Business (Warsaw, 25–26 November 2019).
5. Schallmo D.R.A., Williams, C.A. History of Digital Transformation. In: *Digital Transformation Now!*. SpringerBriefs in Business. 2018. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-72844-5_2.
6. Schwertner K. Digital transformation of business. *Trakia Journal of Sciences*. 2017. 15(1). 388–393. <https://doi.org/10.15547/tjs.2017.s.01.065>.

БРЕУС Денис, аспірант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ВИВЧЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ

Для України важливим є вивчення закордонного досвіду формування сільського розвитку. Особливо корисним для вітчизняної економіки повинен

стати багаторічний досвід країн Європейського Союзу (ЄС) відносно формування та реалізації стратегії сільського розвитку.

Визначення сутності поняття – сільський розвиток передбачає розвиток у межах руральної (від. англ. rural – сільський) частини територій, розміщеної у просторі. Такий підхід дозволяє об'єктивно оцінити розвиток сільської соціально-територіальної підсистеми суспільства через виконання нею комплексу певних функцій [1].

Сільські території є невід'ємною частиною соціальної, економічної та екологічної структури ЄС, на них припадає понад 80% його загальної території. Велику частину цього становлять сільськогосподарські угіддя, які використовуються для виробництва доступних продуктів харчування для споживачів ЄС, зберігаючи робочі місця в сільській місцевості.

Хоча майже 30% населення ЄС проживає в цих районах, сільське населення скорочується та старіє, а в сільській місцевості більша частка людей зазнає ризику бідності та соціальної ізоляції, ніж у містах.

Діяльності ЄС у напрямку сталого розвитку у сільському господарстві на теперішній час проводиться у рамках спільної аграрної політики (САП) яка має на меті сприяти збалансованому територіальному розвитку шляхом підтримки диверсифікованого сільськогосподарського сектора на території ЄС, шляхом зменшення розриву між доходами від сільського господарства та доходами в інших секторах, а також шляхом підтримки економічного розвитку, зменшення бідності та соціальної інтеграції в сільській місцевості [4].

Серед європейських актів які забезпечують розвиток сільських територій слід зазначити “Керівні принципи сталого просторового розвитку Європейського континенту”. В яких визначено, що партнерські відносини між містом і селом покликані відіграти важливу роль, зокрема, в галузі розвитку мереж громадського транспорту, відродження й диверсифікації сільського господарства, підвищення ефективності інфраструктури, розвитку зон рекреації для жителів міст, а також збереження і примноження природної і культурної спадщини. Умовою ефективного партнерства міста і села є співробітництво місцевих органів влади на принципах рівноправності [3].

Зміст подальшого сталого розвитку сільського господарства і сільських територій ЄС трактується у рамках концепції “Green Deal” – стратегічної програми “Зеленої агроекономіки”, яка є дорожньою картою перетворення кліматичних, екологічних та соціально – економічних проблем у можливості, за допомогою яких будуть вирішені глобальні проблеми людства.

Відповідно цієї Стратегії на найближчі роки має бути забезпечено:

- нейтральний або позитивний вплив на навколишнє середовище і природні ресурси;
- пом'якшення наслідків кліматичних змін;
- попередження подальшої втрати біорізноманіття;
- забезпечення продовольчої безпеки та здоров'я суспільства завдяки безпечному та екологічно чистому харчуванню [2].

Закордонний досвід є доцільним для України, з точки зору вдосконалення діяльності аграрно – промислового сектору, а саме розвитку аграрного ринку, впровадження нових методів ведення сільського господарства, визначення ролі державної підтримки сільськогосподарських товаровиробників, забезпечення екологічного виробництва тощо.

Розвиток сільських територій необхідно здійснювати відповідно до державних програм, що на практиці повинно забезпечити досягнення екологічного балансу, сприяти соціальній згуртованості та економічній стабільності сільських територій в нашій державі.

Література

1. Боднар О. А. Формування стратегічних напрямів регіонального сільського розвитку. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису: дис. канд. екон. наук: 08.00.05 – розвиток продуктивних сил і регіональна економіка / Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій. Одеська національна академія харчових технологій. Одеса, 2019.
2. Ефективність вітчизняного агробізнесу у призмі пріоритетів сталого розвитку // Агросвіт науково-практичний журнал. 2022. № 9-10. URL : http://www.agrosvit.info/pdf/9-10_2022.pdf (дата звернення 30.09.2022).
3. Керівні принципи сталого просторового розвитку Європейського континенту // Європейська конференція міністрів відповідальних за регіональне планування CEMAT. URL : <https://rm.coe.int/168070018e> (дата звернення 28.09.2022).
4. The CAP contributes to a balanced development of EU rural areas. URL : https://agriculture.ec.europa.eu/news/cap-contributes-balanced-development-eu-rural-areas-2021-12-13_en (дата звернення 29.09.2022).

ГЛІБКО Сергій, к.ю.н, доцент, директор Науково-дослідного інституту правового забезпечення інноваційного розвитку
Національної академії правових наук України

ЧУПРИНА Ангеліна, адвокат, м.н.с. Науково-дослідного інституту правового забезпечення інноваційного розвитку
Національної академії правових наук України

ЩОДО АКТУАЛЬНИХ ПИТАНЬ ВІДШКОДУВАННЯ ВИТРАТ НА ПРАВОВУ ДОПОМОГУ, ВИЗНАЧЕНИХ У ФІКСОВАНОМУ РОЗМІРІ

Відшкодування витрат на правову допомогу є одним із ключових прав сторони судового процесу. Разом із тим, у зв'язку із колізійністю та

недосконалістю національного законодавства при застосуванні окремих положень процесуальних нормативно-правових актів виникає низка правових питань.

Метою даного дослідження є розкриття проблематики та надання власних пропозицій щодо вирішення юридичної недосконалості законодавства у сфері відшкодування витрат на правову допомогу, визначених у фіксованому розмірі

Відповідно до ст. 59 Конституції України кожен має право на професійну правничу допомогу.

Відповідно до ч. 2 ст. 16 ГПК України представництво у суді, як вид правничої допомоги, здійснюється виключно адвокатом (професійна правнича допомога), крім випадків, встановлених законом.

Відповідно до ч. 1 ст. 26 Закону України «Про адвокатуру та адвокатську діяльність» адвокатська діяльність здійснюється на підставі договору про надання правової допомоги.

Відповідно до ст. 30 Закону України «Про адвокатуру та адвокатську діяльність» гонорар є формою винагороди адвоката за здійснення захисту, представництва та надання інших видів правової допомоги клієнту. Порядок обчислення гонорару (фіксований розмір, погодинна оплата), підстави для зміни розміру гонорару, порядок його сплати, умови повернення тощо визначаються в договорі про надання правової допомоги. При встановленні розміру гонорару враховуються складність справи, кваліфікація і досвід адвоката, фінансовий стан клієнта та інші істотні обставини. Гонорар має бути розумним та враховувати витрачений адвокатом час.

Відповідно до ст. 30 Правил адвокатської етики розмір гонорару визначається за погодженням адвоката з клієнтом. Адвокат має право у розумних межах визначати розмір гонорару, виходячи із власних міркувань. При встановленні розміру гонорару можуть враховуватися складність справи, кваліфікація, досвід і завантаженість адвоката та інші обставини. Погоджений адвокатом з клієнтом та/або особою, яка уклала договір в інтересах клієнта, розмір гонорару може бути змінений лише за взаємною домовленістю[1].

Однією з основних засад (принципів) господарського судочинства є відшкодування судових витрат сторони, на користь якої ухвалене судове рішення (п. 12 ч. 3 ст. 2 ГПК України).

Відповідно до ч. 3 ст. 123 ГПК України до витрат, пов'язаних з розглядом справи, належать витрати на професійну правничу допомогу.

Відповідно до ч. 2-3 ст. 126 ГПК України за результатами розгляду справи витрати на професійну правничу допомогу адвоката підлягають розподілу між сторонами разом із іншими судовими витратами.

Для цілей розподілу судових витрат:

1) розмір витрат на професійну правничу допомогу адвоката, в тому числі гонорару адвоката за представництво в суді та іншу професійну правничу допомогу, пов'язану зі справою, включаючи підготовку до її розгляду, збір доказів тощо, а також вартість послуг помічника адвоката, визначається згідно

з умовами договору про надання правничої допомоги та на підставі відповідних доказів щодо обсягу наданих послуг і виконаних робіт та їх вартості, що сплачена або підлягає сплаті відповідною стороною або третьою особою;

2) розмір суми, що підлягає сплаті в порядку компенсації витрат адвоката, необхідних для надання правничої допомоги, встановлюється згідно з умовами договору про надання правничої допомоги на підставі відповідних доказів, які підтверджують здійснення відповідних витрат.

Для визначення розміру витрат на професійну правничу допомогу з метою розподілу судових витрат учасник справи подає детальний опис робіт (наданих послуг), виконаних адвокатом, та здійснених ним витрат, необхідних для надання правничої допомоги.

Детальний опис є підтвердженням факту та обсягу надання послуг у сфері права, які, своєю чергою, є предметом договору про надання правової допомоги. В цьому аспекті виникає питання щодо ступеню деталізації такого опису.

Так, як зазначає Люльчук Н. М., недостатній опис наданих послуг наражає клієнта на ризик завищення витрат, пов'язаних з отриманням правничої допомоги, натомість, надмірно детальний опис наданої послуги може призводити до розкриття конфіденційної інформації. Науковець вважає, що на підтвердження належного виконання зобов'язань у договорі про надання правничої допомоги, рахунках та актах щодо наданих правничих послуг мають міститися відомості, які є достатніми, вагомими, чіткими та взаємоузгодженими [2].

В якості наступного кроку у відповіді на поставлене питання звернімося до судової практики щодо вимог до відомостей, які мають міститися в детальному описі робіт (наданих послуг), виконаних адвокатом.

Такими вимогами є:

1) види робіт або послуг адвоката, витрат, про відшкодування яких у справі заявлено вимогу, мають відповідати умовам договору про надання правової допомоги, положенням Закону України «Про адвокатуру та адвокатську діяльність» і процесуального закону (Постанова Верховного Суду від 20.11.2018 року у справі № 910/23210/17) [3];

2) надавачем послуг має бути той самий адвокат, з яким укладено договір про надання правової допомоги (Постанова Верховного Суду від 20.11.2018 року у справі № 910/23210/17);

3) обов'язковим є надання суду переліку послуг (робіт), наданих (виконаних) адвокатом (Постанова Верховного Суду від 05.06.2018 року у справі № 904/8308/17) [4];

4) доказами, що підтверджують склад та розмір витрат, пов'язаних з оплатою правової допомоги є договір про надання правової допомоги (договір доручення, договір про надання юридичних послуг та ін.), документи, які свідчать про оплату гонорару та інших витрат, пов'язаних з наданням правової допомоги, і оформлені у встановленому законом порядку (квитанція до прибуткового касового ордера, платіжне доручення з відміткою банку або

інший банківський документ, касові чеки, посвідчення про відрядження) (Постанова Великої Палати Верховного Суду від 27.06.2018 року у справі № 826/1216/16) [5].

В аспекті 3-ї вимоги, доцільно звернути увагу на більш пізню правову позицію Верховного Суду щодо обов'язку надавати детальний опис робіт (наданих послуг).

Так, відповідно до Постанови Верховного Суду від 28 грудня 2020 року у справі № 640/18402/19:

«Суд з огляду на умови договору про надання правової допомоги, враховуючи складання і підписання адвокатом всіх процесуальних документів від імені і в інтересах позивача, дійшов висновку, що в даній конкретній справі витрати на правову допомогу в сумі 12350 грн є реальними, підтвердженими матеріалами справи. Щодо відсутності детального опису робіт на виконання положень частини четвертої статті 134 КАС України, Суд звертає увагу на зміст цієї норми, яка запроваджена «для визначення розміру витрат», в той час як в межах цієї справи розмір гонорару адвоката встановлений сторонами договору у фіксованому розмірі, не залежить від обсягу послуг та часу витраченого представником позивача, а отже є визначеним»[6].

Вказана правова позиція широко застосовується Верховним Судом. Як приклад, можна навести:

1. Постанову Верховного Суду від 18 серпня 2022 року у справі № 340/323/21, відповідно до якої Суд визнав договір про надання професійної правничої допомоги, додаток № 1 до договору, яким сторонами погоджено розмір адвокатського гонорару за конкретно визначені адвокатські послуги, акт прийому-передачі послуг з надання професійної правничої допомоги, згідно якого адвокат надав, а клієнт прийняв послуги по наданню професійної правничої допомоги у формі складання та направлення відзиву на апеляційну скаргу та участь у судовому засіданні (додатково підтверджується матеріалами справи); видаткові касові ордери достатніми доказами, що підтверджують витрати на правову допомогу [7].

2. Постанову Верховного Суду від 14 лютого 2022 року у справі № 826/13632/18, відповідно до якої Суд визнав достатніми доказами, що підтверджують витрати на правову допомогу договір про правову та додаток № 1 до цього договору - протокол узгодження договірної ціни, яким сторонами узгоджено фіксовану вартість послуг на правову допомогу, а саме – «ціна послуг за представництво інтересів клієнта у суді другої інстанції, що включає, але не обмежується, проведенням аналізу наданих клієнтом документів та матеріалів, підготовкою, подачею апеляційної скарги або відзиву на апеляційну скаргу, підготовкою та подачею документів по суті спору та з процесуальних питань, необхідних для захисту інтересів клієнта у відповідній справі». Згодом до суду було подано також банківську виписку; копію рахунку-фактури; копії квитанцій про оплату юридичних послуг; копію акта приймання-передачі наданих послуг з правової (правничої) допомоги із зазначенням номеру справи

(«у справі № 826/13632/18»). Суд зазначив: «З огляду на вищезазначене, колегія суддів доходить висновку про те, що сторонами визначена фіксована вартість робіт з надання правової допомоги за участь у розгляді справи у суді апеляційної інстанції, що спростовує висновки Шостого апеляційного адміністративного суду про те, що позивачем не доведено фактичного розміру понесених судових витрат через відсутність погодинного розрахунку кожного виду послуги та його вартості» [8].

3. Постанову Верховного Суду від 10 листопада 2021 року у справі № 760/7628/19. Ця справа привертає увагу тим, що не дивлячись на застосування правової позиції щодо відсутності необхідності подання детального опису робіт (наданих послуг) при встановленні фіксованого гонорару, суд здійснив оцінку розміру витрат на правову допомогу за критеріями «необхідності і обґрунтованості» [9].

Отже, чинним законодавством України не закріплено чіткий перелік відомостей, які повинні зазначатися у детальному описі робіт (наданих послуг). Такого роду ситуація має місце через те, що правила формування та фіксації витрат на правову допомогу, регламентовані здебільшого процесуальним законодавством України.

З огляду на наведені положення матеріальних та процесуальних нормативно-правових актів, актуальну правозастосовну практику Верховного Суду та теоретичні підходи науковців-правників, у разі, якщо згідно з умовами договору про надання правничої допомоги встановлено фіксовану вартість виконаних адвокатом робіт (наданих послуг) належним підтвердженням їх виконання (надання) може бути надання до суду завіреної копії договору про надання правової (правничої) допомоги, додаткових угод/додатків до нього з переліком послуг, що надаються клієнту в межах договору, актів прийому-передачі послуг з надання професійної правничої допомоги, документів, що підтверджують виплату гонорару адвокату.

Щодо договору про надання правової (правничої) допомоги, яким встановлено фіксований розмір гонорару адвоката, у чинному законодавстві відсутній обов'язок включати до детального опису робіт (наданих послуг), виконаних адвокатом, кількість часу, витраченого адвокатом на виконання робіт (надання послуг). Таким чином, якщо договором встановлено фіксований розмір гонорару адвоката, відсутність інформації про витрати часу адвоката на надання правничої допомоги, не може бути підставою для відмови стороні у відшкодуванні її витрат на професійну правничу допомогу.

Література

1. Правила адвокатської етики: затв. Звітно-виборним з'їздом адвокатів України 09 червня 2017 року.
2. Люльчук Н. М. Договір про надання правничої допомоги в цивільному праві України: ...дис. на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 081 «Право». Національна академія внутрішніх справ,

2. Київ, 2021. С. 174. URL : http://elar.naiau.kiev.ua/bitstream/123456789/20754/1/dys_liulchuk.pdf.
3. Постанова Верховного Суду від 20.11.2018 року у справі № 910/23210/17. URL : <https://reyestr.court.gov.ua/Review/74842332>.
4. Постанова Верховного Суду від 05.06.2018 року у справі № 904/8308/17. URL : <https://reyestr.court.gov.ua/Review/74842332>.
5. Постанова Великої Палати Верховного Суду від 27.06.2018 року у справі № 826/1216/16. URL : <https://reyestr.court.gov.ua/Review/75149541>.
6. Постанова Верховного Суду від 28 грудня 2020 року у справі № 640/18402/19. URL : <https://reyestr.court.gov.ua/Review/93859342>.
7. Постанова Верховного Суду від 18 серпня 2022 року у справі № 340/323/21. URL : <https://reyestr.court.gov.ua/Review/105808583>.
8. Постанова Верховного Суду від 14 лютого 2022 року у справі № 826/13632/18. URL : <https://reyestr.court.gov.ua/Review/103282058>.
9. Постанову Верховного Суду від 10 листопада 2021 року у справі № 760/7628/19. URL : <https://reyestr.court.gov.ua/Review/102735929>.

ГУР'ЄВ Владислав, аспірант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ КРИЗОВОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Кризова економіка являє собою визначену сукупність суспільно-виробничих відносин, що характеризують економічний лад суспільства, господарств країни, території, яка функціонує у кризовий час.

Реалізація державної регіональної політики на період до 2027 року здійснюватиметься на основі комплексного територіального підходу, що передбачає, що об'єктом у рамках регіональної політики є територія, яка характеризується специфічним набором соціальних, просторових, екологічних та економічних особливостей [1].

Науковці, що приділяють значну увагу питаннями розвитку та планування територіальної економіки у кризовий час: О. Амошу [2], П. Бубенко [3], З. Варналія [7], З. Герасимчук [5], Б. Данилишин, Л. Чернюк, О. Горська [6], В. Василенко [4] та ін. Попри це, незважаючи на велику кількість наукових робіт та публікацій, присвячених проблематики розвитку територій, стратегічне планування інноваційного розвитку територій потребує подальшого дослідження, у тому числі враховуючи останні зміни в країні.

Інноваційний розвиток територій являє собою впровадження нових рішень щодо території з метою зміцнення її конкурентної позиції в економічному та соціальному розвитку шляхом планово-орієнтованого сталого розвитку.

Головними напрямками інноваційного розвитку територій в умовах кризовий економіки, можна вважати наступні:

- своєчасна адаптивність;
- стратегічне планування;
- державні інновації;
- інноваційна політика;
- інноваційна співпраця;
- маркетинг територій;
- стратегічна перспектива.

Головним елементом дієвого інноваційного розвитку територій в кризових умовах - є своєчасна адаптація до ситуації, як інструмент успішного функціонування органів місцевих самоврядувань у обставинах, що швидко змінюються та потребують реагування.

Найбільш ефективним інструментом управління територіальним інноваційним розвитком є стратегічне планування. Стратегічне планування інноваційного розвитку територій необхідно здійснювати за таким алгоритмом:

1. Визначення мети інноваційного розвитку територій.
2. Аналіз потенціалу розвитку територій.
3. Визначення сильних і слабких сторін територій.
4. Використання наявних та створення нових територіальних переваг.
5. Розробка концепції інноваційного розвитку територій.
6. Розробка плану конкретних дій та реалізація стратегії.
7. Аналіз ефективності її результатів.
8. Корегування мети та методів її досягнення [6, с. 359–362].

Головне питання, на яке сьогодні має дати відповідь Стратегічний план інноваційного розвитку територій – як подолати кризу, спричинену останніми подіями, підтримати та покращити добробут населення в майбутньому, закласти міцний фундамент для подальшого вдосконалення. Пріоритетність кінцевої мети сталого розвитку – створення умов для забезпечення гідного рівня та якості життя людини [3, с. 117-119].

До особливостей та пріоритетів територіального стратегічного управління інноваційним розвитком необхідно віднести:

- становлення інноваційної моделі розвитку як основи конкурентоспроможності територій;
- використання нових ефективних форм взаємодії територій із зовнішнім середовищем;
- розширене відтворення регіональних інтелектуальних ресурсів;
- створення та розвиток ефективної територіальної інфраструктури і сприятливих умов для інноваційної діяльності;
- стимулювання розвитку малих інноваційних підприємств;
- залучення зовнішніх інвестицій у високотехнологічну сферу;

- створення кластерних об'єднань для підвищення ефективності впровадження інноваційної продукції;
- підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів, задіяних у процесах розвитку території [8].

Державні інновації є невід'ємною частиною успішної реалізації стратегічного планування інноваційним розвитком територій і мають на увазі усе новітнє: технології, новітність в організації праці, новітні продукти, методи управління засновані на використанні досягнень науки і досвіду, що є найбільш актуальним у визначений час.

Інноваційна політика, у свою чергу, має на увазі певний набір принципів та заходів, що стосуються розробки, планування, регулювання, стимулювання і контролю процесів інноваційної діяльності у виробничій та науково-технічній сферах.

Під інноваційною діяльністю слід розуміти створення та розвиток взаємодії між елементами (учасниками) інноваційного ланцюгу синергетичного поєднання для використання ресурсів щоб пришвидшити процеси втілення у життя нової ідеї на ринку інновацій.

За визначенням А. Шромніка: «територіальний маркетинг – це низка скоординованих дій місцевих, регіональних або національних суб'єктів, спрямованих на прискорення процесу комунікації та впливу шляхом виявлення, формування та задоволення потреб і очікувань мешканців». Суть територіального маркетингу полягає у стимулюванні відносин через формування правильного набору заходів та інструментів впливу на думки, ставлення та поведінку факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, прагнення до вищого економічного, соціального та туристичного розвитку [13, с. 109–111].

Стратегічні перспективи - це можливість громад зберігати і підвищувати рівень стратегічної економічної безпеки шляхом аналізу розробленої та впровадженої стратегії інноваційного розвитку територій, виявлень її слабких сторін та загроз, покращенням вже існуючих сильних сторін та можливостей [13].

Враховуючи останні зміни [9; 10; 11], кризову економічну ситуацію у країні [12], проблематику, та розглянуті напрями, у перспективі доцільним буде мати на увазі саме етап планування, як головний чинник інноваційного розвитку територій в умовах кризової економіки України.

Література

1. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: постанова Кабінету Міністрів України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення 22.10.2022).
2. Амоша О. І., Антонюк В. П., Землянкін А. І. Активізація інноваційної діяльності: монографія. НАН України, Інститут економіки

- промисловості. Чернігів: Інститут економіки промисловості, 2019. 328 с.
3. Бубенко П. Т. Регіональні аспекти інноваційного розвитку: монографія. НТУ «ХПІ», 2017. 316 с.
 2. Василенко В. Н., Медведь В. Ю., Савельєва Т. М. Економічний розвиток територій: подібність та відмінність: монографія. Черкаси: Юго-Восток, 2020. 219 с.
 3. Герасимчук З. В. Регіональна політика сталого розвитку: теорія, методологія, практика: монографія. Надстир'я, 2018. 528 с.
 4. Данилишин Б. М., Чернюк Л. Г., Горська О. В. Продуктивні сили економічних регіонів України: навчальний посібник. Нічлава, 2020. 520 с.
 5. Верналія З. С. Регіони України: проблеми та пріоритети соціально-економічного розвитку: монографія. Знання України, 2005. 424 с.
 6. Нежиборець, В. М. Проблеми розвитку інноваційної діяльності в Україні. Економіка та держава. 2017. № 7. С. 16–22. URL : <http://ndiiv.org.ua> (дата звернення: 24.10.2022)
 7. Портна О. В. Державна політика модернізації сукупного фінансового потенціалу України. Проблеми економіки. 2016. № 2. С. 161–166.
 8. Портна О. В. Чинники та передумови кількісно-якісних змін сукупного фінансового потенціалу України для забезпечення сталого розвитку національної економіки. Соціально-економічний розвиток України: просторовий, організаційно-адміністративний та ціннісний виміри : монографія / за заг. ред. В. В. Александрова, В. Б. Родченка, В. П. Третяк. Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2018. С. 238–257. URL : <http://dspace.univer.kharkov.ua/handle/123456789/15863>.
 9. Портна О. В. Фінансова стабільність як індикатор ефективності управління змінами в усіх сферах національної фінансово-економічної системи. Соціальна економіка. 2018. Випуск № 56. С. 50–55.
 10. Портна О. В., Дереза Б. П. Вплив стану національної економіки на запровадження антикризового управління на підприємствах. Бізнес Інформ. 2020. № 1. С. 352–359.
 11. Хацер М. В. Стратегія розвитку території в умовах нестабільності економіки держави. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. 2014. №3 (27). С. 109–111.

ЄРШОВА Наталя, д.е.н., професор,
професор кафедри обліку і фінансів,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

ВНУТРІШНІЙ АУДИТ ДЕБІТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНOSTІ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ

Розвиток міжнародних зв'язків пов'язаний з підвищенням ризиків та невизначеності зовнішнього середовища, в якому функціонують суб'єкти господарювання. Це посилює важливість забезпечення їх економічної безпеки [1, 2]. В такому аспекті управління дебіторською заборгованістю потребує особливої уваги, оскільки швидке та повне стягнення заборгованих коштів має життєво важливе значення для того, щоб підприємство мало необхідний грошовий потік для ефективної роботи та збереження безперервної діяльності. Зростання розмірів дебіторської заборгованості є одним із найбільш негативних явищ в економіці України [1] (рис. 1).

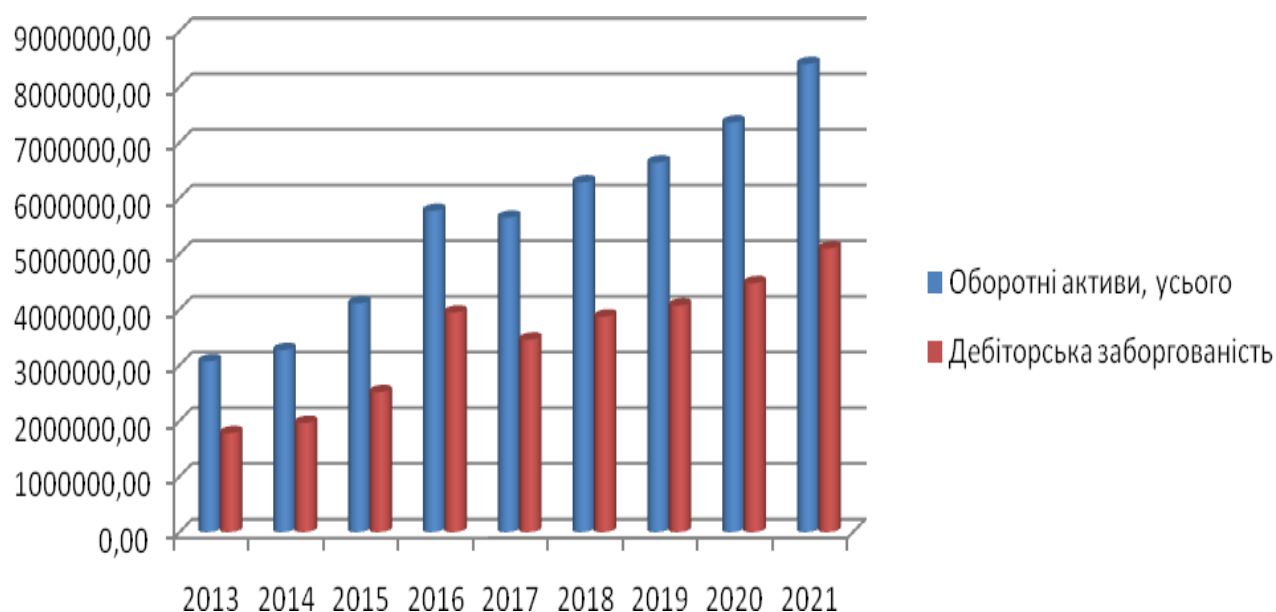


Рисунок 1. Порівняльний аналіз динаміки дебіторської заборгованості підприємств України, млн. грн

Джерело: розраховано за даними [3]

Дебіторська заборгованість є важливою частиною балансу будь-якої організації. За аналітичними підрахунками, частка дебіторської заборгованості в оборотних активах підприємств України зростає: у 2013 р. вона складала 57,94 %, у 2021 р. – 60,6.% за досліджуваний період найбільше значення питомої ваги дебіторської заборгованості поточного характеру у 2016 р. 68,35%. Далі, звернемо увагу на величину даного виду заборгованості при аналізі підприємств за масштабом (рис. 2).

Велика сума поточної дебіторської заборгованості, яка існує між українськими підприємствами, призводить до кризи неплатежів, гальмування розвитку діяльності підприємств.

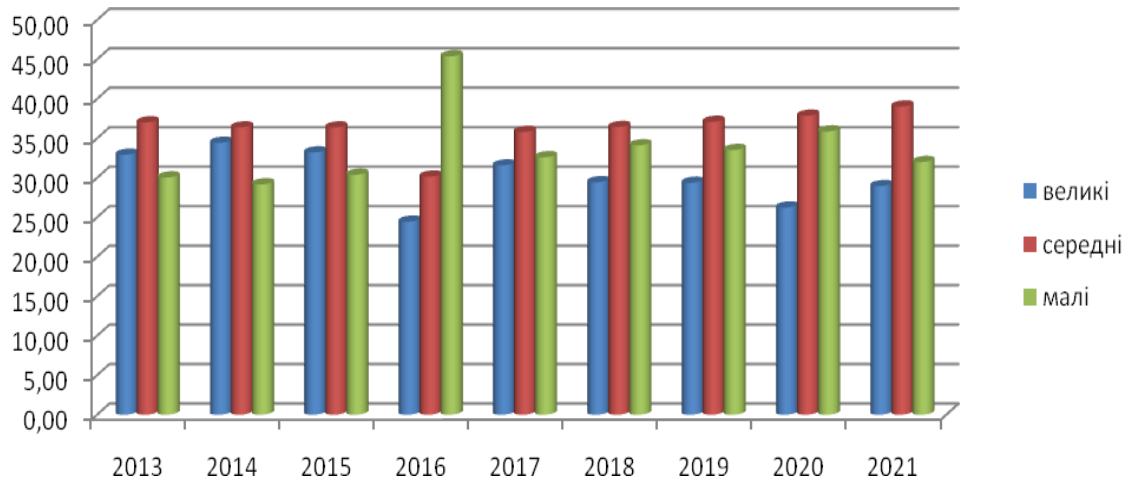


Рисунок 2. Динаміка питомої ваги дебіторської заборгованості у складі оборотних активів з розподілом за розміром підприємств України

Джерело: розраховано за даними [3]

Профілактичне управління поточною дебіторською заборгованістю включає контроль та моніторинг:

- платоспроможності дебіторів;
- управлінської інформації для виявлення потенційних проблем або проблем з певними обліковими записами щодо окремих дебіторів.

Це підтверджує необхідність запровадження змін у системі контролю шляхом упровадження й забезпечення здійснення внутрішнього аудиту підприємств. Потреба в проведенні внутрішнього аудиту спричинена, по-перше, посиленням контролю з боку власника за використанням наявних ресурсів та здійсненням господарських процесів в умовах підвищення конкуренції, боротьби за інвестиційні та кредитні ресурси, мінливості чинного законодавства. По-друге, зростаючі інформаційні потреби зумовлюють необхідність організації якісного інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень, що ґрунтується на достовірній і системній оцінці внутрішньогосподарських процесів [4].

Проведення внутрішнього аудиту дебіторської заборгованості передбачає такий порядок:

- оцінювання сфери діяльності підприємства на предмет ризиків неплатежів,
- визначення методики обліку дебіторської заборгованості та договірних умов,

- вивчення даних щодо розрахунку з постійними і разовими покупцями, з підзвітними особами та іншими дебіторами;
- порівняння даних, поданих в оборотно-сальдовій відомості за синтетичними рахунками;
- дослідження простроченої дебіторської заборгованості.

Важливо зазначити, що прострочена дебіторська заборгованість вивчається в сукупності з причинами її появи та з заходами, що були вжиті підприємством для її усунення. В цьому контексті доцільно провести ґрунтовний аналіз методики нарахування неустойки та резервів сумнівних боргів на підприємстві.

Досвід діяльності щодо управління дебіторської заборгованістю в зарубіжних компаніях доводить, що в багатьох з них працює менеджер з кредитного контролю (або фінансова група) [5]. Головна мета діяльності спеціальних фахівців полягає в забезпеченні отримання готівки від клієнта в межах кредитних умов організації, які складаються у формі заздалегідь визначеної кількості днів. Наприклад – 30 днів з дати виставлення рахунку. Також, менеджер або команда проводять:

- облік грошових надходжень і виплат,
- роботу з дебіторами щодо листування з різними рівнями ескалації,
- звірку книги продажів/книги дебіторів, щоб переконатися, що всі платежі обліковуються та належним чином проводяться,
- підготовку періодичної (місячної, квартальної або річної) управлінської інформації /звітів із зазначенням непогашених залишки та ін.

Серед основних питань, які забезпечують якість та ефективність внутрішнього аудиту дебіторської заборгованості для управління економічною безпекою суб'єкта господарювання такі (таблиця 1).

Таблиця 1 – Перелік основних питань, які забезпечують якість та ефективність внутрішнього аудиту дебіторської заборгованості для управління економічною безпекою суб'єкта господарювання

Питання	так	ні
Чи існують офіційно задокументовані політика та процедури для всіх операцій щодо дебіторської заборгованості?		
Чи чітко вказано умови оплати в рахунках?		
Чи були автоматично збільшені кредитні ліміти?		
Якщо кредитний ліміт було порушено, чи проводилась перевірка клієнта?		
Чи виконується звірка між детальною книгою дебіторської заборгованості та рахунками контрольний рахунок дебіторської заборгованості в головній книзі?		
Чи формується звіт про дебіторську заборгованість, який містить дані про діяльність клієнта, несплачені рахунки та останні платежі?		
Чи схвалені списання або інші зменшення залишків дебіторської заборгованості фінансовим директором?		
Чи реєструється дебіторська заборгованість таким чином, щоб можна було аналізувати боржників за строком?		

Питання	так	ні
Чи всі кредитні залишки періодично переглядаються?		
Чи перевіряється щомісяця резерв сумнівних боргів, у тому числі правильність розрахунку?		
Чи існують автоматизовані засоби контролю, які гарантують, що залишки дебіторської заборгованості автоматично реєструються в головній книзі з оригінального рахунку-фактури?		
Чи існує чіткий розподіл обов'язків щодо виявлення боргу, отримання доходу, звірки та списання боргів?		

Варто звертати увагу, що надання клієнтам високого кредитного рівня, що перевищує їх можливості чи готовність платити зрештою завдає шкоди продуктивності бізнесу. Тому, важливо для забезпечення економічної безпеки та зниження ризику вживати такі заходи:

- проводити попередні кредитні перевірки перш ніж дозволити погодження кредиту,
- регулярно формувати інформацію щодо встановлених кредитних лімітів на основі даних кредитної перевірки,
- регулярний перегляд кредитних лімітів на основі встановлених показників,
- періодична перевірка вибірки розрахунків для виявлення будь-яких системних проблем,
- періодичний перегляд вибірки рахунків-фактур, виставлених у випадках, коли компанія є одночасно клієнтом і постачальником, щоб визначити, чи відбувається взаємозалік.

Література

1. Гаркуша В. О., Єршова Н. Ю. Теоретично-методичні засади формування економічної безпеки підприємства. Причорноморські економічні студії. 2018. 27(1). С. 106–112. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_27%281%29__23.
2. Iershova N., Tkachenko M. Theoretical and methodological framework of accounting and analytical support for sustainable development strategy. Development of the innovative environmental and economic system in Ukraine : coll. monogr. / ed. T. Ponomarenko. – Prague : OKTAN PRINT s.r.o., 2019. P. 282-302. http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/41780/4/2019_Iershova_Theoretical_and_methodological.pdf.
3. Державна служба статистики. URL : [http:// www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
4. Портна О. В. Фінансове забезпечення та впровадження аудиту ефективності діяльності закладів охорони здоров'я в Україні. Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна. 2009. № 869. С. 210 – 220.

5. Волощук Л. О., Науменко К. І. Фінансова стратегія в управлінні розвитком та економічною безпекою підприємств. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2017. № 1. С.23-30.
6. Jershova, N. Ju. Rozvytok metodologichnyh osnov formuvannja integrovanoi' zvitnosti. Naukovyj visnyk Uzhgorods'kogo universytetu, Serija Ekonomika, 2016. Vol. 1 (47), pp. 451–459.

ЗАСЛАВСЬКИЙ Станіслав, аспірант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет
імені В. Н. Каразіна

ПІДПРИЄМНИЦЬКІ НАВИЧКИ ТА ЇХ РІЛЬ У РЕГІОНАЛЬНОМУ РОЗВИТКУ

Важливість підприємництва надзвичайно висока в регіональному розвитку. Адже, стратегія, яка базується на парадигмі з урахуванням бізнес-середовища, запроваджує нові принципи та інструменти регіональної політики. Замість того, щоб зосереджуватися на субсидіях і державній допомозі, спрямованій на регіони, які надають повільніше зростання, нова стратегія цінує такі інструменти, як розвиток елементів бізнес-середовища, включно з інтегрованими м'якими та жорсткими компонентами та соціальним капіталом, мережами та координацією, та підкреслює їх провідне значення.

Підприємництво – це дуже складне поняття з багатьма визначеннями. На думку [4], наукові дослідження пропонують принаймні чотири основні підходи до підприємництва, з точки зору його функцій:

- підприємливість як функція особистості (ставлення);

У цьому контексті підприємливість є більшою мірою особистісною рисою, тобто ставленням творчої особистості, здатної брати активну участь у соціальному та економічному житті, і рисою характеру підприємця, тобто здатністю та бажанням створювати та керувати своїм бізнесом. Вважається, що розвиток як підприємницьких настроїв, так і підприємництва є чинником економічного розвитку особливо важливого для країн, економіка яких переживає трансформацію. Їх основна роль — прискорення економічного зростання та пом'якшення наслідків структурного безробіття шляхом самозайнятості безробітних. Крім того, підприємницькі настрої громадян пов'язані з креативністю та здатністю реалізовувати нові бізнес-ідеї, що, у свою чергу, підтримує розвиток інновацій, які вважаються одним із основних стовпів соціально-економічного розвитку та конкурентоспроможності регіонів у процесі будівництва економіки, заснованої на знаннях.

- підприємницька діяльність як функція приватних підприємців (у тому числі намір започаткувати та вести бізнес);

Між тим, як бути власником приватного бізнесу і підприємцем, дуже тонка грань - ці ролі насправді мають багато спільного, але є чіткі відмінності, які їх відрізняють. Малі підприємства зазвичай мають справу з відомими та визнаними продуктами та послугами, тоді як підприємницькі підприємства зосереджені на нових, інноваційних пропозиціях. Через це власники приватного бізнесу схильні мати справу з відомими ризиками, а підприємці стикаються з невідомими ризиками. Більшість приватних підприємств сподіваються на обмежене зростання з постійною прибутковістю, тоді як підприємницькі проекти націлені на швидке зростання та високі прибутки. Як наслідок, підприємницька діяльність, як правило, суттєво впливає на економіку та громади, що також призводить до каскадного впливу на інші сектори, наприклад створення робочих місць. Приватні підприємства більш обмежені в цій перспективі та залишаються обмеженими власним доменом і групою. Бути підприємцем — це більше, ніж бути власником бізнесу, це перспектива і стиль життя. Але будь-яка діяльність у сфері бізнесу стикається з певними ризиками, потребою в ініціюванні, в управлінській діяльності, а значить потребує підприємницьких навичок.

- підприємництво як функція мікро-, малого та середнього підприємництва;

Малий бізнес і підприємництво мають багато спільного, але вони різні. Малий бізнес – це компанія, як правило, одноосібний підприємець або товариство, яке працює локально та не має доступу до великої кількості ресурсів чи капіталу. Підприємництво – це коли особа, яка має ідею, діє на основі цієї ідеї, як правило, щоб підірвати поточний ринок новим продуктом або послугою. Підприємництво зазвичай починається з малого бізнесу, але довгострокове бачення набагато ширше, щоб отримати високі прибутки та захопити частку ринку за допомогою інноваційної нової ідеї [1]. Таким чином підприємництво є обов'язковою складовою малого та середнього бізнесу.

- підприємництво як функція управлінської діяльності.

Прийнято вважати, що управління є однією з головних функцій підприємця. Адже, важливість цієї функції полягає в тому факті, що підприємства з чудовими можливостями та якісними ресурсами занепадають і зникають через відсутність або через погане управління, а підприємства з хорошим менеджментом, але з поганими засобами та ресурсами процвітають і працюють надзвичайно добре. Але важливість цієї функції для підприємця знижується, оскільки сьогодні бізнесом все більше керують наймані менеджери. Тобто сама управлінська діяльність включає в себе підприємницькі навички.

Крім того, слід зазначити, що Європейська комісія віднесла підприємництво до пулу восьми ключових компетентностей, необхідних для навчання впродовж життя, нарівні з такими компетентностями, як грамотна компетентність; багатомовна компетентність, математична компетентність і компетентність у науці, техніці та інженерії; цифрова компетентність; особистісна, соціальна

компетентність і компетентність, яка навчається, щоб вчитися; громадянська компетентність та культурна обізнаність і компетентність самовираження [2].

Підприємницька компетентність означає здатність діяти відповідно до можливостей та ідей і перетворювати їх на цінності для інших. Ця компетентність заснована на творчості, критичному мисленні та вирішенні проблем, ініціативі та наполегливості та здатності працювати разом, щоб планувати та керувати проектами, які мають культурну, соціальну чи комерційну цінність [2]. ЄС визнав дуже велике значення розвитку цих ключових компетенцій на кожному рівні освіти та політики навчання впродовж життя. Усвідомлюючи це, багато країн, включно з Україною, починають пропонувати підприємницьку освіту на всіх рівнях освітніх систем, а також на академічному рівні в різних типах досліджень. В шкільних програмах є предмети з підприємництва та школярам на відкритих ресурсах пропонуються різні курси з підприємництва, у системі вищої освіти існує окрема спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», а також багато інших спеціальностей включають в себе підприємницьку компетентність. Тобто, підприємництву сприяють на всіх рівнях освіти, з особливим наголосом на підприємницьких навичках, таких як відкриття власного бізнесу. Студентам представляються різні види бізнесу; школи співпрацюють з підприємствами для навчання підприємництву. Ефективними інструментами для розвитку підприємницьких навичок, окрім навчальних занять, можуть бути: стажування, робота з кейсами з індустрії, схеми наставництва, конкурси та нагороди, послуги інкубаторів.

Підприємництво відіграє важливу роль у регіональному та місцевому розвитку через зростаюче значення підприємців в управлінні. Підприємці приймають рішення щодо розміщення та напряму розвитку підприємств, які через свої відносини в просторових системах впливають на їхній розвиток або спад. Процеси соціальних, економічних і культурних перетворень у різних типах просторових систем ініціюються рішеннями, заснованими на підприємницьких зусиллях конкретних осіб або команд, включаючи підприємців і представників місцевої та державної влади. Таким чином, підприємництво може сприйматися як один із головних рушійних механізмів змін, які посилюють і створюють конкурентні переваги регіональних систем [3]. Тому сприяння підприємництву є важливою частиною стратегій економічного зростання як на рівні країн в цілому та і на місцевому рівні. З цією метою уряди зазвичай допомагають у розбудові підприємницьких екосистем, які можуть включати самих підприємців, що спонсоруються урядом програми допомоги, та венчурних капіталістів. Вони також можуть включати неурядові організації, такі як асоціації підприємців, бізнес-інкубатори та освітні програми.

Література

1. Hayes A. Entrepreneur: What It Means to Be One and How to Get Started URL : <https://www.investopedia.com/terms/e/entrepreneur.asp> (дата звернення 18.10.2022).
2. Key competences for lifelong learning. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2019.
3. Płaziak M., Rachwał T. The role of entrepreneurship in regional development strategies (based on the Polish National Strategy of Regional Development 2010-2020). EUROPA XXI Vol. 26, 2014, pp. 97-110.
4. Wach K., 2012, Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw. Rozwój przez umiędzynarodowienie, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN

ІКОННИКОВ Владислав,

аспірант кафедри управління та адміністрування
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ВЗАЄМОДІЇ СТЕЙКХОЛДЕРІВ В КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Напад росії на Україну та руйнування інфраструктури призводить до необхідності переосмислення проблем та перспектив інноваційного розвитку територій України.

Новий розвиток буде будуватись у нових реаліях, параметри яких ще не визначені. Саме тому, управління процесами взаємодії стейкхолдерів територіального розвитку України дуже важлива вже зараз.

Для багатьох територіальних громад постає питання того, що хоче громада у нових реаліях, та що вона може запропонувати своїм зовнішнім стейкхолдерам, а також як налагодити ефективне управління процесами взаємодії.

Для регулювання цього питання КМУ 14.10.2022 прийняв постанову «Про затвердження Порядку розроблення, проведення громадського обговорення, погодження програм комплексного відновлення області, території територіальної громади (її частини) та внесення змін до них» [5] (далі – Постанова КМУ №1159).

В той же час, територіальні громади будуть розробляти програми відновлення в умовах суттєвої невизначеності майбутнього. Тому пропонується розділяти напрямки дій на наступне:

- Дії до закінчення війни (або воєнного стану в Україні [3]);
- Дії після закінчення війни (або воєнного стану в Україні [3]).

Для того, щоб уникнути «неприємних» питань щодо суб'єктивності рішень під час воєнного стану, рекомендується розробити та затвердити алгоритм розподілу ресурсів на такий час та за можливості слідувати такому алгоритму дій. Такий алгоритм доречно узгодити з стейкхолдерами та налагодити

ефективний механізм взаємодії з ними. Дії до закінчення війни можуть ґрунтуватися на критичних потребах громади, виходячи з того, що соціум повинен мати запас міцності навіть за «песимістичним сценарієм розвитку», та розуміння хто з стейкхолдерів надає підтримку та за яких обставин, а також як розподіляються надлишкові ресурси, за їх наявності, на інші некритичні питання виходячи з їх пріоритетності, стратегічні питання розвитку та накопичення резервів на непередбачувані ситуації.

Не менш важливим та актуальним вже зараз є визначення напрямку дій щодо повоєнного розвитку території та управління процесами взаємодії стейкхолдерів в контексті такого відновлення України. Звичайно, Держава буде формувати стратегію відновлення та розвитку, але найбільша ефективність може бути досягнена коли централізована позиція Держави та області доповнюється баченням громади щодо її розвитку та стейкхолдерів.

Таке бачення розвитку громади може потребувати значного часу, саме тому, рекомендуємо до закінчення війни визначити потенційні проблеми та перспективи інноваційного розвитку територій та визначити основні підходи управління процесами взаємодії стейкхолдерів такого розвитку, це пов'язане з тим, що впровадження рішення стейкхолдерів та впровадження дій щодо розвитку буде займати суттєвий час, а Постанова КМУ №1159 [5] містить суттєві обмеження в часі. При цьому територіальні громади будуть «змагатись» за «увагу» стейкхолдерів та їх можливості, тому той хто раніше почне ефективну взаємодію з тими зовнішніми стейкхолдерами, для яких розвиток саме цієї території буде вкладатись у стратегію стейкхолдера, отримає найкращий результат.

Постанова КМУ №1159 непрямо частково визначає стейкхолдерів, зокрема: *«...представників сільських, селищних, міських рад, виконавчих органів сільських, селищних, міських рад, органів державної влади, державних та комунальних підприємств, установ та організацій, інших заінтересованих сторін...»* [5], – але для кожної громади перелік таких стейкхолдерів може бути різним. Їх остаточне визначення можливо тільки після детально соціально-економічного аналізу та визначення пріоритетів відновлення та розвитку.

Крім стейкхолдерів, зазначених у Постанові КМУ №1159 [5], пропонується, зокрема, розглядати наступних зовнішніх зацікавлених осіб:

- Існуючі інвестори та потенційні стратегічні партнери, з якими вже ідуть перемовини або ті, для яких існуючі можливості та ресурси території можуть бути цікавими;
- Міжнародні фінансові установи (зокрема, Європейський інвестиційний банк) [7] та інші організації, що реалізують *«...проекти міжнародної технічної допомоги...»* [4];
- Міста-побратими;
- Благодійні організації та фонди.
- Переміщений бізнес та представники переміщених громад (за їх наявності).

Управління процесами взаємодії з окремими стейкхолдерами доцільно здійснювати на більш вищому рівні (Держава, область), тому що окрема громада може мати обмежені ресурси для цього.

Для підвищення довіри стейкхолдерів доречно з самого початку розробити механізми звітності та їх постійного оновлення [1, с. 30], а також забезпечити прозору звітність.

У зв'язку з тим, що відбуваються суттєві зміни, як відповідь на виклики війни, міграцію населення та бізнесу, при визначенні (або уточненні) пріоритетів відновлення та розвитку пропонується використовувати не тільки довоєнні історичні статистичні дані [2], але й інформацію щодо переміщених бізнесів та ВПО. Це дозволить виявити нові можливості, які були відсутні до війни, та навпаки, для тих регіонів, що постраждали зрозуміти нові прогалини та подумати, як їх можна відновити, або використовувати для чогось іншого.

Пропонується розробляти декілька сценаріїв та бачення після точки «нуль» - закінчення війни.

Скоріш за все, питаннями, які будуть мати суттєвий вплив на визначення напрямків розвитку територій є необхідність децентралізації критичної інфраструктури та безпеки громадян. В той же час, сталий розвиток території не може обмежуватись тільки цими питаннями, тому для комплексного аналізу рекомендується брати за основу цілі сталого розвитку [6], дотримання яких передбачено указом Президента України від 30.09.2019 року № 722/2019 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року», та які були визначені на підставі глобальних цілей сталого розвитку визначених резолюцією Генеральної Асамблеї Організації Об'єднаних Націй від 25 вересня 2015 року № 70/1.

Таким чином, управління процесами взаємодії стейкхолдерів в контексті повоєнного відновлення України є дуже важливим та актуальним вже зараз, зокрема:

- Для України до закінчення війни важливо управляти процесами взаємодії стейкхолдерів з урахуванням обмежених ресурсів та балансу інтересів різних стейкхолдерів, а також не зволікати з баченням та сценаріями на повоєнний час та взаємодіяти з стейкхолдерами майбутнього відновлення вже зараз.
- В повоєнний час важливим, зокрема, буде оперативне доопрацювання програми комплексного відновлення області з урахуванням цілей сталого розвитку, інформування стейкхолдерів щодо запланованих змін, а також подальша прозора звітність перед стейкхолдерами.

У зв'язку з обмеженнями офіційних статистичних даних в період таких швидких змін, для прийняття рішення про відновлення та розвиток території, доцільно використовувати новітні технології та альтернативні джерела інформації, наприклад: додатково аналізувати інформацію наявну у операторів стільникових мереж, інтернет провайдерів, пошукових систем тощо. Такий підхід дозволить розширити коло стейкхолдерів, управління процесами

взаємодії з якими здійснюється, а також виявити тенденції суспільства, збір інформації та аналіз щодо яких не ведеться офіційною статистикою [2].

Література

1. Аналітичний звіт «Підходи до прозорого і підзвітного відновлення в Україні»// Офіційний сайт Офісу ефективного регулювання BRDO. URL : <https://brdo.com.ua/wp-content/uploads/2022/06/UA-Approaches-to-transparent-accountable-recovery.pdf> (дата звернення: 26.10.2022).
2. Питання збору даних для моніторингу реалізації цілей сталого розвитку: розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.08.2019 № 686-р // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/686-2019-%D1%80#Text> (дата звернення: 26.10.2022).
3. Про введення воєнного стану в Україні: указ Президента України від 24.02.2022 №64/2022 // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text> (дата звернення: 25.10.2022).
4. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: постанова КМУ від 05.08.2020 № 695 // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 26.10.2022).
5. Про затвердження Порядку розроблення, проведення громадського обговорення, погодження програм комплексного відновлення області, території територіальної громади (її частини) та внесення змін до них: постанова КМУ від 14.10.2022 №1159 // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1159-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 26.10.2022).
6. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019 // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення: 26.10.2022).
7. Фінансова угода «Програма з відновлення України» між Україною та Європейським інвестиційним банком // Офіційний веб-сайт Міністерства розвитку громад та територій України. URL : <https://cutt.ly/F1i2P7j> (дата звернення: 25.10.2022).

КОВАЛЕВСЬКА Алла, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

БАЛАКЛЕЄЦЬ Кирило, аспірант кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ І СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ПІДПРИЄМСТВА

«Маркетинг – це не окрема управлінська функція, а скоріше весь бізнес з точки зору клієнта». Ці слова належать П. Друкеру [2], який вперше сформулював концепцію маркетингу. Це наштовхнуло академічний світ на думку, що концепція та система управління маркетингом має відштовхуватися від особливої корпоративної культури, фундаментального спільного набору переконань і цінностей, в яких клієнт (покупець, споживач, контрагент, партнер та інша зацікавлена особа) бачить компанію в цілому.

У маркетингових дослідженнях корпоративна культура визначається як сукупність фундаментальних переконань та цінностей, які формують у клієнтів уявлення про бізнес-стратегії та практику компанії [1]. Хоча корпоративна культура відіграє центральну роль в управлінні маркетингом, було проведено відносно мало наукових досліджень на цю тему. Тому, ми хочемо дослідити взаємозв'язок цих двох фундаментальних понять, які є одними з найважливіших елементів у бізнесі.

У теоретичних дослідженнях термін «корпоративна культура» тотожний терміну організаційної культури. Науковці визначають організаційну культуру як модель основних припущень, яких група навчилася долати зовнішні та внутрішні проблеми, які застосовуються і дотримуються членами, а також викладаються новим членам як кодекс поведінки та вирішення організаційних проблем [5]. Корпоративна культура часто є нематеріальною для стороннього спостерігача, але може бути дуже реальною для тих, хто працює в компанії. Вона розвивається частково завдяки тому, як компанія перемагала негаразди в минулому, а частково завдяки так званім «носіям культури». Х. Ногі [4] визначив корпоративну культуру як модель спільних базових припущень, засвоєних групами в організації як інструмент для вирішення проблем у пристосуванні до зовнішніх факторів та інтеграції внутрішніх факторів, яка довела свою дієвість і тому викладається новим членам організації як правильний спосіб сприймати, думати і відчувати по відношенню до будь-яких проблем, з якими вони стикаються. Отже, можна трактувати корпоративну культуру як норми, цінності, припущення, переконання, звички, прийняті в організації та схвалені всіма членами організації. Це також орієнтир в організації, при здійсненні її діяльності як для працівників, так і для інших осіб. Корпоративна культура може бути основним інструментом конкурентної

переваги, якщо вона співвідноситься з загальною стратегією організації або корпоративною стратегією.

Загальновідомо, що стратегія може існувати на декількох рівнях в організації, таких як: корпоративна стратегія, яка є найвищим рівнем стратегії, що визначає загальний, довгостроковий напрямок розвитку і сферу діяльності для всієї організації, окреслюючи чіткі цілі компанії; бізнес-стратегія, основним завданням якої є те, яким чином конкретний бізнес-підрозділ повинен конкурувати у своїй галузі, і якими повинні бути його стратегічні цілі та завдання; і функціональна стратегія, яка стосується того, яким чином конкретна функція кожного підрозділу може сприяти реалізації бізнес-стратегії [3]. В цьому контексті також варто згадати категорію маркетингової стратегії, яка є похідною від корпоративного бачення, місії та корпоративних цілей, виражає те, як корпоративна стратегія та зобов'язання організації зосереджені на ринку. По суті маркетинг має справу з тим, що розглядає бажання та потреби споживачів як регулятивну сутність і зосереджується на постачанні таких товарів та послуг, які можуть задовольнити потреби споживачів найбільш ефективно. Крім того, маркетинг фокусується на основних практиках, які повинна здійснювати кожна компанія. Аналогічно, корпоративна стратегія описує ринкову організацію фірми. Вона також визначає, як компанія повинна зосередитися на своїх клієнтах, конкурентах і відділах, що змінюються, щоб досягти успіху. На наш погляд, маркетингова стратегія сьогодні не має розглядатися лише як функціональна стратегія. Вона має більш важливе значення, що проявляється у конкретизації та спрямуванні корпоративної стратегії, у з'ясуванні ключових орієнтирів бізнес-стратегії. Таким чином, складова маркетингу є присутньою у стратегіях більш високого рівня.

Взаємозв'язок та взаємообумовленість корпоративної культури та стратегій проявляється у вчинках та діях організації. Вплив корпоративної культури на ефективність і результативність діяльності підприємства наочно представлений на рис. 1.

На рис. 1 видно, як корпоративна культура впливає на результати бізнесу. Тобто, завдяки таким елементам корпоративної культури, як історія, місія, принципи, цінності, норми і стандарти поведінки, ми можемо позначити результативність наприклад в ефективності стратегій: тут і корпоративна стратегія, і бізнес-стратегія, і функціональна стратегія, і маркетингова стратегія, які набувають особливих рис шляхом вибудовування окремих елементів на основі вже наявної культури підприємства. Також, варто відзначити ще інші результати, які навів автор [7]: репутація, імідж компанії, конкурентоспроможність, соціальна, організаційна та комерційна ефективність.

Звертаючись до академічного світу, ще у минулому столітті науковці відзначали, що для успішного впровадження ефективного маркетингу спочатку необхідно розвинути корпоративну культуру, яка була б здатна його підтримувати [6]. Тобто, управління маркетингом повинно спиратися на корпоративну культуру та сформовану корпоративну стратегію, які дозволять

підприємствам стати стратегічно конкурентоспроможними через створення цінності, яку інші компанії не можуть відтворити або, можливо, можуть виявити, що її розробка є надмірно дорогою для них. З цього виходить, що успішна маркетингова стратегія, яка спирається на корпоративну культуру, повинна сприяти не тільки розумінню споживача та його потреб, але й сприяти підвищенню обізнаності серед громадськості, будувати бренд компанії таким чином, щоб він був впізнаваним, а також допомагав розвивати сильну конкуренцію.



Рисунок 1. Вплив корпоративної культури на ефективність і результативність діяльності підприємства

Джерело: побудовано за даними [7]

Узагальнюючи вище сказане, маркетинг є мостом між корпоративною культурою всередині компанії та висококонкурентним ринком, де для споживача дуже важливо бачити та відчувати цінності та принципи, які стоять за продуктом чи послугою.

Таким чином, в даній роботі розкривається взаємозв'язок корпоративної культури і системи управління маркетингом шляхом визначення того, що маркетингова стратегія, яка є похідною від корпоративного бачення, місії та корпоративних цілей, виражає те, як корпоративна стратегія, базована на корпоративній культурі, та діяльність організації зосереджені на ринку. Все більше актуальності набуває питання, чому за умови сформованої стратегії (не залежно від рівня) підприємство не втілює її в життя, за наявних визначених стратегічних пріоритетів, планів та програм вони не реалізуються (або процес реалізації є зовсім іншим, ніж визначено у стратегічних планах). Наша гіпотеза полягає в тому, що сформована корпоративна культура не відповідає стратегічним планам і програмам, набуті моделі спільних дій та звичок

конфліктують із необхідністю вчиняти «нові» дії, визначені в стратегічних документах. Доходимо висновку, що система управління маркетингом підприємства тісно пов'язана з процесом управління всього бізнесу, має базуватися на існуючій корпоративній культурі або враховувати необхідні заходи щодо її розвитку.

Література

1. Deshpande, Rohit dan Frederick E. Webster (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. Journal of Marketing 53, no. 1. 3-15. URL : <https://doi.org/10.1177/002224298905300102>.
2. Drucker P. (1954), The Practice of Management, New York, Harper & Row.
3. Hayes R., Pisano, G., Upton D. and Wheelwright S. (2005) Operations, Strategy and Technology: Pursuing the Competitive Edge, New York: John Wiley.
4. Nogi H. 2005. Public Management. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana.
5. Schein, Edgar H (2004). Organizational Culture and Leadership. San Francisco, Jossey Bass. URL : http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf.
6. Thomas W. Gruen, Relationship marketing: the route to marketing efficiency and effectiveness, Business Horizons, Volume 40, Issue 6, 1997, Pages 32-38. URL : [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(97\)90065-3](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(97)90065-3).
7. Потапюк І. П. Корпоративна культура як маркетинговий ресурс підприємства / І. П. Потапюк, Т. П. Андрущенко, Ю. В. Мороз // Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4, № 4. С. 176–182. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2019_4_4_22.

КРАВЧЕНКОВА Галина, к.соц.н., доцент кафедри прикладної соціології та соціальних комунікацій, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна; президент аналітичного центру «Українська експертна ліга»

ОЦІНКА КОМУНІКАЦІЙ МІЖ НАДАВАЧЕМ ПОСЛУГ ТА КЛІЄНТОМ (на прикладі оцінки комунікацій сімейного лікаря та пацієнта)

Оцінка державних послуг стала важливим завданням для того, щоб спрямувати дії, які можуть позитивно вплинути на якість послуг, що надаються державними службами. Щоб провести ефективну оцінку, необхідно проаналізувати дані та інформацію про вплив послуг. На сьогодні існує широкий спектр досліджень з оцінки якості послуг. У цих тезах ми продемонструємо приклад елегантного інструменту з оцінки якості комунікацій. Насамперед слід

зауважити, що практика оцінки послуг державного сектору з часів реформи децентралізації широко впроваджується у публічні сервіси. Наприклад, посібник «Діяльність ЦНАП та оцінка якості надання адміністративних послуг» рекомендує спеціальну форму “АНКЕТА ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЦЕНТРУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ” [1]. Вона містить оригінальні та корисні рішення, проте інколи якість комунікації під час надання послуги, може спотворити будь яку послугу, особливо в роботі державних установ.

Ми пропонуємо використати досвід застосування опитувальника для оцінки комунікації лікарів та пацієнтів для оцінки комунікації робітників сервісних центрів ЦНАП та клієнтів. У європейських країнах пацієнта також розглядають у якості цінного джерела інформації для покращення системи охорони здоров'я. Стандартизовані опитувальники дозволяють не тільки кількісно оцінювати якісні параметри, але й порівнювати їх у межах однієї лікарні, міста, регіону, усієї країни чи навіть на міжнародному рівні. Існує більше 6 поширених інструментів отримання зворотного зв'язку від пацієнтів. Інструмент EUROPEP (Patient Evaluations of General Practice) [2]. На сьогодні використовується версія 2006 р., яка вміщує 23 пункти анкети оцінки в 5 вимірах медичної допомоги. Наш досвід застосування цього опитувальника був корисний і керівництву області, які виступили замовниками проведеного дослідження, і клієнтам.

Соціологічне дослідження проводилося громадською організацією «Агенція змін «Перспектива» спільно з ГО «Українська експертна ліга» в рамках проекту «Ефективна первинна медицина в громаді». Інструмент EUROPER ми розширили контекстними запитаннями (рис. 1).

[illegible]

Рисунок 1. Опитувальник доопрацьований на замовлення
«Агенція змін перспектива»

Джерело: розроблено авторами на основі [2]

Представлений інструмент дозволяє вирішити наступні завдання:

1. Визначити рівень задоволеності респондентів послугами первинної медицини (лікаря та медичної установи).
2. Оцінити готовність пацієнтів регулярно звертатися за профілактикою.
3. Визначити готовність пацієнтів дотримуватися призначень лікаря.
4. Описати респондентів, які мають довірче спілкування з лікарем та проходять профілактику раз на рік.
5. Оцінити сприйняття змін у житті та медицині.

Поширення і збір анкет здійснювався двома способами:

- exit poll – на виході з амбулаторії / ЦПМСП, пацієнтам пропонувалося заповнити анкету і опустити у запечатаний ящик для голосування;
- онлайн-опитування – анкета для самозаповнення поширювалася за допомогою Google Forms у локальних групах в соціальній мережі Facebook («Підслухано у ...», регіональних медіа тощо), та через QR код, який можна сканувати за допомогою мобільного додатку.

Виходячи з цілей і завдань дослідження, а також характеристик об'єкта, в даному дослідженні була використана багатоступенева районована квотна вибірка з неповторним випадковим відбором респондентів (контролювалися стать, вік і місце проживання відповідно даних Національної служби здоров'я України). Вибірка репрезентативна за віком, статтю, регіонами і типом поселення. Статистична похибка дослідження не перевищує 3 %.

Ми робили два ідентичні за інструментарієм зрізи опитування громадської думки 2019 та 2021 року. Такий підхід надає можливість відслідковувати динаміку думки та фіксувати бенчмарки для подальшого розвитку.

Аналіз даних за 2019 та 2021 рр. показав, що на задоволеність пацієнтів взаємодією з лікарем найбільше впливає довірчість бесіди лікаря з пацієнтом та уважність до проблем пацієнта. Пріоритетні показники рівня задоволеності взаємодією лікар-пацієнт порівняно з 2019 роком змінилися на третій ланці. Якщо 2019 на якість спілкування впливала зацікавленість особистою ситуацією пацієнта, то тепер – швидке полегшення стану.

Так, за результатами дослідження 2021 року, в середньому 79 % мешканців Харківської області задоволені рівнем медичного обслуговування на первинній ланці медицини за різними критеріями (комунікація, інформація, організація надання послуг). Не задоволені – лише 6 %. Перша хвиля опитування, проведеного за тим же інструментарієм, у червні 2019 року, показала нижчий рівень задоволеності [3].

Факторний аналіз виявив 2 групи індикаторів, що допомагають оцінити вплив на задоволеність комунікацією на первинній ланці медичних сервісів: взаємодія лікар-пацієнт та взаємодія пацієнт-амбулаторія. Пріоритетні показники рівня задоволеності взаємодією лікар-пацієнт: 1. Довірчість бесіди (Q #3) (комунікація) 2. Ретельність уваги до проблеми пацієнта (Q #9) (задоволеність медичною допомогою) 3. Зацікавленість особистою ситуацією

пацієнта (Q #2) (комунікація) За фактором «взаємодія пацієнт-амбулаторія» пріоритетними виявилися: 1. Пріоритетні показники рівня задоволеності взаємодією пацієнт-амбулаторія 2. послуг) 3. Можливість запису за телефоном / через інтернет (Q #20) (надання Можливість запису у зручний час (Q # 19) (надання послуг).

Тези підготовлені у рамках проєкту “Future of Public Administration”. Проєкт реалізується в рамках Програми належного врядування та транскордонного співробітництва, яка співфінансується ЕЕА Financial Mechanism та державним бюджетом Словачької Республіки. Метою проєкту є забезпечення підготовки експертів для державних установ України та Словаччини шляхом співпраці двох університетських закладів – Університету імені Павла Йозефа Шафарика в Кошице (UPJŠ, Словаччина), зокрема факультету державного управління, та Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.

Застосування представленого опитувальника за зразком, відповідною редакцією та з дотримання методологічних принципів вимірювань громадської думки відповідно принципам валідності, репрезентативності та відтворюваності у комплексі дозволить забезпечити якісну оцінку комунікацій постачальника послуг та клієнта. Сподіваємося, що такий підхід отримає і подальшу підтримку з боку органів влади, представників національних та регіональних програм розвитку державних послуг.

Література

1. Бригілевич І. Діяльність ЦНАП та оцінка якості надання адміністративних послуг: практ. посіб. Київ, 2017. 35 с. URL : https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/15/Posibniik_CNAP.pdf (дата звернення 29.09.2022).
2. Вороненко Ю.В., Одринський В.А. Впровадження інструменту Europer для оцінки пацієнтами загальної практики/сімейної медицини в Україні. *Сучасні медичні технології*. 2013. № 1. С. 72–77. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Smt_2013_1_18 (дата звернення 29.09.2022).
3. Кравченкова Г.М. Медична реформа в регіонах України: результати соціологічних досліджень довіри до сімейних лікарів // Суспільні трансформації : людина, держава, соціум : матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (29 жовтня 2020 р.). Львів : НУ «Львівська політехніка», Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП», 2020. 309–312 с. URL : http://li-maup.edu.lviv.ua/uploads/media/content/Zbirnyk_MAU_P_29102020.pdf (дата звернення 29.09.2022).
4. Чепель Л. Більшість мешканців Харківської області довіряють своїм лікарям і дотримуються їхніх призначень. URL : <https://gurt.org.ua/news/informator/55681/> (дата звернення 29.09.2022).

МАГДИСЮК Сергій, директор Департаменту житлово-комунального господарства та паливно-енергетичного комплексу,
Харківська обласна державна адміністрація

ПОРТНА Оксана, д.е.н, професор, професор
кафедри управління та адміністрування
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

Сучасна кризова ситуація економіки України загалом та її регіонів зокрема, характеризуючись значними загальними втратами, катастрофічним падінням ВВП тощо, змушує переглянути пріоритети, які треба зараз враховувати та на яких повинно буде базуватися соціально-економічне відновлення як національного господарства загалом, так і регіональних господарчих систем зокрема.

Вважаємо, що одним з таких вагомих пріоритетів стає критична інфраструктура. Численну низку різних організаційних, юридичних [9] та практичних аспектів критичної інфраструктури широко обговорюють фахівці [1; 3; 4; 10]. Але для науки дослідження критичної інфраструктури має ще багато прогалин.

Критична інфраструктура – це інфраструктура забезпечення життєдіяльності населення всієї країни, а отже, й її окремих регіонів. Критична інфраструктура – це не просто сукупність певних активів, це частина системи операцій по забезпеченню конкурентоспроможності, обороноздатності та безпеки держави й життєдіяльності населення. Цінність такої інфраструктури пов'язана із її критичністю, з функціональним використанням, значимістю для життєдіяльності, продуктивністю та здатністю реагувати, забезпечуючи безпековий рівень життя [1].

Згідно законодавству України, а саме, «Закону про критичну інфраструктуру» [9] та відповідно до напрацювань фахівців [5], до життєво важливих функцій, а отже, і секторів економіки, які входять до критичної інфраструктури, належать багато секторів та послуг, а саме енергозабезпечення, продовольче забезпечення, фінансовий сектор тощо.

За висновками світових експертів [11], світова економіка продовжує потрепати від низки дестабілізуючих потрясінь, які мають глобальний вплив на товарні ринки, ланцюжки поставок, інфляцію та фінансові умови, що додатково уповільнюють глобальне зростання. Зараз різко зростають ціни та волатильності на ринках енергоносіїв, при цьому підвищення активності у країнах-експортерах енергоносіїв більш ніж компенсується стримуванням активності у більшості інших країн. Також сьогодні відбувається значне зростання цін на сільськогосподарську продукцію, що посилює відсутність продовольчої

безпеки і крайню бідність у багатьох країнах з ринком, що формується, і розвинутих країнах. Численні ризики можуть ще більше підірвати відновлення. Серед них, зокрема, можливість високої глобальної інфляції, що супроводжується млявим зростанням. Зрештою це може призвести до різкого посилення грошово-кредитної політики в країнах з розвинутою економікою для стримування інфляції, спровокувати зростання вартості запозичень і, можливо, призвести до фінансового стресу в деяких країнах з ринком, що розвивається, і розвинутих країнах. Від директивних органів країн та світової спільноти потрібні рішучі та широкомасштабні фінансово-економічні заходи для прискорення зростання, зміцнення макроекономічної основи, зниження фінансової вразливості, надання підтримки вразливим групам населення та пом'якшення довгострокових наслідків глобальних потрясінь останніх років [11].

Тобто сьогодні у глобальному вимірі не тільки існують, а й посилюються фінансові ризики [6; 7; 8], зростає безпека функціонування енергетичного комплексу, продовольча безпека. Така глобальна ситуація наслідком має свій негативний вплив на зазначені сектори, а отже, на сектори та підсектори критичної інфраструктури як усіх регіонів, так і України загалом.

Категоризація усіх існуючих об'єктів критичної інфраструктури щодо їх критичності подано на рис. 1.



Рисунок 1. Категорії критичності об'єктів (функцій, послуг) критичної інфраструктури

Джерело: за даними [9; 10]

Важливим показником підвищення національної безпеки, конкурентоспроможності, розвитку економіки будь-якої країни вважається енергоємність її ВВП, а саме, зниження такої енергоємності, до чого прагнуть економіки всіх країн світу. Енергія та паливо на виробництво забезпечується таким сектором критичної інфраструктури, як енергетичний сектор. У світлі цього доцільно розглянути показники енергоємності ВВП України (табл. 1).

Таблиця 1 – Енергоємність ВВП України за 2017–2019 рр

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.
ВВП за ПКС 2017 р., млрд. міжнародних дол.	504,4	521,5	538,4
Кінцеве енергопостачання			
Кінцеве енергоспоживання, тис. т н.е.	49911	51408	49359
Енергоємність, т н.е./тис. міжнар. дол. за ПКС 2017 р.	0,099	0,099	0,092
Загальне постачання первинної енергії			
Загальне постачання первинної енергії, тис. т н.е.	89462	93526	89072
Енергоємність, т н.е./тис. міжнарод. дол. за ПКС 2017 р.	0,177	0,179	0,165

Джерело: за даними [2]

З даних таблиці 1 видно, що за період 2017–2019 рр. на фоні зростання ВВП за ПКС 2017 р. відбувається зниження у 2019 р. показників енергоємності національної економіки, що може позитивно характеризувати функціонування національного господарства, зміцнення безпеки загалом та енергетичної зокрема, зростання конкурентоспроможності, а отже, і розвиток сектору енергозабезпечення критичної інфраструктури України.

Економіка Харківського регіону займає значне місце у національному господарстві України. Частка використання окремих видів палива у Харківському регіоні представлена у табл. 2.

Дані таблиці 2 демонструють, що економіка Харківського регіону у 2020 р. активно використовувала всі зазначені види палива.

Сьогодні з огляду на воєнні дії економіка України несе колосальні втрати, це також стосується й численних об'єктів критичної інфраструктури (рис. 2).

Як справедливо визначають фахівці [1], сучасний стан національного господарства також характеризується величезними непрямими втратами, зокрема, недоінвестованими коштами й недоотриманим ВВП, мільйонами біженців, звуженням економіки, втратами, пов'язаними із загибеллю і травмуванням населення, витратами, що виникнуть через погіршення якості чи/або взагалі неотримання базових, суспільно важливих послуг, що забезпечуються у т ч. критичною інфраструктурою (опалення, медицина, освіта тощо). Результатом зазначеного стануть довгострокові кризові наслідки для економіки країни.

Складність відновлення та розвитку критичної інфраструктури як окремих регіонів, так і України загалом пов'язана із високою невизначеністю, ризиками, їх зростанням, взаємопов'язаністю економічної, соціальної та безпекової

складових, забезпечення надійної громадської безпеки та стабільного функціонування критичного бізнесу у всіх сферах, які спрямовані на підтримку як життєдіяльності регіонів, так і обороноздатності України.

Таблиця 2 – Використання окремих видів палива в Україні та Харківському регіоні у 2020 році

Показники	Газ природний, млн.м3	Бензин моторний	Газойлі (паливо дизельне)	Пропан і бутан скраплені	Дрова для опалення, тис.м3 щільних	Паливні брикети та гранули з деревини та іншої природної сировини
Україна, всього, тис. т	29939,9	1767,7	5173,9	1384,1	3865,4	471,8
Харківський регіон, тис. т	2883,8	105,4	251,1	107,7	81,6	97,1
Частка використання Харківським регіоном до загального використання в Україні, %	9,6	6,0	4,8	7,8	2,1	20,6

Джерело: за даними [2]



Рисунок 2. Збитки, завдані економіці України по категоріях за лютий-травень 2022 р.

Джерело: за даними [1]

Для відновлення та розвитку критичної інфраструктури як окремих регіонів, так і України загалом необхідні виважені управлінські рішення на всіх гілках

влади та самоврядування на основі науково, фінансово та економічно обґрунтованих підходів, визначення оперативних засад та стратегічного бачення з прив'язкою до умов та потреб регіонів з урахуванням їх місця у структурі господарства країни, завдань щодо стабільного функціонування критичної інфраструктури та критично важливого бізнесу, надання базових послуг, визначення джерел фінансування. Важливим також є визначення контрольних точок, запланованих результатів, розривів між задекларованими та досягнутими результатами на всіх етапах процесів розвитку критичної інфраструктури країни з боку як влади, так і громадського суспільства, що стане додатковою запорукою якості та ефективності дій по відновленню та розвитку.

Література

1. Зубко Георгій. Як відбудувати критичну інфраструктуру? *Економічна правда*. 2022, 14 червня. URL : <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/06/14/688141/> (дата звернення 23.09.2022).
2. Державна статистична служба України. URL : <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 14.10.2022).
3. Кузьменко Є. Занадто критична інфраструктура. *Юридична газета online*. № 20 (750). URL : <https://yur-gazeta.com/publications/practice/transportne-pravo/zanadto-kritichna-infrastruktura.html> (дата звернення 27.09.2022).
4. На конференції в Яремче обговорили захист критичної інфраструктури. *Укрінформ*. 2021, 29 жовтня. URL : <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3341617-na-konferencii-v-aremce-obgovorili-zahist-kriticnoi-infrastrukturi.html> (дата звернення 27.09.2022).
5. Перелік секторів (підсекторів), основних послуг критичної інфраструктури держави. КАДРОВИК.UA. 2022, 06 червня. URL : <https://www.kadrovik.ua/content/perelik-sektoriv-pidsektoriv-osnovnyh-poslug-krytychnoyi-infrastruktury-derzhavy> (дата звернення 27.09.2022).
6. Портна О.В. Фінансова стабільність як індикатор ефективності управління змінами в усіх сферах національної фінансово-економічної системи. *Соціальна економіка*. 2018. Випуск № 56. С.50–55.
7. Портна О.В., Дереза Б.П. Вплив стану національної економіки на запровадження антикризового управління на підприємствах. *Бізнес Інформ*. 2020. № 1. С. 352–359.
8. Портна О.В., Черниш Я.О. Світові зміни в підходах до забезпечення фінансових критеріїв розвитку підприємств на основі врахування інтересів стейкхолдерів. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 286–292.
9. Про критичну інфраструктуру. Закон України від 16.11.2021, № 1882-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text> (дата звернення 23.09.2022).

10. Томашук Ян. Об'єкти критичної інфраструктури: детальний аналіз та відповіді на поширені питання. *SmartTender*. URL : <https://smarttender.biz/blog/view/ob-yekti-kritichnoyi-infrastrukturi-detalniy-analiz-ta-vidpovid-na-poshireni-pitannya/> (дата звернення 27.09.2022).
11. Global Economic Prospects, June 2022. World Bank Group. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/37224> (дата звернення 04.10.2022).

МІРОШНІЧЕНКО Ілля, аспірант кафедри управління та адміністрування
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ ГАЛУЗЯХ

Актуальність: інноваційна діяльність підприємств допомагає підприємствам отримати конкурентні переваги серед конкурентів завдяки новому товару, його властивостям, виходити на нові ринки, отримувати переваги завдяки зниженню витрат на виробництва в залежності від виду інновацій. Але фінансування наукових досліджень та розробок, які передують стадії їх комерціалізації та втіленню у економічне життя потребують значних фінансових інвестицій, які зазвичай мають ризиковий характер. Тому не всі приватні підприємства можуть взяти на себе такі ризики у такому обсязі. З іншого боку, прийняття рішень про пріоритетні напрямки фінансування без врахування думок стейкхолдерів може призвести до неактуальності таких розробок. В той же час для підвищення мотивації приватного сектору щодо вибору предмету дослідження і більш уважному ставленні до цього питання слід залучати і фінансування від його представників. Дослідження способів залучення приватного сектору до фінансування науково-дослідних робіт та розробка механізмів такого залучення є актуальним.

Предмет: державно-приватні партнерства у високотехнологічних галузях

Об'єкт: державно-приватні партнерства

Мета: обґрунтування передумов формування публічно-приватного партнерства у високотехнологічних галузях.

Економічна категорія «інновація» походить від лат. «nivation», що дає визначення як «оновлення, зміни» та префіксу «in», що значить «в напрямку до чогось». Тим самим, термін «innovation» визначається як «в напрямку до змін» [37].

Шумпетер Й.А. в своїх наукових роботах першим визначив інновації як зміни, причиною появи яких є застосування нових та вдосконалених методів, рішень технічного, організаційного характеру в сфері виробництва, збуту, управління. Він виділяв п'ять типів нових інновацій:

- виробництво принципово нових товарів та послуг;
- застосування нової техніки та технологій, що передбачає впровадження нових методів виробництва та транспортування;
- завоювання нових ринків збуту продукції;
- поліпшення ресурсної бази шляхом відкриття нових джерел сировини;
- впровадження раціональніших форм організації виробництва й управління [3, с. 116-117] (рис.1).

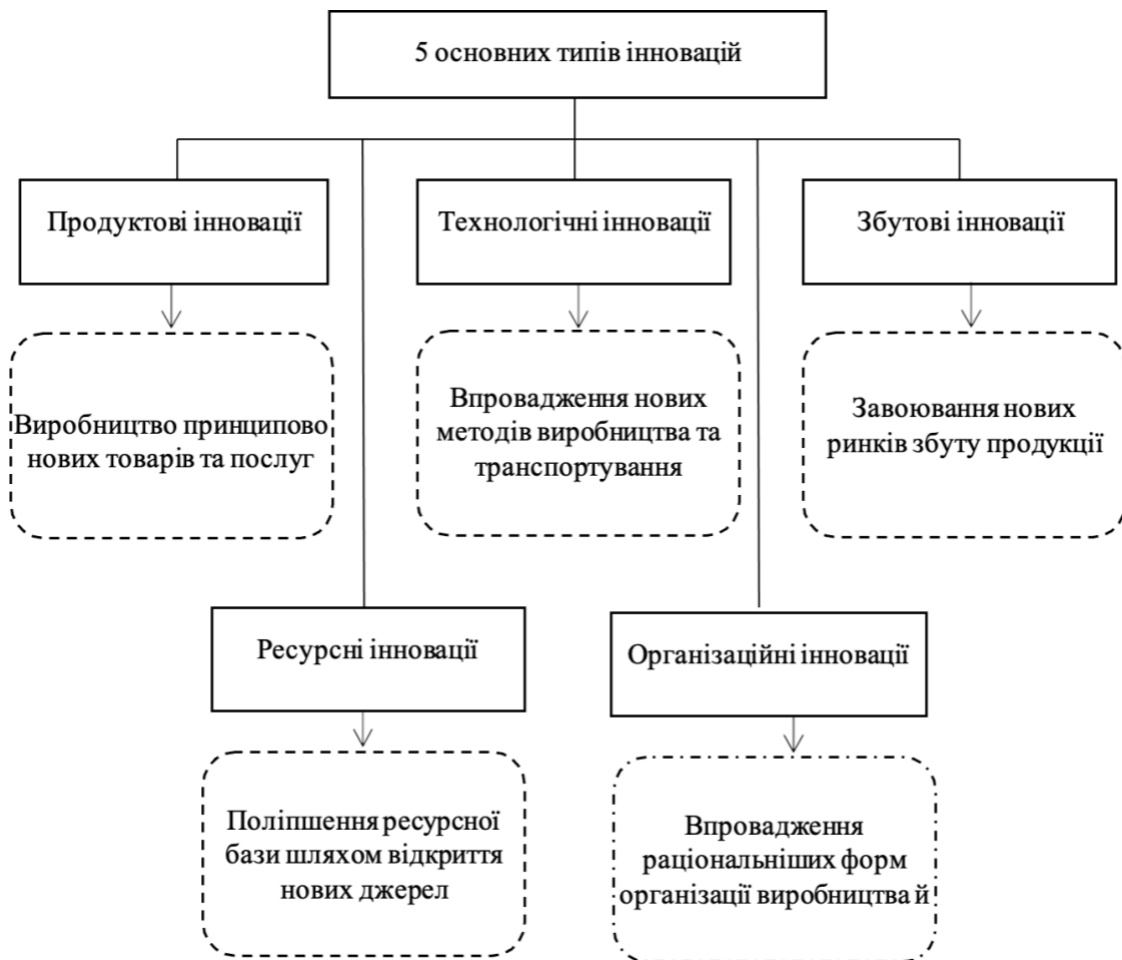


Рисунок 1. Основні типи нововведень

Джерело: побудовано автором на основі [3]

Внутрішні процеси, поєднання ресурсів, створення нових технологій які призводять до впровадження інновацій є головним джерелом розвитку, що підвищує ефективність підприємства [3, с. 116-117].

Технологічні інновації рухають економічну систему стають фактором «конструктивного руйнування», який в свою чергу забезпечує структурну зміну суспільства [1, с. 174].

Рейнор М. провідний науковий дослідник в сфері інновацій, у своїй праці «Маніфест інноватора» обґрунтував теорію руйнування в сучасному бізнесі,

визначаючи, що «... всі інновації спрямовані на порушення певних компромісів, що склалися в суспільстві» [4, с.5-8].

Порушення компромісу за допомогою інновацій дозволяє компаніям досягнути певних стратегічних цілей, які не можуть досягти конкуренти, дозволяючи компанії створювати товари або послуги, які за ціною чи якістю неспівставні з пропозицією конкурентів.

Зултовські В. та Мартін Ж. у своїй роботі «Необхідність інновацій» визначають інновації як процес генерації ідей, їх вибору та втілення в конкретних матеріальних об'єктах, що дають змогу задовольнити необхідні потреби [4].

Відповідно, інновації з одного боку задовольняють потреби споживачів (втілюючись в конкретних товарах, послугах, інформації тощо), а з іншого – забезпечують ефективність діяльності завдяки оптимізації організаційної структури, бізнес-процесів.

Балабанов І.Т. визначає інновації як матеріалізований результат, отриманий від вкладення капіталу в нову техніку чи технологію, нові форми організації виробництва, праці, обслуговування та управління, включаючи нові форми контролю, обліку, методи планування, аналізу тощо [3, с. 148].

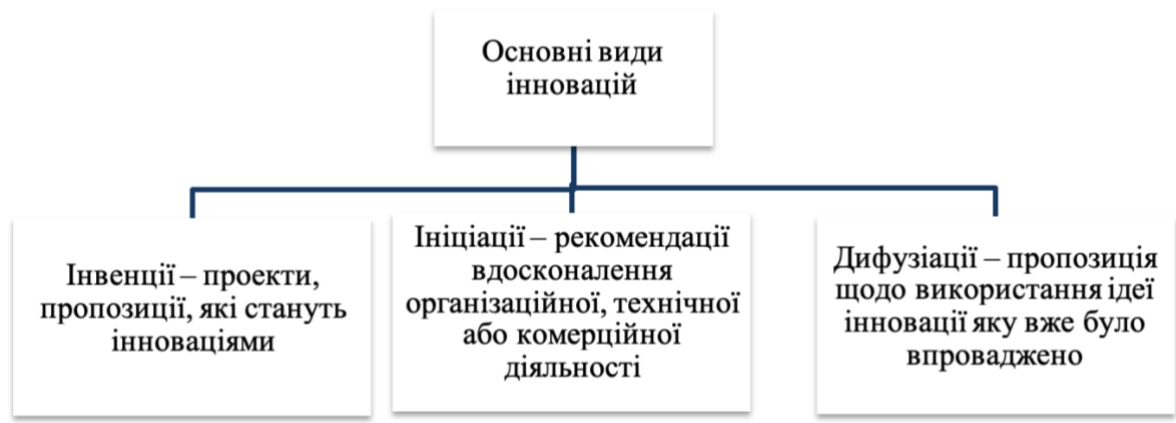


Рисунок 2. Основні види інновацій

Джерело: побудовано автором на основі [20]

За міжнародним стандартом визначенням поняття «інновація» є: впровадження нових чи удосконалених продуктів (товарів чи послуг) чи процесу, нового методу маркетингу чи нового організаційного методу в діловій практиці, організації робочих місць чи зовнішніх зв'язків (відповідно до визначення Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) «Керівництво Осло: Рекомендації зі збору та аналізу даних по інноваціях») [57]

Важливою частиною в діяльності компанії є фінансування за допомогою акумульованого інвестиційного капіталу нововведень, що в свою чергу призводять до якісних або кількісних змін у виробничій, підприємницькій або збутовій діяльності.

Тож ми бачимо великий позитивний вплив інновацій в першу чергу на підприємницьку діяльність, а згодом на суспільство взагалі.

На сьогодні виділяють наступні економічні причини запровадження ДПП в країні, а саме:

- інфраструктурний дефіцит;
- бюджетний дефіцит;
- проблеми ефективності державних інвестицій [4].

В залежності від причин створення ДПП та проблем, які вирішуються, розрізняють види ДПП відповідно до комерційних угод і контрактних конструкцій, які застосовуються при створенні для досягнення цілей державно-приватного партнерства.

Висновки. В результаті аналізу сутності інноваційної діяльності та їх ролі у створенні конкурентних переваг та розвитку високотехнологічних галузей ми прийшли до висновку, що для фінансування розробок та досліджень в цій сфері раціонально залучати не тільки державні бюджети, але й приватні для усунення недоліків державного фінансування. Державно-приватне партнерство може стати дієвим інструментом у вирішенні даної проблеми, що буде досліджено у подальшому.

Література

1. Дука А. П. Інвестування. Теорія та практика інвестиційної діяльності: підручник. Київ, 2008. 431 с.
2. Дячек В. В., Гавкалова Н. Л. Концепція побудови механізму державно-приватного партнерства. Харків, Інфраструктура ринку. 2020. № 41. С. 38–47
3. Інновації: проблеми науки та практики: монографія. Харків, ІНЖЕК, 2008, 232 с.
4. Wubbe E.F. (2015) Profiting from external knowledge: the impact of different external knowledge acquisition strategies on innovation performance, International Journal of Technology Management, Vol. 69, № 2, pp. 139-165

НЕЧИПОРЕНКО Ярослав, аспірант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ЯКОСТІ СКЛАДОВОЇ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЩОДО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА ЗА ФОРМАЛЬНИМИ ОЗНАКАМИ

Новітній підхід до місцевого управління, який базується на стратегічному плануванні, партнерстві та ініціативі всіх зацікавлених сторін, розвитку місцевого бізнесу, конкурсному фінансуванні проєктів передбачає приділяти

більшу увагу як якості стратегічних документів взагалі, з яких базовим є Стратегія розвитку територіальної громади (далі ТГ), так і зокрема якості її складової щодо розвитку підприємництва (далі СРП) в ТГ.

З метою проведення оцінки та аналізу якості СРП в Стратегіях розвитку ТГ (далі Стратегії) взято методичні рекомендації Міністерства розвитку громад та територій України «Порядок розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації Стратегій розвитку територіальних громад» [1]. В даному дослідженні оцінювання якості СРП в Стратегіях ТГ проводилося методом аналізу її структурної цілісності, що кількісно відображається величиною коефіцієнта структурної відповідності СРП вищенаведеним методичним рекомендаціям.

Було проведено оцінку 15 Стратегій розвитку ТГ, які територіально розташовані в різних частинах України. Репрезентативність вибірки забезпечується за рахунок наявності даних по ТГ із західних, північних, східних, південних та центральних регіонів країни, а також за рахунок розгляду по кожному сектору міських, селищних та сільських ТГ у рівній пропорції. Дані бралися з офіційних сайтів відповідних територіальних громад.

Під присутністю в Стратегії формальних ознак СРП мається на увазі: 1) для аналітичної частини – є опис стану підприємництва в ТГ і його зовнішнього середовища; 2) для SWOT-аналізу – враховані сильні та слабкі сторони, можливості і загрози, що стосуються підприємництва в ТГ; 3) для сценаріїв розвитку – якщо в них присутні сценарії розвитку підприємництва в ТГ; 4) для стратегічного бачення розвитку ТГ – якщо в ньому присутнє стратегічне бачення розвитку підприємництва в ТГ; 5) для етапу розробки стратегічних і оперативних цілей, завдань – присутність серед них стратегічних, оперативних цілей, завдань, які стосуються розвитку підприємництва в ТГ; 6) для етапу моніторингу і оцінювання реалізації Стратегії – присутність показників моніторингу і оцінювання, які характеризують процес розвитку підприємництва в ТГ; 7) для плану заходів – присутність проєктів, організаційних заходів, або програм розвитку спрямованих на розвиток підприємництва в ТГ.

Разом маємо 7 формальних ознак для СРП в Стратегіях для кожної ТГ. Всього було досліджено Стратегії 15-ти ТГ. Більш детальний аналіз СРП в Стратегіях ТГ показує в цілому ряді випадків критичну недостатність опрацювання її структурних частин, внаслідок чого ці частини, формально існуючи, фактично не відіграють належної їм ролі (табл.1).

Отримуємо 105 формальних ознак СРП для всіх досліджених ТГ: по 35 – для кожного типу ТГ (міських, селищних і сільських). Аналіз СРП в Стратегіях ТГ виявив відсутність її формальних ознак: для міських ТГ – 2, для селищних ТГ – не виявлено, для сільських – 9. Всього виявлено відсутність 11-ти формальних ознак для всіх ТГ. Введемо коефіцієнт структурної відповідності СРП методиці Міністерства розвитку громад та територій, як результат відношення фактичної кількості відображених в Стратегіях ТГ формальних ознак до максимально

можливого і розрахуємо його середнє значення (для всіх ТГ) з урахуванням всіх даних. Фактична кількість відображених в Стратегіях ТГ формальних ознак дорівнює різниці всіх можливих 105 формальних ознак і суми 11-ти повністю відсутніх ознак і 18-ти фактично відсутніх формальних ознак СРП згідно табл. 1.

Таблиця 1 – Перелік критичних недоліків в Стратегіях щодо СРП із зазначенням ТГ

№	Опис критичного недоліку	ТГ, яких стосується даний недолік
1	План заходів має описовий характер, індикатори результативності виконання проектів кількісно не виражені	Набутівська сільська ТГ, Куликівська селищна ТГ, Казанківська селищна ТГ, Оратівська селищна ТГ
2	Низький рівень висновків з SWOT-аналізу: не ідентифіковані порівняльні переваги, виклики, ризики	Вільховецька сільська ТГ, Кочубеївська сільська ТГ
3	Висновки з SWOT-аналізу відсутні взагалі	Охтирська міська ТГ
4	Сценарії розвитку і стратегічне бачення сформовані без урахування SWOT-аналізу	Набутівська сільська ТГ, Оратівська селищна ТГ, Томашівська сільська ТГ, Червоноградська міська ТГ
5	Стратегічне бачення сформовано без урахування SWOT-аналізу	Болградська міська ТГ
6	Сценарії розвитку ТГ містять один сценарій	Червоноградська міська ТГ
7	Моніторинг має формальний характер і описується двома реченнями	Охтирська міська ТГ

Джерело: Розроблено автором на основі [2;3;4;5;6;7;8;9;10]

Отримуємо всього 76 належним чином опрацьованих формальних ознак і середній коефіцієнт структурної відповідності СРП, який дорівнює 0,72, що означає досить велику недоопрацьованість СРП в Стратегіях розвитку ТГ – 28%.

Аналогічні розрахунки окремо для різних типів ТГ дають такі показники коефіцієнта структурної відповідності СРП методики Міністерства розвитку громад та територій: для міських ТГ – 0,77, для селищних ТГ – 0,86, для сільських ТГ – 0,54. Отримані дані по показникам коефіцієнта структурної відповідності СРП свідчать, що якість СРП в сільських ТГ вже на формальному рівні низька (структурна наповненість СРП всього 56%) і суттєво нижче, ніж в селищних і міських ТГ.

В даний час розробники Стратегій розвитку ТГ керуються як методичними рекомендаціями Міністерства розвитку громад і територій, так і наказом Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади» від 30.03.2016 року № 75, а також методиками міжнародних організацій (наприклад, USAID), чи

міжнародних програм (наприклад, U-LEAD). Ця обставина вносить невизначеність у порядок формування структури Стратегій, що в підсумку приводить до їх вищезазначених недоліків. Отже перспективою подальших досліджень визначаємо формування єдиного узгодженого підходу до розробки складової щодо розвитку підприємництва Стратегій ТГ.

Література

1. Порядок розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад. Методичні рекомендації. Міністерство розвитку громад та територій України. 2021. URL : <https://cutt.ly/91i7jNh> (дата звернення 03.10.22).
2. Стратегія розвитку Червоноградської громади до 2027 р. і План реалізації на 2022-2024 рр., м. Червоноград, 12 січня 2022 р. Ради Львівщини. URL : <https://www.chg.gov.ua/Strategiia-rozvytku-gromady/CHG-3583> (дата звернення 08.10.22).
3. Програма соціально-економічного та культурного розвитку Червоноградської територіальної громади на 2021 рік. URL : <https://www.chg.gov.ua/Osnovni-pokaznyky/CHG-552> (дата звернення 29.09.22).
2. Стратегія розвитку Вільховецької територіальної громади на 2021-2027 роки. URL : <https://vilhovecka.gromada.org.ua/strategiya-rozvitku-vilhoveckoi-ob%E2%80%99ednanoi-teritorialnoi-gromadi-na-20162025-roki-11-56-12-07-06-2017/> (дата звернення 12.10.22).
3. Програма розвитку малого і середнього підприємництва Охтирської міської об'єднаної територіальної громади на 2021-2023 роки. URL : https://drive.google.com/file/d/1giUB_HGfX1V-y9nvXvZl94o0VxxBndSJ/view (дата звернення 04.10.22).
4. Стратегія розвитку Куликівської селищної територіальної громади на період до 2027 року, План (Програма) соціально-економічного розвитку Куликівської селищної територіальної громади на 2021 – 2023 роки, План заходів з реалізації у 2021-2023 роках Стратегії розвитку Куликівської селищної територіальної громади на період до 2027 року. URL : <https://kulykivska-gromada.gov.ua/strategichnij-plan-rozvitku-kulikivskoi-otg-do-2020-roku-12-09-03-05-03-2019/> (дата звернення 10.10.22).
5. Стратегія розвитку Томашівської сільської територіальної громади до 2027 року. URL : <https://tg.gov.ua/strategiya-rozvitku-10-31-20-26-02-2020/> (дата звернення 12.10.22).
6. Стратегія сталого розвитку Болградської міської територіальної громади на період 2022-2032 роки. URL : http://bolgradsovet.com.ua/categories/Strategia_rozvitku (дата звернення 12.10.22).

7. Стратегія розвитку Казанківської селищної територіальної громади на 2021-2027 роки. План заходів з реалізації у 2022-2024 роках Стратегії розвитку Казанківської селищної територіальної громади на 2021-2027 роки. URL : <https://kazanka-gromada.gov.ua/strategiya-rozvitku-kazankivskoi-selischnoi-teritorialnoi-gromadi-na-20212027-roki-14-56-33-10-08-2020/> (дата звернення 10.10.22).
8. Стратегія розвитку Кочубеївської об'єднаної територіальної громади на 2017-2027 роки. URL : <https://kochubeivska-gromada.gov.ua/news/1610529264/> (дата звернення 11.10.22).
9. Стратегічний план розвитку Оратівської селищної об'єднаної територіальної громади на 2018-2025 роки. URL : <https://orativska.gromada.org.ua/strategiya-rozvitku-gromadi-1531207828/> (дата звернення 10.10.22).
10. Стратегія розвитку Набутівської об'єднаної територіальної громади до 2025 року. Звіт про впровадження Плану реалізації Стратегії розвитку Набутівської ОТГ У 2018 році. URL : <https://nabutivska-gromada.gov.ua/strategiya-rozvitku-nabutivskoi-otg-na-period-do-2025-roku-08-38-31-30-01-2018/> (дата звернення 10.10.22).

ПАХАРЕНКО Олександр, аспірант кафедри управління та адміністрування
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МЕРЕЖЕВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

В процесі розвитку квазіінтеграційних зв'язків в залежності від цілей і завдань, при формуванні підприємницьких мереж та інтегрованих господарських комплексів застосовується принцип кооперації. Це основа управління сучасними виробничими процесами, що розвиваються в різних галузях і сферах. Від того, наскільки розумно і чітко організована мережева взаємодія, як швидко усуваються та виникають організаційні, технологічні, фінансові та інші проблеми, багато в чому залежить кінцевий економічний результат та рівень синергетичного ефекту для мережевих підприємств, економічна ефективність регіону [1].

Підприємницька мережа відрізняється від інших типів об'єднання тим, що має значно ширше членство, стратегічні цілі та регіональну розгалуженість учасників об'єднання. Підприємницька мережа об'єднує всі компоненти виробничого процесу: від постачальників сировини до споживачів кінцевого продукту, включаючи сферу обслуговування і спеціалізовану інфраструктуру [2]. Підприємницька мережа представлена рядом стейкхолдерів: торгові асоціації, організації з підготовки персоналу, аутсорсингові компанії, університети, дослідні установи та ін. , основною метою взаємодії яких є забезпечення ефективності діяльності кожного окремого мережевого партнера та

мережі в цілому [1]. Але стійка кооперація та розвиток регіону можливі, перш за все, тоді, коли економічно самостійні організації бачать в цьому обопільну користь, що можливо лише за умови наявності ефективної стратегії розвитку та управління.

Тому призначення стратегії, стратегічного менеджменту в процесі розвитку підприємницьких мереж зосереджене, перш за все, на досягненні конкурентних переваг мережеских підприємств на ринку [3]. Також розробка стратегії повинна забезпечити ефективну адаптацію мережевого підприємства до змін зовнішнього середовища, а також оновлення і розвиток нових взаємодоповнюючих господарських зв'язків як в межах підприємницької мережі, так і далеко за її межами [4].

Варіативність стратегій розвитку підприємств та обґрунтування їх альтернатив базується на:

- різних внутрішніх та зовнішніх умовах господарювання;
- відмінностях показників економічної ефективності;
- варіативності цілей мережевої взаємодії;
- різниці у рівнях досягнення синергетичного ефекту від мережевої взаємодії та ефективності системи управління та таке інше [3, 4].

Це в свою чергу зумовлює диференціацію щодо критеріїв вибору стратегічних альтернатив, які формують основу стратегічного управління та визначають специфіку стратегії мережевої взаємодії для кожного із учасників (партнерів) підприємницької мережі.

Критерієм вибору стратегічних альтернатив, які характеризують особливості внутрішнього середовища мережеских підприємств, використана система показників економічної ефективності мережевого підприємства [5]. Однією із визначальних характеристик та стратегічних завдань економічної діяльності мережеских підприємств є отримання позитивного синергетичного ефекту від мережевої взаємодії. З огляду на це, перелік критеріїв вибору стратегічних альтернатив було розширено показниками розвитку компонент синергетичного ефекту та враховано стадії життєвого циклу підприємства [5, 6].

Для моделювання ідентифікації стратегій управління розвитком мережеских підприємств використано матричний метод, який дозволив структурувати можливі варіанти розвитку та управління підприємств залежно від рівня показників-критеріїв. Побудова матриці стратегій розвитку мережеских підприємств машинобудівної галузі в Харківській області базувалась на таких трьох етапах реалізації.

По-перше. Визначення критеріїв вибору стратегічних альтернатив – показників, які мають статистично значимі відмінності в рівні значень в рамках досліджуваної вибірки мережеских підприємств. Відмінності значень показників економічної діяльності свідчать про різний рівень розвитку підприємств, різні можливості використання переваг мережевої взаємодії та ін. Отже, різні вектори розвитку повинні бути відображені через диверсифікацію стратегій розвитку з урахуванням особливостей кожного мережевого партнера. Реалізація етапу

передбачала використання методу ієрархічної кластеризації та методу k-середніх в програмі Statistica 12.0. Кластеризація здійснена на основі даних за мережевими підприємствами машинобудівної галузі в Харківській області за 2015-2021 рр.

По-друге. Визначення кількості квадрантів матриці стратегій управління розвитком мережових підприємств з використанням методів кластерного аналізу.

По-третє. Формування поточних стратегій розвитку мережових підприємств машинобудівної галузі в Харківській області. Стратегії розвитку підприємств для кожного квадранту визначені на основі:

- проблемних сфер економічної діяльності підприємств, що сформували цей квадрант;
- пріоритетних напрямків забезпечення позитивного синергетичного ефекту мережової взаємодії залежно від стадії життєвого циклу мережового підприємства.

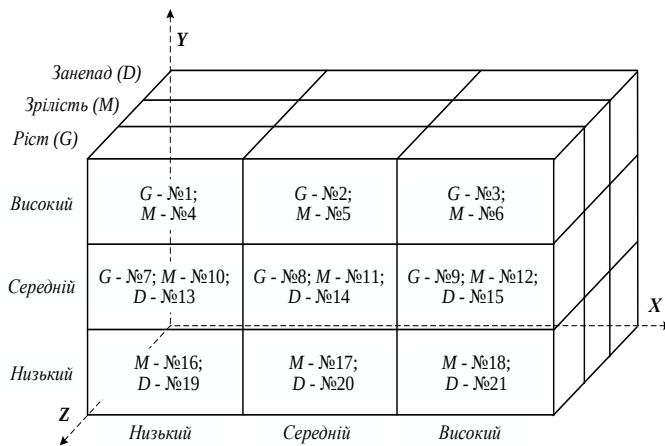
Матриця стратегій розвитку мережових підприємств машинобудівної галузі у Харківській області представлена на рис. 1.

За показниками ефективності управління мережовою взаємодією діагностовано низький рівень для підприємств квадрантів «1», «4», «7», «10», «13», «16», «19». Це підприємства, що за 2021 р. мають найнижчу, порівняно з іншими підприємствами, можливість отримання позитивного синергетичного ефекту за всіма напрямками в результаті неефективної системи управління мережовою взаємодією і для яких характерним є:

- невідповідність цілей діяльності підприємств – учасників підприємницької мережі стратегічним орієнтирам підприємницької мережі;
- низький рівень координації та субординації функціонального призначення підприємства як мережового партнера;
- відсутність узгодженості напрямів діяльності всіх структурних підрозділів мережового підприємства;
- нерезультативне оперативне управління щодо вирішенням поточних і стратегічних завдань господарської діяльності;
- неспроможність використання переваг мережової взаємодії: створення можливостей підвищення економічної ефективності підприємств та розширення масштабів господарської діяльності; підвищення якості та потенціалу людського капіталу; підтримання нових, інноваційних видів підприємницької діяльності; залучення перспективних організацій різних форм чи створення нових для реалізації інноваційних проєктів;
- неефективність організації системи комунікації та інформаційного забезпечення та інше.

Серед підприємств із вищою ефективністю управління мережовою взаємодією – підприємства квадрантів матриці «2», «5», «8», «11», «14», «17». Найвищий рівень ефективності управління мережовою взаємодією

демонструють підприємства, що сформували квадранти матриці стратегій розвитку мережевих підприємств «3», «6», «9». Перспективами зростання ефективності цих підприємств є нарощення масштабів участі в підприємницьких мережах, оскільки ефективність управління мережевою взаємодією для них знаходиться на високому рівні чи наближеному до високого.



Умовні позначення:

X – рівень ефективності управління мережевою взаємодією підприємств з позиції можливості отримання позитивного синергетичного ефекту; Y – рівень економічної ефективності функціонування мережевого підприємства; Z – стадія життєвого циклу мережевого підприємства; G – стратегія, що відповідає стадії росту мережевого підприємства; M – стратегія, що відповідає стадії зрілості мережевого підприємства; D – стратегія, що відповідає стадії занепаду мережевого підприємства.

№2 – Стратегія підвищення ефективності управління ресурсами та стратегічного управління мережевою взаємодією; №3 – Стратегія забезпечення ефективності управління трудовим потенціалом та досягнення інноваційно-технологічної синергії; №4 – Стратегія технологічного оновлення, підвищення ефективності стратегічного управління мережевою взаємодією та управління комунікативною складовою; №5 – Стратегія технологічного оновлення та підвищення ефективності управління мережевою взаємодією; №6 – Стратегія технологічного оновлення та максимального використання переваг мережевої взаємодії; №7 – Стратегія підвищення ефективності управління мережевою взаємодією за напрямками стратегічного менеджменту, управління трудовим потенціалом та мережевими комунікаціями; №8 – Стратегія підвищення ефективності стратегічного менеджменту, управління трудовим потенціалом та мережевими комунікаціями, забезпечення фінансової автономії мережевих підприємств; №9 – Стратегія максимального використання переваг мережевої взаємодії в напрямку підвищення ефективності використання основних засобів; №10 – Стратегія інноваційного розвитку, підвищення ефективності стратегічного менеджменту та управління комунікаціями; №11 – Стратегія підвищення ефективності стратегічного управління мережевою взаємодією, інноваційно-технологічного та інформаційно-комунікаційного розвитку, раціоналізація структури капіталу; №13 – Стратегія реактивного антикризового управління та прискореного підвищення ефективності мережевої взаємодії; №14 – Стратегія реактивного антикризового управління з акцентом на інноваційно-технологічну складову та управління персоналом; №16 – Стратегія досудової санації; №17 – Стратегія інноваційно-технологічного розвитку; №19 – Санаційна стратегія. Для квадрантів №1, 12, 15, 18, 20 стратегія розвитку не визначена у зв'язку з відсутністю підприємств з вибірки дослідження, що їх представляють

Рисунок 1. Матриця стратегій розвитку мережевих підприємств машинобудівної галузі у Харківській області

Джерело: розроблено автором

Позиціонування підприємств в матриці (рис. 1) дозволило констатувати, що найменші перспективи розвитку мають мережеві підприємства квадранту «19», які знаходяться на фазі життєвого циклу «занепад». Для цієї категорії мережевих підприємств (проти яких порушено провадження у справі про банкрутство чи які не мають такого юридичного статусу, проте є потенційними банкрутами в результаті від'ємної величини власного капіталу в балансі) відновлення платоспроможності неможливе за рахунок внутрішніх резервів та потенціалу мережевої взаємодії. З огляду на це, найбільш ймовірною стратегією їх розвитку є санаційна стратегія, спрямована на раціоналізацію використання виробничих та трудових ресурсів підприємства, перепрофілювання діяльності, синхронізацію плану розвитку підприємства із стратегічними цілями підприємницьких мереж, пошук інвесторів та інше.

Розроблена матриця стратегій дала змогу дійти висновку, що основним напрямками стратегічного розвитку для переважної більшості досліджуваних підприємств повинно стати: підвищення ефективності управління мережевою взаємодією, людським капіталом та генерування інвестиційно-інноваційного потенціалу мережевого підприємства. Запропонований підхід дозволяє визначити стратегічне положення організації в мережевій взаємодії оперуючи системою факторів та показників у розрізі: стадій життєвого циклу мережевого підприємства, стану економічної діяльності та компонент синергетичного ефекту. Також підхід надає можливість комплексно оцінити ефективність використання ресурсної бази досліджуваних підприємств регіону за рахунок наявності основних видів ресурсів та враховуючи можливості потенційного синергетичного ефекту мережевої взаємодії. Структурування компонент стратегічного розвитку та врахування множинних критеріїв ефективності економічної діяльності забезпечують всебічну інформативність та сприяють розробленню результативних управлінських рішень як на рівні мережевого підприємства, так і на рівні регіону.

Література

1. Abbas J., Raza S., Nurunnabi M., Minai M.S., Bano S. The Impact of Entrepreneurial Business Networks on Firms' Performance Through a Mediating Role of Dynamic Capabilities. Sustainability. 2019. Vol. 11.
2. Shtal T., Hurzhii N., Bresciani S. Integrational Interaction Synergy Effects in Export Distributional Channels of Enterprise. British Journal of Economics, Management & Trade. 2016. Vol. 12 (2). P. 1–10.
3. Liu W., Kwong C.C.Y., Kim Y. –A., Liu H. The more the better vs. less is more: Strategic alliances, bricolage and social performance in social enterprises. Journal of Business Research. 2021. Vol. 137. P. 128–142.
4. Witek-Crabb A. Sustainable Strategic Management and Market Effectiveness of Enterprises. Procedia – Social and Behavioral Sciences. 2012. Vol. 58. P. 899–905.

5. Пахаренко О. В. Удосконалення підходу до оцінки синергетичного ефекту мережевої взаємодії підприємств. Економічний простір. 2020. № 164. С. 96–100.
6. Дикань В. В., Пахаренко О. В. Моделювання інтервалів життєвого циклу для оцінки розвитку підприємницьких мереж. Український журнал прикладної економіки. 2021. Том 6. № 2. С. 202–210.

СЕРЕДА Сергій, аспірант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДРОДЖЕННЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Україна в останні місяці переживає найтяжчий за історію незалежності держави період. Війна, яка охопила українську державу, наносить колосальний збиток як національній економіці загалом, так і сектору малого та середнього бізнесу зокрема. За оцінками міжнародних фінансових інституцій скорочення ВВП країни до кінця року складе близько 35,0 %. Відповідна прогнозна оцінка знайшла відображення і в проєкті державного бюджету на 2023 р., за яким скорочення ВВП має скласти 33,2 % у 2022 р. У свою чергу, приріст ВВП у 2023 р. очікується на рівні 4,6 %, що означає песимістичний сценарій розвитку України і фактично відсутність суттєвих темпів розгортання відбудови країни.

Радикальних втрат зазнає і сектор малого та середнього підприємництва: відповідно до результатів проведеного у вересні 2022 р. дослідження 33,8 % суб'єктів були вимушені призупинити діяльність і лише 15,6 % не змінили або збільшили обсяги робіт порівняно з показниками довоєнного часу. Серед основних причин, які заважають повноцінному відновленню бізнесу і нарощенню обсягів роботи виділяють: обмеженість платоспроможного попиту на внутрішньому ринку (64,0 % опитаних), відсутність достатнього капіталу (51,2 %), непрогнозованість розвитку ситуації в країні та на внутрішньому ринку (37,7 %), непередбачувані дії держави, що можуть погіршити стан бізнесу (34,8 %), недоступність кредитних коштів, у т. ч. програми 5-7-9, кредитів під 0 % (33,0 %), високі податки та збори (27,3 %), недоступність грантових програм, оголошених Урядом (21,7 %) [1]. Отже, більшість проблем пов'язані з нестабільною воєнно-політичною та економічною ситуацією, низькою платоспроможністю населення і обмеженістю фінансових ресурсів.

Поряд з цим як свідчать результати вище наведеного дослідження впровадження податкової реформи, спрощення митних процедур, посилення мораторію на перевірки бізнесу контролюючими органами і застосування інших дерегуляційних заходів, а також зниження відсоткової ставки Національного банку України на думку бізнесу сприятиме прискоренню відновлення даного сектору та забезпеченню його стабільного розвитку.

Зважаючи на зазначене, Урядом країни застосовуються певні інструменти, спрямовані на вирішення означених проблем. Зокрема 1 лютого 2020 р. стартувала державна програма «Доступні кредити 5-7-9 %», започаткована з метою спрощення доступу мікро- та малого бізнесу до банківських кредитів. Загалом з моменту запуску програми суб'єкти підприємництва станом на 10.10.2022 р. отримали від уповноважених банків 48 393 кредити на загальну суму 143,57 млрд грн. У свою чергу, за період дії воєнного стану в межах даної програми укладено 13 571 кредитний договір на загальну суму 53,95 млрд грн, з яких: 41,9 % – на антивоєнні цілі, 39,4 % – кредити для сільськогосподарських товаровиробників, 9,1 % – як антикризові кредити, 8,2 % – як рефінансування попередньо отриманих кредитів, 1,4 % – на інвестиційні цілі [2]. При цьому слід відзначити, що Урядом 14 жовтня було прийнято рішення щодо розширення даної програми і надання фінансової підтримки мікро-, малому та середньому бізнесу на відновлення частково або повністю зруйнованих внаслідок бойових дій виробничих потужностей. Зокрема підприємці зможуть отримати кредит під 9 % терміном до 5 років на суму до 60 млн грн [3].

Серед інших фінансових інструментів державної підтримки розвитку бізнесу слід відзначити й ініціативу щодо надання безповоротних грантів у рамках реалізації урядової програми «Власна справа», якою передбачено надання від 50 до 250 тис. грн на створення або розвиток власного бізнесу. За результатами цієї програми на сьогодні 1,7 тис. переможців отримують від держави до 250 тис. грн на реалізацію власних бізнес-ідей. Загалом програмою передбачено видати близько 20 тис. грантів. Серед 212 переможців сьомої хвилі даної програми 58 осіб планують розпочати або розвивати проекти у сфері оптової та роздрібної торгівлі, 47 – у переробній промисловості, 34 – у сфері тимчасового розміщення [4]. Завдяки реалізації бізнес-планів буде створено понад 500 робочих місць, що в умовах війни є надзвичайно важливим.

Реалізуються на сьогодні і нефінансові інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу, основними з яких є: зниження податків для фізичних осіб-підприємців 1, 2 та 3 групи, а також ініціатива «Назовні», започаткована Міністерством закордонних справ та Торгово-промисловою палатою України і спрямована на сприяння експорту українських товарів та послуг. Презентація даної міжнародної платформи відбулася на початку жовтня 2022 р. і на сьогодні дає можливість отримання інформації щодо аналізу ринків, проведення міжнародних галузевих заходів та допомагає у пошуку міжнародних тендерів, до участі в яких може залучитися і український бізнес.

Як свідчать дослідження на сьогодні українські суб'єкти малого та середнього бізнесу активно реалізують продукцію в такі країни як США, Польща, Німеччина, Велика Британія, Литва та Канада, а новими перспективними ринками вбачають також Болгарію, Італію та Молдову. При цьому в значній мірі реалізації експортного потенціалу даного сектору економіки сприяло впровадження цифрових рішень. Близько 70 % підприємців країни наразі використовують сайти, соцмережі й месенджери з метою формування

екосистеми продажів і розвитку продуктової стратегії [5].

На сьогодні важливо і надалі реалізовувати розглянуті урядові ініціативи, формуючи сприятливе середовище для післявоєнної відбудови сектору малого та середнього підприємництва в Україні. Окрім того, слід звернути увагу і на інші ефективні інструменти забезпечення сталого зростання бізнес-суб'єктів:

по-перше, реалізацію механізму якісного державного врядування в країні і розбудову розвинених економічних та політичних інституцій, у т. ч. і у сфері малого та середнього підприємництва. Усталеною для країни є практика розбудови низки формально функціонуючих інституцій, їх тимчасової роботи і подальшої реорганізації в аналогічні структури. Тому необхідним є створення ефективно діючої установи, спрямованої на забезпечення післявоєнного відродження сектору малого та середнього бізнесу, розроблення програм їх сталого зростання, зокрема інноваційної та цифрової трансформації, захисту прав та інтересів суб'єктів малого та середнього бізнесу тощо;

по-друге, формування сприятливого регуляторного середовища в країні шляхом зниження фіскального та регуляторного тиску на бізнес-суб'єкти, оптимізації податкової системи, скорочення кількості регуляторних інституцій, нейтралізації можливостей для корупційних проявів та фінансових махінацій на рівні державних інституцій, перезапуску судової системи, реалізації реформи правоохоронних органів, цифровізації ключових державних послуг та реєстрів;

по-третє, розбудову інфраструктури підтримки розвитку малого та середнього бізнесу, зокрема інноваційної, шляхом створення індустріальних центрів та наукових парків, інформаційно-консультативних центрів для бізнесу. Зокрема слід відзначити, що процес законотворення щодо створення індустріальних парків розпочався у червні 2012 р. Однак, лише у вересні 2021 р. було законодавчо визначено інструменти державної фінансової підтримки щодо розбудови мережі індустріальних парків у країні. При цьому податкові та митні пільги знайшли відображення у Податковому та Митному кодексах України шляхом внесення відповідних змін лише у червні 2022 р. Розбудова мережі ефективно функціонуючих індустріальних парків в Україні стане дієвим базисом для реалізації цифрового, інноваційного та експортного потенціалів малого і середнього бізнесу;

по-четверте, переформатування системи підготовки спеціалістів для малого та середнього бізнесу шляхом впровадження практики дуальної освіти, залучення студентів закладів вищої освіти до практики на підприємствах, формування навчальних програм, спрямованих на активізацію творчого мислення та інтелектуального розвитку, формування інноваційної культури та цінностей, освоєння цифрових компетентностей та ін.;

по-п'яте, формування якісної транспортної інфраструктури шляхом усунення вузьких місць у залізничному, автомобільному та річковому шляхах, модернізації та капітальної реконструкції транспортних шляхів, оновлення основних фондів транспортних підприємств, впровадження інноваційних технологій та цифрових рішень на підприємствах даної сфери тощо.

Отже, підводячи підсумок, слід зазначити, що на сьогодні стан малого та середнього бізнесу є надзвичайно складним і враховуючи обмеженість власних можливостей суб'єктів даної сфери для прискорення процесів післявоєнної відбудови даного сектору необхідно забезпечити всебічну державну підтримку суб'єктів малого та середнього бізнесу як за рахунок спрощення їх доступу до кредитних коштів і надання грантової підтримки, так і шляхом реалізації механізму якісного державного врядування в країні та розбудови розвинених економічних і політичних інституцій, формування сприятливого регуляторного середовища в країні, розбудови інфраструктури підтримки розвитку малого та середнього бізнесу, зокрема індустріальних парків, переформатування системи підготовки спеціалістів для бізнесу і формування якісної транспортної інфраструктури для спрощення логістичних комунікацій суб'єктів бізнесу.

Література

1. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування у вересні. business.diia.gov.ua : веб-сайт. URL : <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna-u-veresni> (дата звернення: 15.10.2022).
2. Мінфін: За час дії воєнного стану в межах Державної програми «Доступні кредити 5-7-9%» видано 13 571 пільговий кредит на 53,95 млрд грн. Урядовий портал : веб-сайт. URL : <https://cutt.ly/N1i6MS6> (дата звернення: 16.10.2022).
3. Уряд розширив програму «5-7-9» на підприємства, зруйновані під час війни. Міністерство економіки України : веб-сайт. URL : <https://cutt.ly/v1oqw79> (дата звернення: 16.10.2022).
4. У Мінекономіки розповіли про успіхи програми «єРобота». Уніан : веб-сайт. URL : <https://www.unian.ua/economics/finance/u-minekonomiki-rozpovili-pro-uspifi-programi-yerabota-12014565.html> (дата звернення: 18.10.2022).
5. Ріст попри кризу: чому український малий і середній бізнес вистійть та переможе. Економічна правда : веб-сайт. URL : <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/09/23/691787/> (дата звернення: 18.10.2022).

УВАРОВ Ігор, аспірант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

УПРАВЛІННЯ ГАРМОНІЗАЦІЄЮ ІНТЕРЕСІВ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІЙ

Планування розвитку території доцільно розглядати як багатофункціональний процес, який потребує комплексного підходу

як у розробці так і в реалізації. Характерною для європейського простору рисою є розгалуженість напрямів розвитку територій і дотримання, в ході такої реалізації, діючих на загальноєвропейському рівні принципів сталого розвитку. Таким чином, ця діяльність має бути гармонічно організована на національному, регіональному та місцевому рівнях. Керівні принципи європейського сталого просторового розвитку захищають принципи взаємності і субсидіарності як необхідні умови та засоби збереження демократичного принципу «єдності в різноманітті» [2].

Саме для досягнення цілей моноцентричного розвитку поселень доцільно розглянути наступний комплекс, спрямованих на збалансований розвиток малих і великих міст, заходи:

- покращення потенціалу економічної спроможності територіальної одиниці;
- розробка адаптованих до локальних і спрямованих на подолання наслідків економічної реструктуризації умов і стратегій;
- розвиток ефективної та екологічної, безпечної, системи громадського транспорту;
- створення надрегіональних, національних органів планування, компетенція яких поширюватиметься за межі конкретних міст і громад, з метою планування, реалізації та координації заходів просторового планування територіального розвитку [3].

Таким чином передбачається визначення стратегічних перспектив розвитку території з урахуванням її місця в системі загальнонаціонального розвитку.

Планування та розвиток територій доцільно розглядати, як багатофункціональний, пов'язаний із ефективним використанням потенціалу території на основі раціонального використання ресурсів процес, який передбачає індивідуальну координацію зусиль численного кола зацікавлених осіб.

Враховуючи світовий досвід, доцільно зауважити, що частиною внутрішньої політики розвинених країн є стратегічні, системні програми стійкого розвитку територій. В свою чергу, реалізація таких програм потребує наявності узгоджених позицій зацікавлених сторін, тому доцільно попередньо визначити стратегічні цілі взаємодії з такими сторонами, з огляду на обмеженість ресурсів – встановити пріоритети. Задля підвищення ефективності досягнення попередньо визначеної мети, доцільно ідентифікувати потенційних партнерів, узгодити дорожню карту взаємодії з ними, урахувати індивідуальну спроможність окремих суб'єктів господарювання або інших стейкхолдерів до співпраці.

Суттєвою управлінською складовою суб'єктів територіального управління є ідентифікація та оцінка впливу конкретних зацікавлених сторін на процеси розвитку конкретних територій. Неврахування зазначених інтересів підвищує ризики виникнення протиріч, у той час як їх врахування сприятиме формуванню відносин партнерства і сприятиме зростанню потенціалу території. Інтеграція

стейкхолдерів у систему менеджменту територій сприяє створенню цінності і як для суб'єктів господарювання, так і для інших стейкхолдерів [1].

Ефективність функціонування суб'єктів господарювання у контексті економічної глобалізації підпорядковано потребуючим системного аналізу і постійного моніторингу динамічним факторам, серед яких оцінювання економічного потенціалу таких суб'єктів, бо саме їм обумовлюється формування передумов розвитку території.

З огляду на важливість практичного, ефективного узгодження протиріч у інтересах зацікавлених сторін, доцільно приділяти особливу увагу ідентифікації груп стейкхолдерів саме за критерієм пріоритетності, враховуючи всі необхідні, характерні для певних територій, особливості. У свою чергу, основними формами залучення стейкхолдерів до спрямованих на територіальний розвиток процесів є різні форми діалогу та партнерство, з метою досягнення синергічного ефекту в ході взаємодії зацікавлених сторін та суб'єктів територіального управління.

Саме партнерство, як форма зазначеної вище взаємодії, передбачає наявність істотних переваг у контексті територіального. Стейкхолдери здатні до реалізації значного впливу щодо функціонування суб'єктів територіального розвитку, користуються активним правом вимагати у органів місцевого самоврядування створення певних, бажаних для себе умов, дій, наприклад реалізацію тих чи інших раціоналізацій, оптимізацій, інновацій. Таким чином, стейкхолдери займають позицію спрямовану на підтримку суб'єктів господарювання, знаходяться у партнерських відносинах з таким суб'єктом, або взагалі контрпродуктивно втручаються у процеси розвитку території. У випадку, коли стейкхолдери разом з суб'єктами територіального управління знаходять спільні інтереси, гармонізують власні погляди на істотні для території питання, спільно прагнуть до підвищення ефективності розвитку території, до інтеграції науково-технічного, адміністративного, виробничого, людського потенціалу території, то здатні отримувати бажані вигоди.

Література

1. Балацький, О. Ф., Петрушенко М. М., Шевченко Г. М. Конфліктна складова системи соціоприродних зв'язків у економічній сфері взаємовідносин. Механізм регулювання економіки. 2012. № 2 (56). С. 140–153.
2. Керівні принципи сталого просторового розвитку Європейського континенту. Європейська конференція міністрів, відповідальних за регіональне планування. Ганновер, 2000 (7). С. 1–40.
3. Харківський кластер легкої промисловості та дизайну. URL : https://shd.com.ua/kharkov_klaster_legproma (дата звернення: 28.09.2022).

ХОРОШКО Олег, аспірант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

НАЛАГОДЖЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ МІЖ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ПІДПРИЄМСТВАМИ ЛІСОВОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

Довгий час управління лісовою сферою здійснювалося лише державними органами, які законом були наділені компетенцією та повноваженнями в цій сфері. Втім, з 2014 року в Україні була запроваджена реформа децентралізації, що передбачала перерозподіл повноважень та наділення органів місцевого самоврядування правом приймати деякі самостійні рішення в лісовій сфері, а також бути суб'єктом публічного адміністрування.

Лісова галузь України є невід'ємною ланкою вітчизняної економіки, адже питома вага лісової промисловості в обсязі промислового виробництва становить близько 4,5%, а частка зайнятих у цій промисловості становить 4,1% від усіх зайнятих у промисловості [3].

Протягом 2021 року державними лісогосподарськими підприємствами було заготовлено близько 14,9 млн м³ лісоматеріалів, у тому числі 7,2 млн м³ лісоматеріалів хвойних порід, 4,0 млн м³ – твердолистяних. На внутрішній ринок реалізовано близько 12,7 млн м³ лісоматеріалів, з яких 5,4 млн м³ лісоматеріалів круглих, 3,4 млн м³ деревини дров'яної промислового використання, 3,9 млн м³ деревини дров'яної непромислового використання. Загальний обсяг реалізованих лісоматеріалів у діючих оптових цінах (без ПДВ) становив близько 17,9 млрд грн [2].

На електронні торги – аукціони у 2021 року лісогосподарськими підприємствами було виставлено понад 9,8 млн м³ необробленої деревини, загальна початкова вартість становила 17 млрд грн. Як бачимо з наведених показників, підприємства лісової галузі мають важливе значення в економіці України. А сучасний сталий розвиток лісового господарства ґрунтувався на гармонійному поєднанні екологічних, економічних та соціальних функцій лісів.

Не дивлячись на високі економічні показники діяльності підприємств лісової галузі України, ведення лісового господарства досі орієнтовано в першу чергу на заготівлю деревини. В Україні відсутнє дієве комплексне стратегічне планування розвитку лісової галузі. Лісове законодавство досі не узгоджене в повній мірі із земельним та природоохоронним законодавством, а більшість лісогосподарських норм та інструкцій застарілі, не враховують сучасні підходи та вимоги і часто суперечать одна одній. Відсутність процедурних документів, спрямованих на виконання окремих норм законодавства, призводить до фактичного їх ігнорування на практиці, а недостатня чіткість у описах окремих норм законів та підзаконних актів призводить до різного їх трактування лісогосподарськими підприємствами та контролюючими органами,

що виливається у відсутність єдиного правозастосування в лісовій галузі. Екосистемні послуги лісу – чиста вода, чисте повітря, засвоєння вуглецю, збереження біорізноманіття, туризм – не враховуються під час планування управлінських заходів. Це все призводить до негативних екологічних наслідків у вигляді погіршення стану довкілля та якості життя населення, і, відповідно, економічних витрат на вирішення цих проблем [1].

Згідно з Бюджетним кодексом України рентна плата за спеціальне використання лісових ресурсів (т. з. попенна плата) та за рубки оздоровлення та формування лісів (санітарні, лісовідновні тощо) у повному обсязі зараховується до бюджетів місцевого самоврядування за місцезнаходженням (місцем розташування) лісової ділянки, на якій було проведено рубку. У випадку проведення рубки головного користування, 50% надходить до обласного бюджету, а 50% – до державного. Відповідно, органи місцевого самоврядування об'єктивно зацікавлені в проведенні саме санітарних рубок з метою наповнення свого бюджету.

Місцеве самоврядування увійшло в наше життя з початку 1990-х років, як найближчий для кожного громадянина рівень влади. Місцеве самоврядування можна розглядати як окрему форму реалізації народом належної йому влади, яке згідно Конституції України не входять до механізму державної влади, хоча це й не означає його повної автономності від держави, державної влади.

У загальному вигляді найважливіші питання, віднесені до компетенції органів місцевого самоврядування, визначені Конституцією України. Так, статтею 143 передбачено, що територіальні громади через утворені ними органи місцевого самоврядування керують майном, що є в комунальній власності; затверджують бюджети відповідних адміністративно-територіальних одиниць і контролюють їх виконання; встановлюють місцеві податки і збори відповідно до закону; забезпечують проведення місцевих референдумів та реалізацію їх результатів; утворюють, реорганізують та ліквідовують комунальні підприємства, організації і установи, а також здійснюють контроль за їх діяльністю; вирішують інші питання місцевого значення, віднесені законом до їхньої компетенції.

Під час проведення демократичних реформ кожна держава бере за приклад міжнародні документи, які є стандартами у певній сфері для країн-ратифікантів. У сфері місцевого самоврядування таким актом є Європейська хартія місцевого самоврядування. Україна ратифікувала її у 1997 р., однак рівень організації місцевого самоврядування в нашій країні, на жаль, досі не відповідає певним вимогам головного європейського документа з питань місцевого самоврядування. При реалізації делегованих та власних повноважень в лісовій сфері органи місцевого самоврядування стикаються з рядом проблем, що спричинені відсутністю налагодженої співпраці між місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування в лісовій галузі.

Для прикладу, якщо проаналізувати повноваження місцевих органів виконавчої влади в лісовій сфері, які визначені в ст. ст. 30–31 Лісового кодексу

України, то відзначимо наступне: 1) в переважній більшості дані повноваження дублюються; 2) органи місцевого самоврядування позбавлені права контролю за постійними та тимчасовими лісокористувачами, хоча у відповідності зі ст. 18, 57 Лісового кодексу України до їхніх повноважень належить прийняття рішення про виділення земельних ділянок у постійне та довгострокове тимчасове користування; 3) не є суб'єктом прийняття нормативно-правових актів в лісовій сфері, хоча ст. 59 Закону України «Про місцеве самоврядування» чітко визначено окремі повноваження нормативного характеру.

Стратегією державної екологічної політики України на період до 2030 року передбачено, що за результатами виконання місцевих планів дій передбачається посилити значення органів місцевого самоврядування у процесі реалізації державної екологічної політики, визначення напрямків її вдосконалення з урахуванням регіональної специфіки. Тобто, на загально-державному рівні закріплена обов'язкова участь органів місцевого самоврядування в процесах управління. Окрім того, міжнародними правовими актами, які ратифікувала Україна, також наголошується роль та значення місцевого самоврядування в процесах державного управління.

В даній роботі проаналізуємо взаємодію між органами місцевого самоврядування та підприємствами лісової галузі в сучасних умовах, адже згідно ст. 2 Лісового кодексу України визначено, що органи місцевого самоврядування є суб'єктами лісових відносин. Крім того, відповідно до ст. 86 ЛК України, організація охорони і захисту лісів передбачає здійснення комплексу заходів, спрямованих на їх збереження від пожеж, незаконних рубок, пошкодження, ослаблення та іншого шкідливого впливу, захист від шкідників і хвороб.

Наголосимо більш детально на можливих областях спільної дії досліджуваних структур влади та представників господарювання в лісництвах України. Так, згідно статистичних показників, за два останні місяці було зафіксовано 191 випадок загорань у лісі на загальній площі 3200 га. Такий показник є втричі більшим ніж за аналогічний період 2021 року і основною причиною є ведення військових дій на окупованих українських територіях. Одним з шляхів зменшення кількості пожеж у лісі є активна участь органів місцевого самоврядування в протипожежних заходах. Згідно з правилами пожежної безпеки, в період з дня сходу снігового покриву до встановлення стійкої дощової погоди або утворення снігового покриву органи місцевого самоврядування повинні забезпечити очищення від сухої трав'янистої рослинності, пожнивних залишків, хмизу, порубкових залишків, сміття та інших горючих матеріалів на смузі шириною не менше 10 метрів від лісу або відокремлюють ліс протипожежної мінералізованої смугою шириною не менше 0,5 метра або іншим протипожежним бар'єром.

Прикладом спільної взаємодії органів місцевого самоврядування та представниками підприємств лісової галузі може бути організація роботи з очищення або переорювання прилеглих до лісу земельних ділянок.

Ще одним заходом спільної взаємодії органів місцевого самоврядування та представників лісництва є спільний проект з посадки лісу. В рамках акції може бути запропоновано посадку молодняка лісових дерев, проведення інформаційно-профілактичних та культурно-масових заходів. Надання посадкового матеріалу організовує лісництво, а просвітницька діяльність може проводитися в шкільному лісництві.

З метою посилення контролю за цільовим використанням деревини, яка згідно з чинним законодавством надається для опалення (паливні дрова жителів населених пунктів, відділення зв'язку, будинків культури і школи у сільській місцевості) та зведення будівель, необхідно на місцях активізувати ревізійну роботу. Правом лісового контролю наділені також місцеві органи самоврядування, тому з метою організації контролю за цільовим використанням деревини доречним є організація спільно з органами місцевого самоврядування, інспекторами лісництв, співробітниками поліції проведення оглядів земельних ділянок на предмет наявності дерев на контрольованій лісовій території та цільового їх використання.

Також, Податковим кодексом України визначено, що органи місцевого самоврядування (обласні, Київська та Севастопольська міські ради) на засіданнях встановлюють ставки рентної плати за заготівлю другорядних лісових матеріалів, здійснення побічних лісових користувань та використання корисних властивостей лісів. Сума рентної плати обчислюється суб'єктами лісових відносин, які видають спеціальні дозволи, і зазначається у таких дозволах, що в свою чергу, з урахуванням сьогоденного попиту є край важливим інструментом для поповнення місцевого бюджету.

Ще одним важливим варіантом взаємодії органів місцевого самоврядування з представниками підприємств лісової галузі є реалізація соціально-економічного пакету, що включає надання своїм працівникам (часто мешканці саме цієї громади) матеріальної допомоги у скрутних життєвих обставинах, застосування системи преміювання, оплата навчання на курсах підвищення кваліфікації, часткова компенсація санаторно-курортного лікування працівників, купівля новорічних подарунків для неповнолітніх дітей працівників, подарунків жінкам до свят.

Таким чином, можна констатувати, що взаємодія між органами місцевого самоврядування та підприємствами лісової галузі в умовах нестабільного економічного середовища є вкрай важливою складовою для соціально-економічної та екологічної стабілізації та забезпечення життєдіяльності мешканців відповідних громад, а також не менш важливою складовою у процесі поповнення місцевих та державного бюджетів.

Література

1. Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року: Закон України від 28 лютого 2019 року

- № 2697-VIII. Відомості Верховної Ради, 2019. № 16. Ст. 70. Дата звернення: 10.10.2022.
2. Лісовий кодекс України: Закон України від 21 січня 1994 року № 3852-XII. Відомості Верховної Ради України, 1994. № 17. Ст. 99. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3852-12#Text>. Дата звернення: 10.10.2022.
3. Соцький А. М. Органи місцевого самоврядування як суб'єкти публічного адміністрування лісової сфери. Юридичний науковий електронний журнал. 2020. № 5. С. 288–291.

ЦЗЯН Пань, аспірант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

МІЖРЕГІОНАЛЬНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО КРАЇН ЯК БАЗИС ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗБАЛАНСОВАНОГО ІНВЕСТИЦІЙНО- ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

В умовах глобалізації перед регіонами України постали як нові виклики, так і можливості для забезпечення їх сталого зростання. Світовий досвід демонструє ефективність використання інноваційних підходів щодо активізації процесів інвестиційно-інноваційного зростання регіонів, ключовим із яких на сьогодні визначено потенціал міжнародного міжрегіонального співробітництва.

Висвітлюють дану думку і представники наукової спільноти, які в межах опублікованих наукових праць відзначають суттєві ефекти від співробітництва країн у рамках забезпечення сталого розвитку регіонів. Так, А. Гальчинський зазначає, що міжнародне співробітництво відіграє важливу роль у соціально-економічному розвитку України в цілому та району зокрема. Серед основних пріоритетів розширення міжрегіональної співпраці та інтеграції України у світовий економічний простір вченим виділено: вироблення та впровадження цілісної та збалансованої зовнішньоекономічної політики, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості економіки району, формування позитивного міжнародного іміджу, а також використання кращого іноземного досвіду, можливостей і ресурсів регіонів-партнерів, у тому числі за рахунок реалізації спільних проєктів [1].

Колектив вчених у науковій праці [2] звертає увагу на те, що міжрегіональне співробітництво є інструментом розв'язання регіональних проблем і складовою механізму економічного зростання як на національному, так і регіональному рівнях. Оскільки для країни в цілому активізація міжрегіонального співробітництва вирішує головне завдання щодо капіталізації, мобілізації та оптимізації використання ресурсів регіонів як головного джерела соціально-економічного розвитку країни. При цьому регіони, що беруть участь у цьому різновиді інтеграційних процесів, отримують: широкий доступ суб'єктів

господарювання до ресурсів (фінансових, трудових, матеріальних, новітніх технологій); можливість виробляти та постачати продукцію на міжрегіональний ринок, який є більш ємним; можливість оперувати на більш широкому інтегрованому, можливо міжнародному, ринковому просторі; створення привілейованих умов для суб'єктів господарювання регіонів-учасників, у т. ч. захист від конкурентів виробників із інших регіонів та країн; сумісне вирішення складних спільних соціально-економічних, науково-технічних, екологічних та інших проблем [3].

У науковій публікації [4] йде мова про ефективність транскордонного та міжрегіонального співробітництва, зокрема України та Польщі. Адже в рамках такої співпраці створюються і реалізуються проекти, які дають позитивні зміни в багатьох громадах обох держав, а ефективне співробітництво приносить реальну користь мешканцям по обидва боки кордону. Велика кількість локальних ініціатив можуть бути прикладом для інших громад, а також формувати передумови для позитивних змін та розвитку українсько-польських відносин. Саме тому, на думку автора, потрібно підтримувати на загальнодержавних рівнях регіональні ініціативи співпраці, а також розширювати можливості учасників такого роду співпраці у європейських програмах, зокрема і при плануванні програмного періоду 2021-2027 рр.

Т. Ренькас розглянуто питання міжнародного співробітництва західних областей і розроблено проект Концепції і на її основі Дорожню карту модернізації механізмів розвитку такого роду співпраці, в яких визначено мету, комплекс заходів, принципи, шляхи, основні пріоритети та етапи державної підтримки розвитку регіонів, для формування інноваційних стратегій дієздатного самодостатнього економічного розвитку їх територій, підвищення якості співпраці та посилення інтегральної конкурентоспроможності [5].

Цікаве дослідження щодо проблем та перспектив міжрегіонального співробітництва і визначення транскордонних асиметрій в контексті сталого просторового розвитку проведене В. Приходько та В. Бобрик [6]. Результати проведеного вченими дослідження щодо умов розвитку міжрегіонального економічного співробітництва у середовищі транскордонних асиметрій в контексті сталого просторового розвитку показали, що сьогодні попри визначені і окреслені пріоритети на практиці існують ряд стримуючих перепон. Вони криються саме в транскордонних асиметріях (соціальних, технологічних і економічних потенціалів; інформаційних ресурсів; людського і соціального капіталу; інституційних правил, законів і процедур), що не дозволяють протягом тривалого періоду вирішити проблеми інфраструктурної розбудови, розвитку підприємництва, економічно активного населення тощо. За роки партнерства в реалізації міжрегіонального та транскордонного співробітництва українська сторона намагається інтегрувати його до цілісного, ретельно прорахованого механізму регіонального розвитку, що має базуватися на сталому просторовому підході та розвиненому інституційному підґрунті, давати довгостроковий стійкий ефект у вигляді гармонізованого комплексного розвитку держав і їх

регіонів та забезпечувати поглиблення їх участі в міжнародних інтеграційних процесах. Дослідження розвитку європейських та національних програм регіонального розвитку і міжрегіонального економічного співробітництва дозволило вченим визначити важливу роль інституційної компоненти сталого просторового розвитку, що здійснює дієвий вплив на середовище транскордонних асиметрій [6].

Підсумовуючи вище сказане слід вказати на те, що на сучасному етапі вагомим потенціалом володіє інструмент поглиблення міжнародних комунікацій з лідерами у сфері інвестиційно-інноваційного розвитку територій, що сприятиме забезпеченню збалансованого інвестиційно-інноваційного зростання регіонів України. При цьому досягти вказаної мети можливо на основі активного використання інституційних, інфраструктурних, фінансово-інвестиційних та комунікаційних інструментів забезпечення збалансованого інвестиційно-інноваційного розвитку територій (рис. 1).

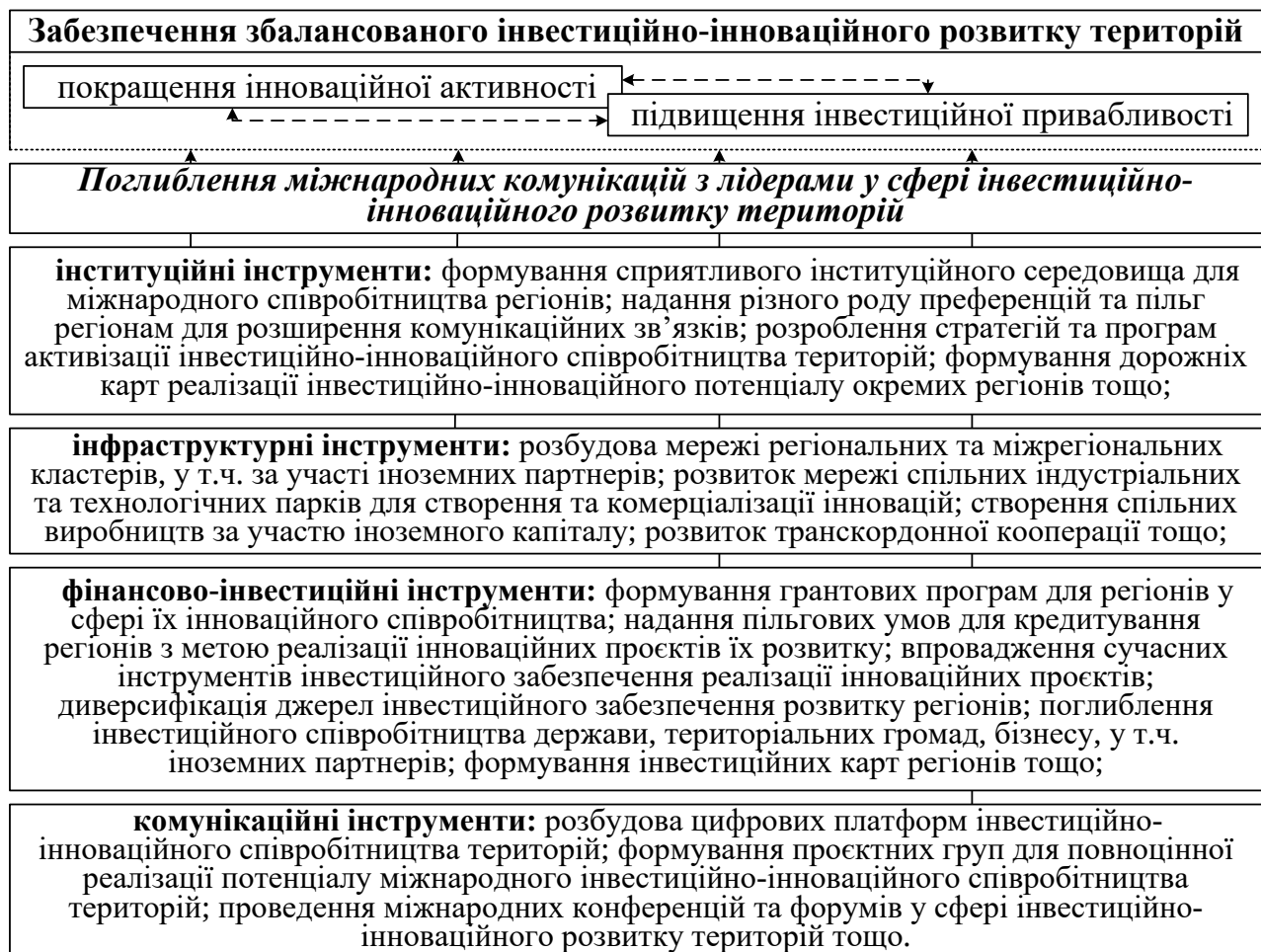


Рисунок 1. Інструменти забезпечення збалансованого інвестиційно-інноваційного розвитку територій

Джерело: розроблено автором

Зокрема серед інституційних інструментів забезпечення збалансованого інвестиційно-інноваційного розвитку територій слід зосередити увагу на таких

як формування сприятливого інституційного середовища для міжнародного співробітництва регіонів; надання різного роду преференцій та пільг регіонам для розширення комунікаційних зв'язків; розроблення стратегій та програм активізації інвестиційно-інноваційного співробітництва територій; формування дорожніх карт реалізації інвестиційно-інноваційного потенціалу регіонів тощо.

Основними інфраструктурними інструментами є: розбудова мережі регіональних та міжрегіональних кластерів, у т.ч. за участі іноземних партнерів; розвиток мережі спільних індустріальних та технологічних парків для створення та комерціалізації інновацій; створення спільних виробництв за участю іноземного капіталу; розвиток транскордонної кооперації тощо.

Фінансово-інвестиційні інструменти передбачають формування грантових програм для регіонів у сфері їх інноваційного співробітництва; надання пільгових умов для кредитування регіонів з метою реалізації інноваційних проєктів їх розвитку; впровадження сучасних інструментів інвестиційного забезпечення реалізації інноваційних проєктів; диверсифікація джерел інвестиційного забезпечення розвитку регіонів; поглиблення інвестиційного співробітництва держави, територіальних громад, бізнесу, у т.ч. іноземних партнерів; формування інвестиційних карт регіонів тощо.

Комунікаційні інструменти зосереджені на розбудові цифрових платформ інвестиційно-інноваційного співробітництва територій, формуванні проєктних груп для повноцінної реалізації потенціалу міжнародного інвестиційно-інноваційного співробітництва територій, проведенні міжнародних конференцій та форумів у сфері інвестиційно-інноваційного розвитку територій тощо.

Отже, міжрегіональне співробітництво можна визначити як дієвий механізм активізації інноваційних та інвестиційних процесів і на цій основі забезпечення збалансованого інвестиційно-інноваційного розвитку територій. Впровадження визначених інструментів дозволить нівелювати асиметрії розвитку територій шляхом поглиблення міжнародних комунікацій з лідерами у сфері інвестиційно-інноваційного зростання і консолідації ресурсів та зусиль регіонів під час реалізації спільних проєктних ініціатив.

Література

1. Гальчинський А. Геополітичні аспекти євроінтеграційного курсу України. Політика і культура. 2002. № 42. С. 15 – 17.
2. Міжрегіональне співробітництво у системі нової регіональної політики України / С. О. Біла, І. Г. Бабець, І. В. Валюшко, Я. А. Жаліло [та ін.]; за ред. Я. А. Жаліла. К. : НІСД, 2011. 32 с.
3. Мельник Л. А. Міжрегіональне співробітництво в Україні: форми та пріоритетні напрями розвитку. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 37. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/37.pdf (дата звернення: 15.10.2022).
4. Білак О. Українсько-польські відносини: транскордонне та

- міжрегіональне співробітництво. forum-ekonomiczne.pl: веб-сайт. <https://www.forum-ekonomiczne.pl/stosunki-ukrainsko-polskie-wspolpraca-transgraniczna-i-miedzyregionalna/?lang=uk> (дата звернення: 15.10.2022).
5. Ренькас Т.І. Міжрегіональне співробітництво західних областей України: становлення і перспективи розвитку: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 25.00.02; Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України. Київ, 2018. 24 с.
 6. Приходько В. П., Бобрик В. О. Міжрегіональне економічне співробітництво у середовищі транскордонних асиметрій в контексті сталого просторового розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 1. С. 16–21.

ЯН Буюнь, аспірант кафедри управління та адміністрування
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

НАПРЯМКИ ЕФЕКТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Підприємництво являє собою основу стійкого розвитку економіки, що реалізується шляхом забезпечення ефективної взаємодії суб'єктів господарювання зі споживачами, контрагентами, державними органами, міжнародними організаціями.

Питанням взаємодії стейкхолдерів для забезпечення розвитку підприємництва за різних умов господарювання присвячені праці багатьох вчених. Зокрема, досліджувався розвиток підприємництва в умовах цифровізації економіки та розвиток підприємництва в умовах нестабільності [1-3]. Проте, безпрецедентні для сучасної української економіки умови господарювання, пов'язані з війною в країні, негативними її проявами та перспективами розвитку, зумовили актуальність дослідження.

Дослідження базувалося на результатах анкетування, яке проводилося протягом серпня 2022 р. В анкетуванні взяли участь менеджери вищої ланки управління – представники 1284 підприємств різних галузей економіки, які функціонують в різних областях України. Анкетування направлене на визначення загроз та можливостей розвитку підприємництва в Україні в воєнний та післявоєнний період. Анкета побудована на основі результатів досліджень Центру розвитку інновацій, Офісу з розвитку підприємництва та експорту, які вивчали фактори, що гальмують розвиток бізнесу в сучасних умовах [4]. Проте, на відміну від зазначених, це дослідження передбачало також вивчення перспектив розвитку підприємництва, які оцінювалися в іноземних дослідженнях на прикладі інших країн [2].

Анкетування проводилося дистанційно з використанням Google-форми та передбачало бальну оцінку рівня прояву загроз та перспектив розвитку для свого бізнесу. Питання оцінювалися в діапазоні 0-10 балів: чим вище значення балу, тим в більшій мірі проявляється певна загроза чи перспектива. Факторами, що забезпечують репрезентативність результатів дослідження, є:

- 1) широкий охопит підприємств (1284 підприємств), що свідчить про достатність вибіркової сукупності при рівні значущості 0.01;
- 2) охопит всіх регіонів України. Географічна належність підприємств визначалася по області їх базування на момент анкетування;
- 3) анонімність результатів анкетування, добровільна участь та неупередженість респондентів;
- 4) надійність анкети, доведена шляхом розрахунку показника альфа Кронбаха. Розраховане в програмі Statistica 12 значення коефіцієнта склало 0.83 для загроз розвитку підприємництва та 0.81 для перспектив. Значення коефіцієнта належать діапазону 0.7-0.9, що свідчить про надійність анкети.

Використання кластерного аналізу методом ієрархічної кластеризації та k-середніх дозволило класифікувати загрози розвитку підприємництва за географічною ознакою. Пріоритетність і прояв загроз суттєво відрізняються для групи підприємств, що функціонують на території регіонів, де ведуться бойові дії (Донецька область, Луганська, Харківська, Запорізька, Дніпропетровська, Миколаївська, Херсонська), та для підприємств на території інших регіонів. Адекватність результатів кластеризації підтверджена значеннями міжгрупової дисперсії, яке переважає внутрішньогрупове значення, F-критерієм, статистично значущим при рівні значущості 0.05.

Результати анкетування свідчать про те, що війна внесла суттєвий деструктив в розвиток підприємництва в Україні, що стосується в першу чергу тих регіонів, на території яких ведуться активні бойові дії. Загрози розвитку підприємництва на цих територіях пов'язані із зниженням попиту на продукцію / послуги, загрозою фізичного руйнування, порушення логістичних маршрутів, непрогнозованістю економічної ситуації, відсутність державної підтримки. На територіях, де не ведуться бойові дії, основними загрозами розвитку підприємництва виявлені непрогнозованість економічної ситуації, порушення логістичних маршрутів, відсутність державної підтримки, проблеми з пошуком джерел фінансування, зниження платоспроможності споживачів.

У розрізі галузей економіки пріоритетність та оцінки загроз відповідають середнім значенням по Україні відповідного регіону, за винятком ІТ-галузі. Підприємства цієї галузі незалежно від територіального розміщення, мають схожу ситуацію з вибіркою підприємств, які функціонують на територіях, де не ведуться бойові дії. В силу особливостей функціонування (можливий дистанційний характер роботи, відсутність необхідності в виробничих, адміністративних приміщеннях, відсутність прив'язаності до концентрації ринків сировини чи збуту) дана галузь адаптувалася до нових умов

господарювання та має менше загроз, порівняно з іншими галузями. Як наслідок, обсяг експорту комп'ютерних послуг за перше півріччя 2022 року становить 3,74 млрд дол. США, що на 23% більше ніж за аналогічний період попереднього року [5].

Перспективи розвитку підприємництва вбачаються в розширенні зовнішньоекономічної діяльності (6.3 балів), виході на нові ринки збуту (6 балів) за рахунок більшої лояльності європейських країн до України, забезпечення ефективної взаємодії з міжнародними партнерами та організаціями. Серед перспектив виділено також можливості розвитку підприємництва за рахунок забезпечення ефективної взаємодії з персоналом: розвиток людського капіталу за рахунок розвитку підприємницьких здібностей (5.4 балів), гнучкості та критичності мислення (5.1 балів), мобільності (4.6 балів). Можливістю розвитку виступають і високі темпи цифровізації бізнесу, які прискорилися в період війни у зв'язку з проблемами використання фізичних точок реалізації продукції та надання послуг, проблем з логістикою (4.4 бали).

Перспективи розвитку підприємництва за регіонами не відрізняються за пріоритетністю та рівнем прояву. Війна однаково позитивно вплинула на розширення можливостей євроінтеграції, розвиток людського капіталу, прискорення цифровізації у всіх регіонах.

Для структурування загроз та перспектив розвитку підприємництва в умовах війни та післявоєнний період використано метод графів. Вершини графів сформовані загрозами та перспективами розвитку підприємництва, ребра – причинно-наслідкові зв'язки між ними, установлені на основі використання тесту на причинність Грейнджера в програмі EViews 10. Використання цього тесту стало можливим у зв'язку із стаціонарним характером даних, перевірених за розширеним тестом Діккі-Фуллера.

На основі встановлених взаємозв'язків з використанням діаграми МІСМАС-аналізу побудовано діаграму «вплив-залежність». Показник впливу розрахований як кількість загроз / перспектив, на які прямо чи опосередковано впливає дана загроза / перспектива. Показник залежності відображає кількість загроз / перспектив, які впливають на дану.

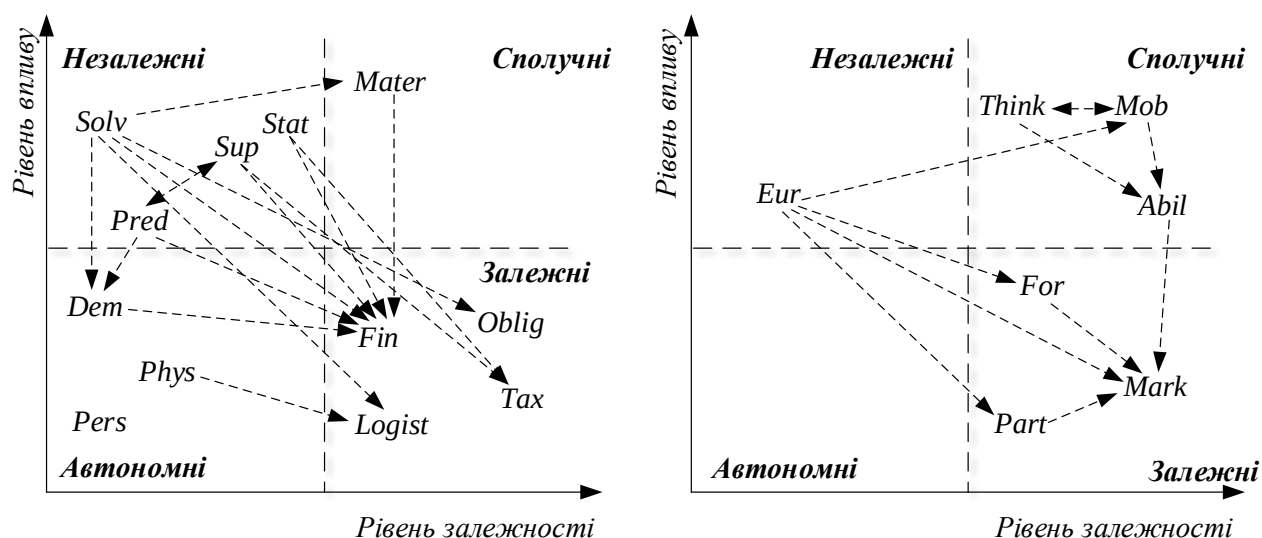
Можливий діапазон даних розділений на чотири рівні за інтервалом значень квадранти, що відображають:

- 1) незалежні загрози / перспективи – ті, які не залежать від інших, проте впливають на них;
- 2) залежні загрози / перспективи – ті, які залежать від інших і не впливають на них;
- 3) автономні загрози / перспективи – ті, які не залежать і не впливають на інші;
- 4) сполучні загрози / перспективи – ті, які залежать і впливають на інші [6].

Особливий інтерес становлять незалежні та автономні загрози та перспективи (рис. 1), з огляду на те, що вони не спричинені впливом інших загроз/перспектив і здійснюють істотний вплив або на інші умови

підприємницької діяльності (у випадку незалежних загроз/перспектив), або на показники прибутковості, платоспроможності підприємств (у випадку автономних загроз/перспектив). До цих категорій загроз відносяться: зниження попиту на продукцію/послуги, загроза фізичного руйнування, непрогнозованість економічної ситуації, відсутність державної підтримки, зниження платоспроможності споживачів, непередбачувані дії держави, відтік кваліфікованих кадрів.

До автономних та незалежних перспектив відноситься євроінтеграція, розширення взаємодії з міжнародними партнерами та міжнародними організаціями, що створює умови для розширення зовнішньоекономічної діяльності, виходу на нові ринки збуту, розширення міжнародних партнерських відносин, розвитку мобільності керівників, персоналу і тим самим – розвитку підприємницьких здібностей власників, менеджерів, гнучкості та критичності мислення керівників, персоналу, розвитку цифрових компетентностей.



Загрози підприємницькій діяльності

Перспективи підприємницької діяльності

Умовні позначення: Dem – зниження попиту на продукцію / послуги; Phys – загроза фізичного руйнування; Logist – порушення логістичних маршрутів; Pred – непрогнозованість економічної ситуації; Sup – відсутність державної підтримки; Fin – проблеми з пошуком джерел фінансування; Solv – зниження платоспроможності споживачів; Stat – непередбачувані дії держави; Oblig – ризик невиконання фінансових зобов'язань зі сторони клієнтів; Tax – високі податки та збори; Mater – проблеми із закупівлею сировини та матеріалів; Pers – відтік кваліфікованих кадрів; For – розширення зовнішньоекономічної діяльності; Mark – вихід на нові ринки збуту; Abil – розвиток підприємницьких здібностей власників, менеджерів; Think – розвиток гнучкості та критичності мислення керівників, персоналу; Mob – розвиток мобільності керівників, персоналу; Eur – євроінтеграція; Part – розширення міжнародних партнерських відносин

Рисунок 1. Матриця «вплив-залежність» загроз / перспектив розвитку підприємництва в Україні в період війни

Джерело: розроблено автором

Категорії залежних та сполучних загроз / перспектив є похідними, такими, що породжуються впливом інших. Ефективне управління цими факторами можливе за рахунок розробки превентивних та реактивних заходів, спрямованих на мінімізацію негативного впливу базових загроз (незалежних та автономних) на підприємницьку діяльність в Україні, та заходів з використання перспектив розвитку підприємництва.

За результатами дослідження визначено пріоритетні загрози розвитку підприємництва в Україні в період війни, здійснено їх структуризацію. Зниження попиту на продукцію, загроза фізичного руйнування, непрогнозованість економічної ситуації, відсутність державної підтримки, зниження платоспроможності споживачів, непередбачувані дії держави, відтік кваліфікованих кадрів є базовими загрозами розвитку підприємництва, які породжують інші. Визначено, що напрямками ефективної взаємодії стейкхолдерів для забезпечення розвитку підприємництва в Україні в період війни є розширення зовнішньоекономічної діяльності, вихід на нові ринки збуту, розширення міжнародних партнерських відносин, розвиток потенціалу керівництва та персоналу (підприємницьких здібностей власників та менеджерів, гнучкості та критичності мислення, мобільності, цифрових компетентностей керівників та персоналу). У взаємодії з державними органами розвитку підприємництва сприяє наявність державної підтримки, стабільність та передбачуваність дій державних органів.

Література

1. Youssef A.B. Digitalization of the economy and entrepreneurship intention Technological Forecasting and Social Change. 2021. Vol. 164. 120043. URL : <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162518301768> (дата звернення: 10.10.2022).
2. Churchill S. A., Munyanyi M. E., Smyth R., Trinh T.-A. Early life shocks and entrepreneurship: Evidence from the Vietnam War. Journal of Business Research. 2021. Vol. 124. P. 506–518.
3. Нескородєва І.І. Особливості функціонування фондового ринку України. Вісник НБУ. 2013. №2 (204). С. 36–42.
4. Стан та потреби бізнесу в Україні: відмінності в оцінках місцевої влади та бізнесу. 2022. URL : <https://decentralization.gov.ua/news/15213> (дата звернення: 10.10.2022).
5. Експортна ІТ-індустрія продовжує підтримувати економіку України. URL : <https://itukraine.org.ua/eksportna-%D1%96t-galuz-prodovzhu%D1%94-p%D1%96dtrimuvati-ekonom%D1%96ku-ukra%D1%97ni.html> (дата звернення: 10.10.2022).
6. Romano A.L., Ferreira L.M.D.F., Caeiro S.S.F.S. Modelling Sustainability Risk in the Brazilian Cosmetics Industry. Sustainability. 2021. № 13, 13771.

GHVINJILIA Gvantsa, Ph.D., Associated professor at Music history department,
Tbilisi State Conservatoire

**EUROPEAN INTEGRATION OF GEORGIA AS A RESULT
OF THE GOOD GOVERNANCE AT THE BEGINNING
OF THE 20th CENTURY (FROM THE VIEW OF ART)**

On May 26, 1918, after the dissolution of the Transcaucasian Federal Republic, the session of the National Council of Georgia declared Georgia as an independent democratic republic. The highest authority of the Democratic Republic of Georgia was the Constituent Assembly of Georgia, and the executive body was the Council of Ministers, which was accountable to the Parliament. This period entered the history of Georgia, on the one hand, as the most difficult socio-economic period, and on the other hand, as a golden age. With high public awareness, political maturity, and the versatility of the transformation in all spheres of public life, Georgia met all the prerequisites for becoming a progressive European state. The Democratic Republic of Georgia is a clear example of the fact that under the conditions of government decisions focused on the country's interests, and under the rule of state-minded politicians, even against the background of the results of the Russian annexation, the impossible can be done. It is interesting to point out what are the achievements of the independent democratic republic: after the 15th century, a unified Georgian state emerged for the first time, which was already called Georgia, and not a kingdom of separate areas; Georgia preserved its territorial integrity and managed to remain the following territories within borders of the country: Muslim Georgia, Abkhazia, Samachablo, Lore, Zakatali district; The Government of Georgia showed a strong state will, which was reflected in the process of active integration with the European space, as a natural mental environment for Georgia; The political elite, thanks to propaganda and diplomatic work, popularized Georgia in the world; Georgia's independence was legally recognized by the world's leading countries; Ten countries supported Georgia's membership in the League of Nations. Initially, the foreign orientation of the Democratic Republic of Georgia was pro-German, and after the defeat of the German Empire in the First World War, it was pro-British. The German military mission was in Georgia from April to December 1918, and the British mission was from December 1918 to July 1920. By bypassing Russia, Georgia established a connection with European politicians: David Lloyd George, Stephen Jean-Marie Pichon, Georges Benjamin Clemenceau, George Nathaniel Curzon, Francesco Saverio Nitti; Europeanization of culture and nationalization of capital are associated with this epoch; A step towards democratization was emphasized by the introduction of universal elections, protection of the rights of national minorities, religious pluralism, recognition of women's equality (in 1919 there were already 5 women among 130 deputies in the assembly of the founders of the legislative body of the Democratic Republic of Georgia); For the first time in the world, a Muslim woman Peri-Khan Sofieva (from Karajala) was elected as a deputy of the Supreme Council in Georgia;

The first higher education institution in Transcaucasia (Tbilisi State Conservatoire) and the first Georgian university were founded; The first Georgian national anthem was created ('Glory', composer – Kote Fotskhverashvili). In educational and legislative institutions, the Russian language was replaced with Georgian.

It is interesting what changes can be observed in the country's economy and currency policy, the positive results of which were reflected in the promotion and progress of Georgian culture. The socioeconomic situation of Georgia was better than the neighboring countries, which can be explained not by the state property accumulated in Georgia after the collapse of the Russian Empire, or by small foreign debt, and short-term loans from private banks or individuals, but also by gaining freedom in the banking sector. On July 11, 1919, the session of the Constituent Assembly approved the decree on the issuance of temporary Bon currency (Pataridze Maia, Spanderashvili Roland). The strength of circulating Bonn currency, without gold support, was ensured by public trust, the desire for European integration, and the nation's self-awareness. In 1920, a monetary and credit policy implementation body was launched – a state bank modeled after the Swedish State Bank, which ensured the stability of the currency of the Democratic Republic of Georgia compared to any monetary unit printed on the territory of the former Russian Empire (Zurabishvili, 2018). Thus, the republic achieved economic and institutional primacy in the former Russian Empire.

The restoration and declaration of independence was not only a political-historical act; the new political reality became the beginning of a new cultural life and a platform for the implementation of creative ideas. First of all, we should mention that the development of art was promoted by the representatives of the European-oriented Social Democratic Party (the main core of the Georgian government), who actively cooperated with the representatives of the scientific-educational and cultural spheres. The party's policy was grounded in European socialism (Kalandia, 2018). Creative activities in the Democratic Republic of Georgia were managed not by the Ministry of Culture, but by the Ministry of Public Education. The Art Commission established by the Executive Committee of the National Council in 1917 was the determinant of the state's will in the field of culture. It received subsidies from the state treasury for the organization of concerts, exhibitions, theatre, and opera premieres, and for the restoration of the buildings of arts organizations. For example: for staging the opera 'Absalom and Eteri' there was spent 25 thousand manets, and for the traveling exhibition of masterpieces by Niko Pirosmiani, Davit Kakabadze, and Iakob Nikoladze – 10,000 manets (Tchanturidze, 2018), for symphony music concerts of the summer season in 1919 – 50 thousand manets. The commission requested 1,000,000 manets from the state treasury for the purchase of unique items (paintings, rugs, jewelry, household items) scattered among families. The commission obtained a subsidy for the purchase of Georgian books published abroad, for the unique library of Niko Nikoladze, and for the purchase of books for the library of the founding assembly (1,000,000 manets). The Commission managed to send the artists Lado Gudiashvili, Davit Kakabadze, Valerian Sidamon-Eristavi, Ketevan Maghalashvili, Shalva

Kikodze, Elene Akhvlediani, and others to study abroad with a government scholarship (D. Shevardnadze's initiative). In 1919, an exhibition of eight paintings by Niko Pirosmiani was organized in the former 'Temple of Glory' with government funding, which was the basis for the establishment of the National Gallery and Art School. The government has allocated money to the Church Defenders Squad founded by a historian, archaeologist and public figure Ekvtime Takaishvili (in 1921-1945 defended Georgian treasures taken to France) for the restoration of churches.

Freedom as the greatest achievement of the Democratic Republic of Georgia, allowed artists to express their ideas boldly. Due to a democratic and liberal environment, Georgia has become a center of modernist and avant-garde art in Southeastern Europe, Russia, and throughout the Caucasus. The following Georgian and emigrant (who escaped Bolshevism and World War I) writers and artists gathered in Tbilisi: Davit Kakabadze, Lado Gudiashvili, Valerian Sidamon-Eristavi, Mikheil Chiaureli, Dimitri Shevardnadze, Irakli Gamrekeli, Elene Akhvlediani, Petre Otskheli, Jacob Nikoladze, Ketevan Maghalashvili, Irakli Toidze, Mose Toidze, Kolau Cherniavsky, Igor Terentiev, Ilia Zdanevich, Kirill Zdanevich, Zigmunt Valishevsky, Irina Stenberg, *Aleksei Kruchyonykh*, *Vasily Kamensky*, *Sergey Sudeikin*, *Kara-Darvish* (Hakob Genjian), *Alexander Petrakovsky*, Yuri Degen. In Georgia, there were favorable conditions for the birth of Modernism, Symbolism, *Acmeism*, Dadaism, Futurism, expressionism, cubism, *Cubo-Futurism*. Different guilds of poets were formed in Tbilisi: Vsiochestoist's group, 13 Georgian poets' union 'Tsisperi khantsebi', association 'Abjari', union 'workshop of poets', group 'Alfa-Lira', Union – 'Tbilisi Poets'. Zaum (linguistic experiments in sound symbolism – cultivated in Georgia by Ukrainian poet Aleksei Kruchyonykh) and Esperanto were cultivated. In 1918, left-wing futurists Ilia Zdanevich, Aleksei Kruchyonykh, and Igor Terentiev founded the '41°C' company and established Zaum. In 1922, they were joined by Georgian futurists with the syndicate – H2SO4 (Nikoloz Tavdgiridze, Akaki Beliashvili, Davit Gachechiladze, Besarion Zhgenti, Simon Chikovani, Grigol Oragvelidze, Pavle Nozadze, Aleksandre Gabeskiria, Mzia Eristavi, Nikoloz Shengelaya, Ivane Ghoghoberidze, Shalva Alkhazishvili, Nikolo Chachava). Dadaists (Pavle Nozadze, Beno Gordeziani, Grigol Tsetskhladze). In 1915-1930, modernist art magazines, newspapers, and manifestos were published in Georgian and Russian languages. Tbilisi which was called the city of poets and the city-palimpsest was compared to Paris by Georgian and foreign poets. Artist cafes opened in 1917-1921 ('Fantastic Dukan', 'Peacock's Tail', 'Argonauts' Boat', 'Chimerioni', etc.) became gathering places for artists, where public lectures, exhibitions, concerts, artists' benefits, experimental performances, and poetry evenings were held. The first futuristic evening was held in Tbilisi State Conservatoire, for which a manifesto was published – 'Georgia-Phoenix' (Lomidze, 2016). The era of avant-garde and modernist cafes began in 1918. In artistic cafes, modernist artists continued the tradition of painting cafes in France in the twentieth century.

It is during this period that the interest in cinema art begins in Georgia. In 1918, the first Georgian feature film 'Christine' (director – Alexandre Tsutsunava) was

directed, followed by Germane Gogitidze's documentaries. On September 27, 1919, an agreement was signed between Germane Gogitidze and the Board of the Cooperative Union, which provided paid film screenings in the villages. An agreement was signed between Henrich Gegele (the owner of the cinema theatre – 'Apollo') and Pavle Pirone (the owner of the Transcaucasian cinema chain), according to which they had to import foreign films into Georgia and provide them with subtitles. In 1918-1921, there were more than twenty cinemas where foreign films were shown. In 1918, the first Caucasian cinematographic union was founded (1918) and the ticket system was introduced. In 1918-1920, a performing arts studio headed by the director – Giorgi Jabadari was founded (Tchanturidze, 2018).

In 1919, the Georgian theatre was nationalized. The Theaters functioned in virtually all regions and cities of Georgia. During 1918-1920, the Kutaisi (city in West Georgia) *theatrical troupe* staged more than 150 plays. Traveling troupes and non-Georgian language theatre troupes also functioned in Georgia. In 1920, the art section of the founding assembly (on the basis of the government's decree) confiscated the 'Artistic Society Theatre' (now the *Rustaveli National Theatre*), where the Russian Drama Theatre 'Tarto' was located, from the Russian company and gave it to the Georgian Drama Society. In 1920, the Georgian Drama Society founded the second state theatre company (the first state theatre was an Opera Theatre) that collaborated with the following directors: Alexandre Tsutsunava, Vladimir Meskishvili, Akaki Paghava, Alexandre Akhmeteli (Tchanturidze, 2018). Modernist or avant-garde plays were staged in the Georgian theatres (directors – Sandro Akhmeteli, Kote Marjanishvili, Kote Andronikashvili, Valerian Shalikashvili; production designers – Irakli Gamrekeli, Valerian Sidamon-Eristavi; dramaturgist – Trifon Ramishvili). How symbolic is the title of the last play staged in the Democratic Republic of Georgia – "What you've seen, you can't see again" (based on a play by Avksenti Tsagareli, directed by Vaso Abashidze).

In 1918, the Military Orchestra of the People's Guard of the Democratic Republic of Georgia was founded (founder and conductor – Valerian Mizandari). Choruses of singers were formed, which contributed to the popularization of folk music. There was founded: society for the distribution of music; music schools in Tbilisi and Kutaisi. The Philharmonic Society of Georgia 1905-1919 continues to function: collected Georgian folk songs, published scientific works, and organized tours of musical groups. In 1917, the first higher education institution of Transcaucasia was founded – Tbilisi Conservatoire. The Georgian Music Society, founded in 1918, whose national council was headed by V. Machabeli opened a music school for the poor layer of the population. The school was transformed into a high school (1919), and finally became the second conservatoire (director – D. Arakishvili, 1921). Two conservatoires of Tbilisi (1921-1924) were united in 1924 and received the status of state conservatoire. In 1918, the first Georgian staged opera "Christine" by Revaz Gogniashvili, the following year was followed by the premiere of 3 Georgian operas: Dimitri Arakishvili's 'Tale about Shota Rustaveli', Zakaria Paliashvili's 'Abesalom and Eteri', Viktor Dolidze's 'Keto and Kote' (the first Georgian comic opera).

The modernist pantomimes and ballets ('Bacchus's Feast', 1919; 'Love's elixir', 1920) of the first Georgian female composer, Tamar Vakhvakhishvili were staged. All of this should be considered an achievement of the Democratic Republic of Georgia.

The communist regime was established in a very unfavorable period in Georgian art when processes were almost synchronized with European culture in theatre, cinema, and painting. Modernism and avant-garde trends were clearly manifested in Georgian art. The Soviet regime declared modernism a formalism, a part of bourgeois culture, and the avant-garde with its radicalism replaced with socialist realism. Representatives of modernism and avant-garde were either shot or exiled. In these conditions, Georgian art music, which has no centuries-old traditions, suffered the most. The ideology of the regime artificially blocked Georgian art music after its formation. Consequently, dodecaphony, a product of constructive compositional thought, did not appear in Georgian art music at the beginning of the 20th century. Classical music fell into the orbit of classical-romantic music forms, a functional system, which turned the processes that started already late in music into stagnation. Even though modernism and avant-garde trends were manifested in all fields except music, there was no distancing from the European way of thinking in any of these fields.

Thus, state-minded politicians, government decisions based on state interests, the orientation of the country's foreign policy to European values, and the disposal of the budget according to the right priorities, contributed to the building of a new state – the Democratic Republic of Georgia with a European context. That is why the 1028 days of independence are considered the golden age of Georgian history. Georgia has achieved the greatest progress in terms of European integration thanks to brilliant governance relevant to the Georgian nation's values and ancient culture.

References

1. Kalandia, L. T. (2018). <https://www.26may.ge/en/ekonomika>. (G. O. Georgia, Editor, & Leavingstone). Retrieved from <https://www.26may.ge/en/>.
2. Lomidze, N. (2016, February 23). <http://mastsavlebeli.ge/?p=9142>. (I. Natalia, Editor, & TATSSON.COM) Retrieved October 10, 2022, from <http://mastsavlebeli.ge>.
3. Pataridge Maia, Spanderashvili Roland. (n.d.). The unknown banknotes of the first republic of Georgia from the Georgian national museum and national Manuscript center's funds. (R. Metreveli, Ed.) Beginning of a new era -The democratic republic of Georgia (1918-1921)(International scientific conference proceedings), 194-200. doi:978-9941-9470-7-0.
4. Tchanturidze, S. (2018, 12 1). <https://civil.ge/ka/archives/269700>. (U. N. Georgia, Editor) Retrieved 10 16, 2022, from <https://civil.ge/>.
5. Zurabishvili, M. (2018). Financial world and reforms of Georgian Central bank in 1919-1921. (R. Metreveli, Ed.) Beginning of a new era – The democratic republic of Georgia (1918-1921)(International scientific conference proceedings), 271-279. doi:978-9941-9470-7-0

DŽATKOVÁ Veronika, PhD., Assistant Professor, Faculty of Public Administration, Pavol Jozef Šafárik University in Kosice

ŽUPOVÁ, Eliška, PhD., Assistant Professor, Faculty of Public Administration, Pavol Jozef Šafárik University in Kosice

YOUTH PARTICIPATION

It is necessary to pay increased attention to the youth and their active involvement and participation, the youth is an important social element, because just like other social groups, the youth also participate in the creation of society and its whole. However, research shows that the rate of participation of young people and their involvement in public life is low. It is therefore necessary to be able to correctly identify the obstacles to their willingness to participate in public life and to be able to stimulate them to active citizenship and also to think about innovative forms of participation.

Youth as a socio-demographic group is generally defined through an age limit, which, however, is stated differently by different sources from 15 to 26 or 30 years, from 14 to 21 or 24 years. The Council of Europe and the European Commission define young people between the ages of 13 and 30. In the conditions of the Slovak Republic, a youth is defined as a person who has reached the age of 30 or less [1]. It is not relevant to specify the exact age limit, even if it is possible to agree on the age from 15 to 30 years, because that is the period when a young person is able to adequately think about the social aspects of his actions, about himself. Youth is distinguished from other social groups not only by age, but also by value orientation, its own interests and specific attitudes and needs. It is also about biological-psychological and civil-political characteristics that characterize its social position in society [2;3;4;5].

The current challenge of most modern democratic systems is based on finding effective ways to increase political participation and active citizenship across the entire society, i.e. in all age categories, while special attention is paid to supporting the development of youth participation.

Subsequently, the events of recent years have confirmed the effectiveness and efficiency of youth participation in influencing the actors of the decision-making process. While the manifestation of activism in 2018 was significantly helped by the mobilization and activation of society precisely through innovative forms of participation. Specifically, we mean e-participation, e-consultations, e-debates or the use of the internet to mobilize and activate its users in the form of participation in a protest, strike or other public gathering. Of course, e-participation cannot be viewed as a so-called panacea for the crisis of representative democracy, but it has significant potential through which it is possible to raise public awareness among the youth. Specifically, we have in mind the perspective of using innovative forms of participation in the geographical area of Eastern and Central Europe, where the phenomenon of so-called participation deficit.

Current perspectives and limits of youth e-participation

The low rate of youth participation is based on the findings that, among other aspects, ignorance plays an important role in Generation Y, Z and Alpha (the aforementioned millennials), respectively misunderstanding of the principles and meaning of participation, lack of knowledge and skills necessary to fulfill participation and inability to take responsibility for their decisions [6;7]. The current state of insufficient participation of young people in public life, whether we mean a reduced or a concentrated form of participation, prompts many theoreticians to answer the question: How to increase the rate of youth participation so that at the same time there is an increase in awareness of its importance and, consequently, to stimulate active participation also for the future? In recent years, the potential of youth participation has been multiplied by the massive influence of innovative forms and methods of participation, to which, as stated above, we attribute significant importance.

The following table (table 1) represents the partial results of the research on the participation of students of the Faculty of Public Administration of the Pavol Jozef Šafárik University in Košice. Data collection was based on a selection of questions from the questionnaire of Plichtová and Šestáková, 2018 [8]. The question was: *There are different ways a citizen can get involved*. For each of the following methods, please state whether or not you have ever used it.

Table 1 – Youth participation

Item	Yes	No
A. Did you candidate for a public office?	0%	100%
B. Have you commented on political issues in the media?	48%	52%
C. Did you contact a political official?	0%	100%
D. Did you attend a political rally?	0%	100%
E. Have you signed the petition?	87%	13%
F. Did you vote?	62%	38%
G. Have you participated in online public affairs discussions (including blogging)?	89%	11%
H. Have you participated in public negotiations, discussions and negotiations (e.g. on local development projects)?	0%	100%
I. Did you participate in the local referendum?	0%	100%
J. Did you participate in the state referendum?	0%	100%

Source: developed by the authors

The survey results replicate existing theoretical knowledge and research findings on youth participation. The 2016 - 2020 UN Youth Reports [9] show that political party membership is less widespread among under-30s than among older adults. If we focus on Europe, only 2% of young people are active members of a political party. When it comes to political involvement in political parties, running for office or participation in a local referendum, these answers are not represented in the examined sample. Due to the wording of some items (for example, the last national referendum was held in 2015, it is obvious that the respondents could not participate in it yet), due to the age and knowledge of the respondents, it was obvious that positive answers would be

absent. The last decade has shown that political parties face difficulties in recruiting new party members, and especially young people. Young people are underrepresented in political decision-making positions and their involvement in political parties is decreasing. However, voter turnout itself is falling significantly in all democracies and is critically low, especially among the youth.

However, as soon as it comes to questions of political involvement in the media (48%) or blogging through social networks (89%), the answers are represented. The question remains, however, whether e-participation as new forms of participation are booming, or whether interpersonal communication and the ability to formulate one's thoughts in a physical social space is taking a back seat in the case of this young generation. However, young people are increasingly using the digital space to present their voice. They fight for sustainable development and a better future for current and new generations. Environmental topics resonate strongly in society, but also the protection of basic human rights and freedoms.

References

1. Act on the support of work with youth, Slovak republic, 2008.
2. MACHÁČEK, L. (2008). Kapitoly zo sociológie mládeže. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave.
3. Ondrejko, P. (2003). Základy sociológie mládeže. (Mládež v zrkadle sociológie výchovy a mládeže). Nitra: Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre.
4. White Paper of the European Commission, 2002.
5. Council of Europe and European Commission Youth Research Partnership, 2004.
6. United Nations: Youth 2030, 2018. Working with and for young people. United Nations Youth Strategy. URL : https://www.un.org/youthenvoy/wp-content/uploads/2018/09/18-00080_UN-YouthStrategy_Web.pdf.
7. Partnership between the European Commission and the Council of Europe in the field of youth, 2020 – 2021. URL : <https://pjp-eu.coe.int/en/web/youth-partnership/about-us>.
8. Plichtová, J. & Šestáková, A. (2018). Slovník základných pojmov participácie občanov a verejnosti v kontexte demokracie. URL : https://www.minv.sk/swift_data/source/rozvoj_obcianskej_spolocnosti/participacia/vystupy_np_parti/Slovník%20zakladnych%20pojmov%20participacie%20obcanov%20a%20verejnosti%20v%20kontexte%20demokracie.pdf.
9. The 2016–2020 UN Youth Reports. URL : <https://www.un.org/development/desa/youth/world-youth-report.html>.

KRAMARENKO Anna, PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Administration,
Karazin Business School, V. N. Karazin Kharkiv National University

FROM BIG AUDIT TO EXPERT NETWORK: THE MAIN PREREQUISITES FOR THE CONSULTING REVOLUTION

Large consulting firms offer a number of advantages to corporate business, such as the ability to conduct large-scale analysis, questionnaires, data collection and consulting. But for small projects, expert networks that offer faster order completion rates and a more loyal pricing policy may be an ideal option.

Today, using the example of law firms, one can see that the growth of the expert economy and networks of freelance experts is beginning to destroy traditional consulting. Management consulting firms use a business model similar to that of large law firms. The traditional business model of consulting is based on such basic principles as focus on young employees, provision of high quality services, execution of large-scale projects at a premium price (see Fig. 1).

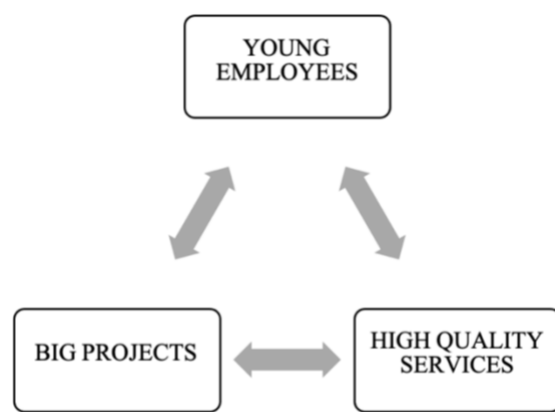


Figure 1 – Basic principles of the traditional business model of consulting
Source: built by the author

The traditional business model has been used for doing business for decades, but large consulting firms are beginning to change it, as there is an urgent need to compete with expert networks. Representatives of expert networks have a number of advantages that are profitable and important for modern business, namely:

- significant practical experience in solving specific business problems and implementing these solutions;
- experience as consultants in such large firms as McKinsey, Deloitte;
- practical experience in the corporate world, in the investment banking sector;
- practice as independent consultants.

The combination of practical corporate experience and professional knowledge in a specific field allows experts not only to analyze and solve problems, but also to provide industry expertise, namely:

- market analysis;
- development of new products;
- sales and marketing;
- mergers and acquisitions;
- accounting;
- information technology.

If analyze the traditional business model of consulting in more detail, we can see that in modern conditions, the basic principles are turning into key threats to large consulting companies that have a destructive effect on certain enterprises. Representatives of the expert network use these shortcomings as opportunities for their own development and improvement (see Table 1).

Table 1 – Comparative analysis of the business model of consulting companies and the expert network

	CONSULTING CORPORATIONS	EXPERT NETWORK
STAFF	Young employees with little experience	Qualified professionals with significant industry experience
ORDERS	Large orders from reputable customers	Small orders of small innovative companies or individual small business projects
QUALITY OF SERVICES	High quality of services, a significant level of standardization	High quality of services, adaptive approach
PRICING	Premium prices	Low overhead and affordable prices

Source: built by the author

The destructive advantages of expertise force large firms to pay attention to the peculiarities of building their own business models and working strategies in the professional services market. Industry analysts predict serious disruptions in traditional consulting. At the same time, the development of an expert network may mean the end of traditional consulting firms and the beginning of a bright future for those who know how to use new opportunities. As an example, PwC and their platform in the expert market can be cited. In 2016, PwC launched a new platform called “Expert Exchange”, focused on consulting business. The Expert Exchange is a marketplace where freelance workers can upload their resumes and apply to work on projects for PwC clients. If PwC considers candidates qualified, they are invited to bid for specific vacancies, indicating their hourly pay rate. PwC then decides which freelancers will get the job. All of this is part of PwC's strategy to leverage the rapid growth of its consulting services. According to The Wall Street Journal, global consulting revenues from PwC and other Big Four audit firms have grown by 44% since 2012. This contrasts sharply with the meager 3% growth in audit revenue at PwC, Deloitte, EY and KPMG [1].

References

1. Christensen C. M., Wang D., van Bever D. Consulting on the Cusp of Disruption. URL : <https://hbr.org/2013/10/consulting-on-the-cusp-of-disruption> (accessed 27.10.2022).

MITAL Ondrej, PhD., Assistant Professor of Public Policy and Public,
Department of Public Policy and the Theory of Public Administration,
Faculty of Public Administration, Pavol Jozef Šafárik University in Košice

INTEGRITY-BASED ETHICS AS AN ESSENTIAL PART OF MORE RESILIENT PUBLIC ADMINISTRATION

The understanding of ethics is very important, mainly because of its ability to guide individuals in a contradictory situations that daily occurs in contemporary dynamically changing world. The current theory and practice of public administration is increasingly discussed in the context of the ethical aspect of the performance of public administration functions. In this regard, the most examined phenomenon of last decade is public integrity. Ethics and public integrity are increasingly being discussed as one of the challenges of the contemporary world and good governance, mainly as a result of contemporary uncertain and rapid development of our society. High standards of public integrity and behavior of public officials (non)compliance with these rules can be perceived as one of the important challenges of contemporary democracies.

Ethical issues that can occur both in public and private spheres of our society can be solved by two generally accepted approaches. Compliance approach and integrity approach can be perceived as a hard and soft approach, respectively as an opposite ends of a spectrum, while both approaches need different initiation, planning, implementation and control, as well as deeper research [3, 8, 9]. Ethical issues in public administration were primarily managed by compliance approach. This approach can be perceived as a dominant one, mainly at the turn of the century. Compliance approach combines formal laws and regulations, that strictly controls and punishes unethical behavior. However, the last decade can be characterized by a shift to integrity-based ethics. By contrast, the integrity approach aims to create sustainable ethical environment based on high internal level of self-control that is supported by ethical training, education and ethical values that go beyond the compliance to laws, especially in ethical issues that are not defined by existing laws.

Generally speaking, it is difficult to define the content of public integrity. Experts from various scientific disciplines have different interpretations of public integrity concept, while the most common aspect is its fight against corrupt behavior and increasing public trust [6, 12, 13]. That is the main reason of rising importance of public integrity concept in last decade [4]. OECD defines public integrity as the consistent alignment, and adherence to, shared ethical values, principles and norms for upholding and prioritizing the public interest over private interests in the public sector [11].

Over the past few years, experts from various scientific disciplines defined positive impacts of the high standards of public integrity at all levels of governance. From the point of view of public officials, integrity must be connected with values, such as ethical conduct, honesty, honor, discipline, reporting misconduct, and

discretion [14]. As it was mentioned earlier by Huberts, public integrity aims for acting and deciding according to the prevailing norms for public behavior and one of the most accepted norms is that private interests should not interfere with political and administrative responsibilities [7]. Integrity is also key from the point of view of the social contract between the government and its citizens, because the state will lose legitimacy if the public administration bodies and their representatives are not able to perform the assigned functions in a fair and responsible manner [2]. The conduct of a public official in accordance with integrity is behavior that is considered morally correct by a significant majority of people [5]. Put differently, citizens tend to trust public administration and outcomes of public policies, while effective system of public integrity can be positive factor that leads to higher trust in public administration, both in normal state and man-made crisis or natural disasters.

Based on abovementioned public integrity is complex phenomenon and comprehensive framework of public integrity was elaborated by the OECD (Figure 1).



Figure 1. Public integrity framework

Source: OECD Recommendation of the Council on Public Integrity [11]

Effective system of public integrity has wider positive impacts on society, execution of public administration functions and trust in government. Integrity is convergent with honesty and fairness, being an opposite behaviour to hypocrisy, falsehood, inconsistency [15]. The integrity approach is often defined as high-road approach focused on internal self-control exercised by individual public official and is based on moral judgement and moral character [10]. Our thinking about public integrity can be underlined with the idea of Singer, which argues that public integrity was already known to an ancient European nations, and which points to the fact that the pursuit of one's own interests leads to a life that, apart from one's own or personal satisfaction, has no wider societal meaning [16].

Finally, public integrity and its importance in the execution of public administration functions is continuously increasing. Public integrity is currently becoming an overarching and positive concept, the societal implementation of which has the potential to reduce the level of corruption in society, and at the same time it affects the public's trust in the government [1]. Considering the attention devoted to public integrity at local, regional, national and international levels, this text briefly touched on various potential directions for the future research, mainly the position of public integrity in public policy and public administration, as well as positive impacts of effective public integrity system on societal deformities of contemporary democracies, such as corruption, trust in government or legitimacy of public policies and crisis situations.

References

1. Bohatá, M. 2019. Etika a integrita veřejné správy České republiky. In: *Scientific papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics and Administration*, vol. 47, pp. 16–27. ISSN 1211-555X.
2. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, 2012. *Improving Integrity in Public Administration*. URL : <https://d-nb.info/1097423298/34>.
3. Geddes, B. H. 2017. Integrity or Compliance Based Ethics: Which Is Better for Today's Business? In: *Open Journal of Business and Management*, vol. 5, n. 03, pp 420–429. ISSN 2329-3284.
4. Herasymiuk, K. a et al., 2020. Principles of Integrity and Good Governance in Public Administration. In: *International Journal of Management*, vol. 11, n. 4, pp. 545–555. ISSN 0976-6502.
5. Heywood, P., Rose, J., 2013. Political science approaches to integrity and corruption. In: *Human Affairs*, vol. 23, n. 2, pp. 148–159. ISSN 1337-401X.
6. Hoekstra, A., Zweegers, M., 2016. The Dutch national integrity office: Supporting public integrity. In: Huberts, L., A. Hoekstra (eds.), *Integrity management in the public sector: The Dutch approach*. Hague: BIOS, pp. 53–62. ISBN 978-90-824816-0-0.
7. Huberts, L. W. J. C., 1998. What can be done against public corruption and fraud: Expert views on strategies to protect public integrity. In: *Crime, Law and Social Change*, vol. 29, pp. 209–224. ISSN 1573-0751.

8. Lartney, F. M. 2021. Integrity-based and Compliance-based Ethics Programs: A Critical Analysis of Key Differences. In: *International Journal of Economics, Business and Management Research*, vol. 5, n. 5, pp 43–53. ISSN 2456-7760.
9. Lawton, A. et al., 2013. *Ethics and Management in the Public Sector*. Abingdon: Routledge. ISBN 978-0-415-57760-1.
10. Lee, C., 2014. *Ethics in Public Administration: Are We Teaching What Can't be Taught?* URL : <https://www.csc.gov.sg/articles/ethics-in-public-administration-are-we-teaching-what-can-t-be-taught>.
11. OECD, 2017. *OECD Recommendation of the Council on Public Integrity: Public Integrity*. URL : <https://www.oecd.org/gov/ethics/OECD-Recommendation-Public-Integrity.pdf>.
12. Ondrová, D., 2016, Public Administration, Ethical Integration and Globalization. In: *European Integration Studies*, vol. 12, n. 1, pp. 54–63. ISSN 1588-6735.
13. Pallai, K., 2012. *Integrity and integrity management*. URL : [http://corruptionprevention.gov.hu/download/8/f2/90000/Integrity%20and%20integrity%20management%20\(Katalin%20Pallai\).pdf](http://corruptionprevention.gov.hu/download/8/f2/90000/Integrity%20and%20integrity%20management%20(Katalin%20Pallai).pdf)
14. Rothstein, B., Sorak, N., 2017. Ethical codes for the public administration. In: *QoG Working Paper Series*, vol. 12, pp. 2–53, ISSN 1653-8919.
15. Sandu, A., 2016. Integrity as Ethical Operational Value in Public Administration. In: *Revista Românească pentru Educație Multidimensională*, vol. 8, n. 2, pp. 57–67. ISSN 2067–9270.
16. Singer, P., 2016. *Ethics in the Real World: 82 Brief Essays on Things That Matter*. Princeton: Princeton University Press. ISBN 978-0-691-17247-7.

СЕКЦІЯ 4 ТЕРИТОРІАЛЬНИЙ ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК: ТОЧКА ЗОРУ СТУДЕНТІВ

АНГЕЛІС Єлизавета, магістрант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: ДИКАНЬ Валерія, д.е.н., професор, професор
кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

РОЛЬ ГРУПИ ДТЕК У РОЗВИТКУ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

В умовах сьогоденних реалій енергетичні проблеми економіки України постали на порядок денний. Упродовж багатьох років енергетичний сектор перебував у критичному стані через зношеність енергетичної інфраструктури та застарілих, енергоємних технологій. На фоні невирішених питань з'являлися лише нові проблеми, як-то залежність української енергосистеми від імпорту паливних ресурсів. Усі ці фактори призвели до високого рівня показника енергомісткості ВВП України, який протягом тривалого часу залишався одним із найвищих за значенням серед інших європейських країн. Досягнення крайньої межі стало причиною перегляду офіційної політики в сфері енергетики у 2017 році. Основною метою було визначено створення енергоефективної економіки України за рахунок впровадження енергозберігаючих механізмів і технологій, а також розвитку альтернативних джерел енергії. В цьому процесі важливу роль відіграють не тільки державні суб'єкти, а ще і недержавні енергетичні підприємства, насамперед енергетичний холдинг Група ДТЕК.

ДТЕК – це енергетичний гігант на українському ринку, що контролює більше половини видобутку вугілля в Україні та генерації теплової енергії. Окрім цього, компанія займається видобутком природного газу, накопиченням відновлюваної електроенергії, розподілом електроенергії між електромережами та сприяє розробці енергоефективних зарядних пристроїв, зокрема для електромобілів [3].

Нестача природних енергоресурсів, негативний вплив видобутку вугілля, нафти та газу на навколишнє середовище призвели до популяризації відновлюваної енергетики в Україні як альтернативи використання викопних видів палива. Свій внесок в розвиток цієї області енергетики вносить компанія ДТЕК, а саме «ДТЕК ВДЕ» – операційне підприємство, яке здійснює управління активами Групи ДТЕК у галузі відновлювальних джерел енергії (ВДЕ). «ДТЕК ВДЕ» володіє трьома сонячними електростанціями (СЕС) та трьома

вітроелектростанціями (ВЕС). Найбільш потужними являються Ботієвська ВЕС, вітропарк якої налічує 65 вітротурбін та Покровська СЕС, де розташовані 873 тис. сонячних панелей [2].

Щорічно показники генерації відновлювальної енергії демонструють динаміку росту. Обсяги генерації електричної енергії з ВДЕ у 2020 році в Україні зросли вдвічі порівняно з торішнім показником, склавши 10 862 млн кВт/год. Питома вага у виробленні електроенергії з ВДЕ припадає саме на ДТЕК. У 2020 році відпуск сягнув 2 398,4 млн кВт/год – це 22% від загального обсягу виробництва електроенергії з відновлювальних джерел [1;2]. Згідно з довгостроковою метою, ДТЕК планує набути статусу вуглецево нейтральної компанії до 2040 року. Звідси слідує, що для підприємства стратегічно важливу роль відіграє екологічний фактор. Компанія намагається перетворитися на лідера екологічної модернізації енергетичного виробництва в Україні. Інакше кажучи, ДТЕК дбає про довкілля, охорону здоров'я своїх працівників, населення та майбутніх поколінь, зменшуючи обсяги шкідливих викидів вуглекислого газу в атмосферу внаслідок розвитку відновлювальних джерел енергії.

Орієнтація Групи ДТЕК на диверсифікацію альтернативних джерел енергії відповідає Енергетичній стратегії України до 2035 року, в якій були визначені основні тенденції енергетичного розвитку, що охоплюють ядерну енергетику, гідроенергетику, вітроенергетику та інші ВДЕ. Розвиток у перелічених напрямках покликаний сприяти забезпеченню енергетичної безпеки та незалежності України, створенню енергоефективної системи, формуванню зони чистої екологічної енергетики [4].

До того ж Група ДТЕК вкладає свій внесок у розповсюдження обладнання з генерації сонячної енергії серед приватних домогосподарств. Енергосервісна компанія «YASNO», яка діє в межах ДТЕК, підтримує тенденцію формування свідомого енергоефективного суспільства шляхом інформування верств населення про екологічність «зеленої» електроенергії, переваги її використання та технології, які допомагають зменшити навантаження на українську енергосистему. Диверсифікована продукція надає побутовим споживачам доступ до широкого асортименту товарів і послуг від дахових сонячних панелей до зарядних пристроїв для електромобілів.

Отже, сьогодні українська енергетика залишається слабкою в силу військових подій, повільної модернізації технічного обладнання, неефективного управління енергосистемою та недостатнім покриттям енергетичних потреб паливними ресурсами, що видобуваються на українських землях. В цьому контексті Група ДТЕК відіграє роль компанії, що сприяє посиленню енергоефективності країни в цілому шляхом розвитку сектору ВДЕ.

Література

1. Виробництво електроенергії в ОЕС України за 8 місяців збільшилася на 6,4%. URL : <https://energy365.com.ua/tpost/udxseso191-virobnitstvo-elektroenerg-v-oes-ukrani-z> (дата звернення: 25.10.2022).

2. Інтегрований звіт 2020. Фінансові та нефінансові показники. URL : https://dtek.com/content/announces/dtek_ar_2020_ua_web_plus_file_download_s1179_t4273_i5958_orig.pdf (дата звернення: 24.10.2022).
3. Історія ДТЕК. URL : <https://dtek.com/about/history/> (дата звернення: 24.10.2022).
4. Нова енергетична стратегія України до 2035 року: «безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність». URL : <http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/doccatalog/document?id=245213112> (дата звернення: 06.10.2022).

БАБИКІН Кирило, магістрант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: ЄРЬОМІНА Марина, к.е.н., доцент, доцент
кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ДО ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасному світі сутність прибутку як економічної категорії відображається в його функціях, але в науці не склалось єдиної думки щодо цього питання. Зазвичай виділяють дві функції прибутку, а саме міра ефективності виробництва та стимулююча функція.

Багатостороннє значення прибутку збільшується після переходу з державної економіки до ринкової. А причина в тому, що підприємства приватної форми власності отримують самостійність та мають право самі розпоряджатися власним капіталом після сплати податків та інших відрахувань. Отже головним завданням менеджменту компанії є оволодіння сучасними методами і формами управління, ранжуванням та використання прибутку підприємства.

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства проводяться за певний період часу, як правило 3-5 років, кожен з яких піддається детальному аналізу.

Отже детальний аналіз потребує, по-перше, перманентного моніторингу динаміки та виконання плану прибутку, а також практики розподілу прибутку цього підприємства, виходячи з бухгалтерської звітності.

Другий етап полягає у розгляді теоретичних аспектів фінансових результатів діяльності підприємства, а саме, постановки завдання, та визначення методології аналізу.

Інформацію, яку ми отримаємо в результаті аналізу, потрібно використовувати для виявлення існуючих резервів збільшення прибутку,

визначення певної тактики, спрямованої на використання резервів та створення комплексної стратегії розвитку підприємства.

Отже, варто відзначити основні напрямки збільшення прибутку підприємства, а саме: збільшення обсягу реалізації, зниження витрат, реалізація товару на більш вигідних ринках збуту. Також аналіз резервів зростання прибутку на власних виробничих потужностях підприємства без додаткових інвестицій дозволить збільшити не лише його прибуток, а й рівень його фінансової стійкості.

Таким чином, на основі аналізу показників прибутковості підприємства можна зробити такі висновки. Керівникам підприємства варто звернути увагу на обсяг продукції, що реалізується, збільшити асортимент продукції та розробити алгоритм зниження витрат на її виробництво.

Також варто топ менеджменту компанії звернути увагу на посилення контролю чистого прибутку та оптимальним його використанням. І найголовніше це створення системи управління ризиками на підприємства в умовах тотальної кризи.

БАРСЕГЯН Маріам, магістрант кафедри управління та адміністрування,
ННІ «Каразінська школа бізнесу»,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: ПАРХОМЕНКО Олена, к.е.н., доцент, доцент
кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ «ТОВ «Агро-Юг-Сервіс»

На етапі розвитку економіки значно зростає значимість персоналу як основного фактору забезпечення конкурентоспроможності сучасних організацій. Успіх роботи організації залежить від конкретних людей, їх знань, дисципліни, мотивацій, кваліфікації, компетентності, професіоналізму, здатності вирішувати проблеми. Людина готова працювати з великою віддачою, готова долати перешкоди та проблеми на шляху до поставленої мети, якщо робота і та винагорода він отримує в результаті, досить привабливі для нього. Потрібно не тільки створити функціональне завантаження персоналу та забезпечити необхідні умови, але й викликати бажання енергійно та активно робити саме ті дії, які наближають організацію до досягнення поставленої мети. Мотивовані працівники, як правило, демонструють менше проблем із дисципліною. Вони схильні залишатися у компанії протягом багато часу. Це знижує витрати, пов'язані з підбором та навчанням нових співробітників, і запобігає вигоранню. Якщо ви задовольняєте фізіологічні потреби працівників, безпеку, соціальні

потреби, потреби у самоповазі та самореалізації, вони будуть виробляти більше та будуть щасливішими [1;5].

ТОВ «Агро-Юг-Сервіс» є виробничо-торгівельним підприємством, яке працює на агропромисловому ринку України з 2000 року. Бренд – ТМ «Аміна». На сьогоднішній день компанія є одним із найбільших виробників борошна пшеничного на півдні України. Потужності підприємства: млиновий комплекс; макаронне виробництво; кондитерське виробництво (цукрове та зтяжне печиво, крекер); фасувальне виробництво (борошно, макаронні вироби). Обов'язковою ознакою, що характеризує весь асортимент продукції підприємства, є її висока якість. Якість – це ідеологія компанії, на службу якої поставлено весь технологічний та інтелектуальний потенціал підприємства. Контроль якості здійснюється протягом усього процесу виробництва: від прийому сировини до готової продукції, а потім – у процесі її зберігання та транспортування [3].

Основна мета створення системи матеріального стимулювання персоналу «ТОВ «Агро-Юг-Сервіс» полягає у прагненні зорієнтувати співробітників на ефективне вирішення завдань, що стоять перед підприємством. Працівники компанії «Аміна» користуються пільгами відповідно до трудового законодавства та Статуту підприємства.

Безсумнівно, система матеріального фінансового стимулювання становить для співробітників організації великий інтерес. Найважливішим заходом матеріального стимулювання для підприємства є заробітна плата, що складається з посадового окладу, премії, доплат і надбавок. На підприємстві застосовуються погодинна та відрядна форми оплати праці. Працівник організації може бути частково або повністю позбавлений премії за скоєння прогулу, втрату майна, неналежне виконання своїх трудових обов'язків, появу у стані алкогольного сп'яніння або за розпивання спиртних напоїв на робочому місці. Поряд з грошовим стимулюванням, на підприємстві діють такі заходи матеріального негрошового стимулювання, що є компенсаційним пакетом: виділення коштів працівникові на купівлю подарунка до ювілею; працівники підприємства мають право на отримання матеріальної допомоги та соціальної відпустки; з метою безпеки та дотримання санітарно-гігієнічних правил, кожного робітника двічі на рік або при необхідності забезпечують комплектами спецодягу та спецвзуття [3].

Незважаючи на те, що в організації є система матеріального стимулювання праці, в результаті дослідження діяльності з управління персоналом були виявлені істотні недоліки. На підприємстві слаборозвинена система преміювання: відсутні об'єктивні критерії преміювання. Хоча система негрошового стимулювання персоналу є найважливішим чинником соціальної стабільності, вона є нерозвинутою.

Розглянемо запропоновані мною варіанти мотивації персоналу для підприємства ТОВ «Агро-Юг-Сервіс»:

1. Перше, що хотілося б відзначити – це надання постійного навчання та підтримки підвищення кваліфікації. У такі складні для України часи,

- найважливішим цінним активом виробництва є його співробітники, що залишилися, вони є життєво важливим ресурсом, що підтримує обробну промисловість зараз. У деяких працівників цехів зміщуються виробничі процеси та обов'язки, важливо звертати на це увагу, цим фабричним робітникам необхідно буде розвивати нові навички.
2. Оплата за результатами роботи – добрий спосіб мотивації персоналу. Якщо вони можуть впливати на розмір оплати, яку вони отримують за виконані завдання, вони зі значно більшою ймовірністю залишаться залученими до своєї роботи та працюватимуть у міру своїх можливостей.
 3. Наявність актуальної таблиці результатів, яку працівники можуть відстежувати протягом дня, є ключем до мотивації персоналу. Якщо співробітники не знають, чи досягають вони поставленої мети, вони швидко перестають бути зацікавленими, і рівень продуктивності може почати відставати.
 4. У робочій атмосфері має панувати культура визнання та вдячності. Керівник показуючи співробітникам, що він помічає і цінує те, що роблять його підлеглі – підвищує їхній моральний дух і залучення [2;4;6].

Отже, хоча цей список не є вичерпним, проте він включає ключові методи, які можна використовувати для підвищення мотивації співробітників. Пошук того, що підходить виробничим працівникам, буде методом проб і, можливо, помилок, тому потрібно бути готовим до майбутніх змін у внутрішньому середовищі компанії. Мотивувати заводський персонал, який виконує монотонні завдання, що повторюються, іноді буває дуже складно. Менеджери компаній повинні враховувати той факт, що те, що мотивує одного співробітника, не завжди мотивуватиме іншого, тому часто доводиться виявляти творчий підхід до методів, які використовуються, і, можливо, доведеться використовувати різні методи для різних співробітників. Правильна мотивація персоналу – ключовий фактор для розвитку компанії і головне завдання управління.

Література

1. Маляренко А. Удосконалення системи мотивації персоналу організації / International scientific e-journal. ЛОГОС. ONLINE. 2020. URL : <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.10.08.html> (дата звернення 12.10.2022).
2. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу / Агрокебети, 2019. URL : <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu> (дата звернення 12.10.2022).
3. Офіційна сторінка ТОВ «Агро-Юг-Сервіс». URL : <https://amina-ua.com/> (дата звернення 12.10.2022).

4. Duvigneau A. Factory Workers: 5 Simple Ways to Motivate and Run Your Production Line Like a Well-Oiled Machine / Beekeeper, 2022. URL : <https://www.beekeeper.io/blog/motivate-factory-workers-and-run-your-production-line-like-a-well-oiled-machine/> (дата звернення 12.10.2022).
5. Starkey A. How to motivate production workers / Prodio. URL : <https://getprodio.com/how-to-motivate-production-workers/> (дата звернення 12.10.2022).
6. 10 Ways to Motivate Manufacturing Employees / Granta, 2022. URL : <https://www.granta-automation.co.uk/news/10-ways-to-motivate-manufacturing-employees/> (дата звернення 12.10.2022).

БИСТРОВ Данило, бакалаврант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: ЗАСЛАВСЬКА Марія, викладач
кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Сутність соціальної відповідальності українського бізнесу полягає в тому, що компанія або фірма функціонує не лише для досягнення своїх фінансових цілей, а й допомагає суспільству. Ідея полягає в тому, що підприємства повинні поєднувати прибуткові види діяльності з діяльністю, що приносить користь суспільству. Тобто, соціально-відповідальна компанія не повинна працювати виключно для максимізації прибутку, а має приймати рішення та виконувати дії, які є прийнятними з точки зору цілей і цінностей суспільства. Це є дуже важливою гілкою для функціонування нашого суспільства в тяжких сучасних умовах.

Існує також поняття корпоративна соціальна відповідальність. Різниця полягає в наступному: якщо соціальна відповідальність це функціонування компанії, то корпоративна соціальна відповідальність це концепція управління, в рамках якої компанії інтегрують соціальні та екологічні проблеми у свої бізнес-операції і взаємодіють зі своїми зацікавленими сторонами. У сьогоденні соціально-свідомому середовищі співробітники й клієнти надають велике значення роботі та витрачають гроші на підприємства, які віддають пріоритет корпоративній соціальній відповідальності. КСВ вимагає від кожного бізнесу поводитися етично та покращувати якість життя суспільства. Кожен бізнес повинен добровільно прийняти рішення — зробити свій внесок в краще суспільство і більш чисте довкілля або не робити цього. КСВ це концепція, яка

встановлює вдалий баланс між економічними, екологічними, етичними і соціальними проблемами бізнесу.

Дотримання норм соціальної відповідальності є надзвичайно важливими як для компаній, так і вигідні для нашого соціуму. Тобто якщо розглядати це з меркантильної сторони та яку користь це принесе для компаній, через те що ніхто не готов витратити багато коштів на це, то все більше фактів вказують на те, що корпоративна соціальна відповідальність є чинником підвищення прибутковості, іміджу компанії, зниження витрат, підвищення морального духу співробітників і лояльності клієнтів, а також інших переваг. Для компаній, що працюють на багатонаціональній основі, участь спільноти може бути корисною для підтримки зусиль щодо виходу на нові ринки, залучення потенційних співробітників і створення або зміцнення репутації компанії, її бренду та продуктів.

Щоб проілюструвати, наскільки важливою стала соціальна відповідальність в світі, дослідження Cone Communications [3] показало, що:

- 60% американців сподіваються, що підприємства будуть стимулювати соціальні та екологічні зміни у державі;
- 90% опитаних споживачів заявили, що куплять продукт, тому що компанія підтримала проблему, яка їх хвилює;
- 75% відмовляться купувати у компанії, якщо дізнаються, що вона підтримує проблему, яка суперечить їх власним переконанням.

Що стосується України, в топ компаній з корпоративною соціальною відповідальністю входить «WOG», яка реалізує проект «Дорога до серця» і забезпечує покупку устаткування в лікувальні заклади України, «D. ТЕК», яка допомагає в навчанні та підвищенні кваліфікації співробітників державних органів і установ України, а також «Київстар», яка проводить освітні мовні програми та надає своїм абонентам не тарифікований доступ до додатка Prometheus – платформи відкритих онлайн-курсів, яка пропонує безкоштовну добірку освітніх програм від кращих українських та закордонних викладачів.

Але найважливіший період коли компаніям треба демонструвати свою соціальну відповідальність настав в нашій країні з 2014 року й триває до сьогодні. Війна – це важке випробування людської волі, порядності, незламності. Багатьом українцям складно втримувати психологічну рівновагу і це нормально. Але допомога іншим, участь у благодійних акціях – один із шляхів, які повертають сенс життю, роблять його повноцінним та насиченим навіть під час війни. Український бізнес активно підтримує наш соціум й цьому є безліч прикладів (табл. 1).

Таблиця 1 – Гуманітарна допомога населенню

Назва компанії	Приклади реалізації гуманітарних
«Asters»	Надання їжі та іншої гуманітарної допомоги на суму 2 млн грн
«Ferrexpro»	Створено Гуманітарний фонд допомоги із загальним бюджетом 7,5 млн дол

Назва компанії	Приклади реалізації гуманітарних
«CRH»	Створено комітет, який допомагає біженцям за рахунок коштів компанії та пожертв працівників
«Kronospan»	Компанією закуплено та передано генератори, паливо для пожежних частин, муніципальних служб та волонтерських організацій, матеріали для оснащення бомбосховищ, медикаменти та обладнання для Нововолинської центральної міської лікарні, продукти харчування, спальні мішки, одяг та ін. Станом на сьогодні загальна вартість допомоги склала понад 10 млн грн
«Bayer»	Компанія створила фонд підтримки із загальним бюджетом 3 млн євро, який передбачає фінансування міжнародних та місцевих громадських організацій
«Metinvest»	Здійснюється закупівля продуктів харчування для продуктових наборів, які потім розвозяться у райони з напруженою гуманітарною ситуацією. Допомога переселенцям у всіх містах присутності (житло, їжа). Компанія закупила та доставила 1000 т зерна пшениці для запасів провізії у Запоріжжі
«ArcelorMittal»	Підприємство перерахувало 1 млн дол на рахунок українського уряду для забезпечення гуманітарних потреб переміщених осіб
«DTEK»	ДТЕК ВДЕ передав 27 тон продуктових наборів для Миколаївської, Дніпропетровської і Запорізької областей
«МНР»	Благодійний фонд «МХП-Громаді» передав 4 тис. тон безоплатної курятини та іншого продовольства на суму понад 200 млн грн, допомогу отримали українські армійські та силові підрозділи, медичні заклади, біженці органи соціального захисту
«BASF»	ВАЗР перерахував 1 мільйон євро на цільову підтримку України, допомога здійснюється через Німецький Червоний Хрест на території України
«Kernel»	Гуманітарна допомога містам по забезпеченню соняшниковою олією мешканців окупованих районів, осіб з інвалідністю та пенсіонерів, відвантаження в різні регіони пшениці та кукурудзи. Програма для мереж що отримуватимуть по 1 000 000 гривень щодня для роздачі продукти мешканцям, волонтерам і військовим абсолютно безкоштовно.

Джерело: розроблено автором на основі [2]

Таблиця 2 – Підтримка медичних закладів

Назва компанії	Практики підтримки медичних закладів
«Bayer»	1 березня компанія надала партію антибіотиків та стерильних матеріалів. Компанія надає підтримку через Червоний хрест
«ArcelorMittal»	Підприємство виділило 1 млн дол на забезпечення медичними засобами лікарень у Кривому Розі
«Metinvest»	Компанія надала Мирноградській центральній міській лікарні генератор для автономного енергопостачання. Компанія передала 1610 медичних наборів чотирьом Запорізьким лікарням. На придбання цих медикаментів Група Метінвест витратила приблизно 700 тисяч грн.
«DTEK»	Безкоштовне постачання електроенергії медичним закладам

Джерело: розроблено автором на основі [2]

Таблиця 3 – Організація сховищ для населення

Назва компанії	Практика організації сховищ для населення
«Ferrexpo»	На підприємстві облаштовано 13 укриттів
«Інтерпайп»	Облаштовано 18 тимчасових укриттів на 8500 осіб
«Metinvest»	На всіх підприємствах групи облаштовано сховища для населення. Електрики Каметсталі відновлюють освітлення в захисних приміщеннях Кам'янського. Зробили ревізію та виконали ремонт електрокомунікацій у 94 сховищах
«DTEK»	Передані приміщення під бомбосховища, забезпечення бомбосховищ їжею генераторами, медикаментами

Джерело: розроблено автором на основі [2]

Гуманітарна діяльність українських підприємств та міжнародних компаній в Україні є прикладом для всього корпоративного світу в реалізації цілей сталого розвитку та прихильності до гуманітарних цінностей. Соціальна відповідальність бізнесу дуже важлива у світі й відіграє велику роль у становленні компаній на світовій арені. Щодо соціальної відповідальності українського бізнесу у нинішніх реаліях, то бізнес дуже допомагає суспільству та нашій державі для якнайшвидшої перемоги. У цьому напрямку Україна перейшла на якісно новий рівень і назавжди змінило бачення та ведення бізнесу в країні.

Література

1. Іванчик І. Філософія благодійництва під час війни. URL: <https://womo.ua/sotsialna-vidpovidalnist-i-viyna-irina-ivanchik-pro-filosofiyu-blagodiynitstva-pid-chas-viyni/> (дата звернення 24.10.2022)
2. Бойко О. Соціальна відповідальність бізнесу у період воєнного стану. URL: <https://eba.com.ua/sotsialna-vidpovidalnist-biznesu-u-period-voyennogo-stanu/> (дата звернення 24.10.2022).
3. Паладієва Я. Соціальна відповідальність бізнесу: що це означає та чому важливо. URL: <https://mainbusinesspartner.ua/sotsialna-vidpovidalnist-biznesu> (дата звернення 24.10.2022).
4. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. URL: <https://cases.media/en/news/socialna-vidpovidalnist-biznesu-v-umovakh-viini> (дата звернення 24.10.2022).

БУДНИК Кирило, бакалаврант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Науковий керівник: ВАСИЛЬЄВ Олексій, д.е.н., професор,
професор кафедри управління та адміністрування
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ДІАГНОСТИКА КРИЗОВОГО СТАНУ ТА ЗАГРОЗИ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА

Кожне комерційне підприємство створюється з метою отримання прибутку, але досягнення будь-якого доходу вимагає ресурсів. Розвиток економіки створив багато різноманітних організаційно-правових форм існування підприємств і способів заохочення капіталу. Так, разом із заохоченням капіталу для компанії завжди настає відповідальність та необхідність виконувати зобов'язання перед кредиторами, співвласниками, постачальниками, тощо.

На будь-який суб'єкт господарювання завжди діє велика кількість зовнішніх та внутрішніх факторів, що можуть позитивно та негативно впливати на його діяльність. Коли у системі підприємства загострюються суперечності, що загрожують її життєдіяльності, та ці суперечності можливо “вирівняти” лише за рахунок якісно нових змін, тоді можна назвати стан підприємства кризовим. Два різноспрямованих та найтипівіших напрямів виходу з кризи – це або її успішне подолання, або банкрутство підприємства [3, с. 19].

Банкрутство є результатом неплатоспроможності підприємства і такий стан визначається за допомогою Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства [3, с. 89-90].

Звичайно банкрутство є критичним процесом, який кожне підприємство має уникати за допомогою своєчасної діагностики та відстеження власних показників. Антикризове управління на даний момент є вкрай актуальним не тільки тому, що дозволяє роздивитись внутрішні показники підприємства “під іншим кутом”, а ще й через надвисоку кількість зовнішніх економічних, політичних та соціальних змін.

Для кожної з фаз прояву кризи більш актуальні ті чи інші види аналізу. Так, наприклад, для діагностики передкризового стану пропонується використовувати фундаментальний аналіз та всі наявні глобальні та ймовірні методи оцінки ризику (експертні оцінки, дерево рішень, метод аналогій, метод Монте-Карло) [3, с.83-84].

З урахуванням впливу загрози, що створюється, можна класифікувати види кризи таким чином:

Відповідно до виду кризи, підприємству необхідно почати формування плану (стратегії) нейтралізації кризи. Стратегічна карта завжди узгоджується з базовими параметрами: стабілізацією фінансового стану, якістю менеджменту,

маркетинговими змінами, індустріальною активністю. Кількість підходів антикризового менеджменту перетворила його в окремий тип управління, який взаємодіє з підприємством усіма можливими засобами, від власників та менеджерів до контрагентів [2, с. 9].

Таблиця 1 – Види кризи підприємства за спрямуванням

Назва	Загроза
Стратегічна криза	Потенційного розвитку
Криза результатів	Цілі, результати діяльності компанії (їх втрата)
Криза ліквідності	Ризик втрати ліквідності або появи бюджетного дефіциту

Джерело: сформовано автором на основі [2, с. 8 – 9]

Періодична діагностика кризового стану дозволяє попередити більш серйозні наслідки, такі як наприклад, великі втрати капіталу чи взагалі банкрутство. Основними інструменти для цього можна використати [1]:

1) коефіцієнт маневреності капіталу:

$$M_c = \frac{O_{wc}}{E_q} \quad (1)$$

де M_c – коефіцієнт маневреності,

O_{wc} – власний оборотний капітал,

E_q – загальний капітал;

2) коефіцієнт кредитного плеча:

$$D/E = \frac{T_L}{T_{ShE}} \quad (2)$$

де D/E – коефіцієнт кредитного плеча (відношення боргу до капіталу),

T_L – загальні заборгованості,

T_{ShE} – загальний акціонерний капітал

3) коефіцієнт автономії:

$$C_a = \frac{Eq_r}{A} \quad (3)$$

де C_a – коефіцієнт автономії,

Eq_r – власний капітал та резерви,

A – активи;

4) коефіцієнт ліквідності:

$$C_r = \frac{C_a}{C_l}$$

де C_r – коефіцієнт ліквідності,

C_a – поточні активи,

C_l – поточні пасиви;

5) коефіцієнт фінансової стабільності:

$$F_{SR} = \frac{Eq}{L_{tl} + S_{tl}} \quad (5)$$

де F_{SR} – коефіцієнт фінансової стабільності,

Eq – власний капітал,

L_{tl} – довгострокові зобов'язання, S_{tl} – короткострокові зобов'язання.

Коефіцієнт маневреності відображає яка кількість власного капіталу знаходиться в обороті. Цей коефіцієнт має бути достатньо високим, щоб можна було гнучко використовувати власні кошти.

Коефіцієнт кредитного плеча відображає у спрощеному вигляді фінансові ризики підприємства. Оптимальні значення цього коефіцієнту від 0.5 до 0.8.

Коефіцієнт автономії відбиває відсоток незалежності підприємства від кредиторів.

Коефіцієнт ліквідності вимірює можливість компанії сплачувати короткострокові облігації або інші активи, що мають бути погашені поточного року.

Коефіцієнт фінансової стабільності є індикатором здатності компанії виконати свої зобов'язання у середньо- та довгостроковій перспективі. Значення є відношенням кількості власного капіталу на кожну одиницю валюти зобов'язань. Чим вище значення, тим менше є фінансові ризики [1].

Своєчасна, а краще періодична діагностика кризового стану підприємства дозволяє отримати інформацію, що може бути використана підприємством для попереднього вирішення проблем, недопущення розростання кризової ситуації до банкрутства. Також можливо використати проміжні дані для інших рішень або оптимізації, наприклад, коефіцієнт кредитного плеча може бути нижче значення 0.5, що говорить про можливість, а можливо і необхідність залучення більшої кількості капіталу.

Для інвесторів така інформація є індикатор рішення: чи варто виконувати капіталовкладення, чи треба шукати можливості виводити свій капітал з підприємства.

Література

1. Assessing Risk of Enterprise Bankruptcy by Indicators of Financial and Economic Activity Using Bayesian Networks: періодичне видання. Peter Bidyuk, Liudmyla Petrenko, Natalia B. Savina, Tetyana Ivchenko, Mariia Voronenko. Computational & Information Technologies for Risk-Informed Systems. CEUR, 2020. С. 59–73.
2. Blonsky A. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України: зб. наук. пр. ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долишнього НАН України». Львів, 2017. Вип. №1 (123). С. 6–9.
3. Ковалевська А.В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством»: Харків, ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с.

БУЛГАКОВА Анастасія, бакалаврант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: МОСКАЛЕНКО Каріна, к. е. н., доцент
кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ОРГАНІЗАЦІЯ СЛУЖБИ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

На сьогоднішній день тема маркетингу є актуальною, їй присвячено велику кількість літератури. Маркетинг – це система управління та організації діяльності з вивчення, виробництва та збуту товарів чи надання послуг, заснована на комплексному обліку дій, що відбуваються на ринку, націлених на задоволення власних чи виробничих потреб, що забезпечує досягнення цілей підприємств.

До етапів процесу управління належать: планування, організація, здійснення та контроль маркетингової діяльності [4].

Організація служби маркетингу на будь-якому діючому підприємстві повинна розпочинатися з переорієнтації його менеджменту на маркетинговий підхід в управлінні. Для цього не достатньо тільки створити відділ маркетингу з відповідним штатом працівників, але й також потрібно інтегрувати всі структурні підрозділи підприємства разом із маркетинговим відділом у єдину систему прийняття управлінських рішень, всі елементи якої взаємозалежні, взаємопов'язані та злагоджені у виконанні своїх функцій, відповідно до єдиної мети [9].

Організація маркетингу – це структура управління маркетинговими функціями, яка встановлює підпорядкованість і відповідальність за реалізацію поставлених цілей і виконання завдань. Для ефективної організації роботи

служби маркетингу на підприємстві необхідно вирішити наступні завдання (рис.1).



Рисунок 1. Організаційні складові

Джерело: розроблено автором на основі [1]

На кожному підприємстві повинен бути відділ маркетингу, який має реалізовувати маркетингові плани та маркетингові стратегії організації. Якщо підприємство невелике, то всю маркетингову роботу – дослідження, рекламу, продажі, обслуговування клієнтів – може виконувати одна людина. З розвитком підприємства виникла потреба організації відділу маркетингу, який займатиметься плануванням та проведенням маркетингових заходів. На великих підприємствах у таких відділах працює багато спеціалістів. Існують різні підходи до організації роботи сучасних відділів маркетингу [4].

Найбільш поширеним є функціональний тип. Функціональна організація служби маркетингу передбачає розподіл обов'язків між структурними підрозділами за окремими функціями маркетингової діяльності. Функціональна організація служби маркетингу вважається найпростішою, але її ефективність зменшується із зростанням асортименту продукції та розширенням кількості ринків збуту. При такій організації маркетингу немає особи, відповідальної за маркетинг окремих товарів у цілому або маркетингову діяльність на окремих ринках. Функціональна організація служби маркетингу має таку структуру: маркетинг-директор, відділ маркетингових досліджень, відділ збуту, відділ реклами та стимулювання збуту, відділ планування товарного асортименту, відділ цінової політики [5].

Товарна організація служби маркетингу характерна для підприємств, що випускають велику кількість різноманітних товарів, що вимагають специфічних умов їх виробництва та збуту. При цьому по кожному товару або їх групі є свій керівник з підрозділом співробітників, які виконують усі функціональні завдання маркетингу щодо певного товару. Структура організації: заступник керівника підприємства з маркетингу, керівник маркетингом товару та послуги «А», керівник маркетингом товару та послуги «Б», керівник маркетингом товару та послуги «В», керівник маркетингом товару та послуги «Г», керівник

маркетингом товару та послуги «Д». Товарна організація служби маркетингу дорожча ніж функціональна. Це пов'язано зі збільшенням витрат на оплату праці за рахунок збільшення чисельності працівників, тому вона розширюється лише на великих підприємствах. Ринкова організація служби маркетингу характерна для підприємств, які реалізують свої товари та послуги на різних ринках, де спостерігаються різні уподобання споживачів, а товари потребують спеціального обслуговування. Така структура має у складі: заступника керівника підприємства з маркетингу, керівник маркетингом по ринку «А», керівник маркетингом по ринку «Б», керівник маркетингом по ринку «В», керівник маркетингом по ринку «Г», керівник маркетингом по ринку «Д» [6].

Для подолання обмеженості товарної та ринкової організації великі підприємства використовують товарно-ринкову організацію служби маркетингу. Вона передбачає поєднання товарного та ринкового підходів з використанням принципу матриці: керівники по товарах відповідають за планування збуту та прибутків від продажу своїх товарів та послуг, а керівники по ринках – за розвиток вигідних ринків для наявних та потенційно можливих товарів та послуг. Така організаційна структура доцільна при широкій номенклатурі товарів та послуг, та значній кількості ринків, на яких працює підприємство [8].

Проаналізувавши класифікацію, можна виділити сильні та слабкі сторони організаційних структур служби маркетингу. Функціональна організація: сильні сторони – простота управління; однозначний опис складу обов'язків кожного співробітника; можливість функціональної спеціалізації маркетологів як чинник зростання їх професійної кваліфікації; конкуренція між окремими учасниками як стимул зростання ефективності роботи. Слабкі сторони – зниження якості роботи з розширенням номенклатури товарів і послуг; відсутність механізму пошуку нетрадиційних видів і напрямків діяльності фірми; конкуренція між окремими функціональними ділянками боротьба за приватний інтерес, а не за загальний інтерес підприємства [3].

Товарна організація: сильні сторони – повний маркетинг кожного товару; можливість вивчення специфіки потреб та основних споживачів за кожним товаром. Слабкі сторони: широке коло обов'язків одного співробітника ускладнює зростання кваліфікації; наявність багатьох дублюючих один одного (у функціональному сенсі) підрозділів.

Ринкова організація: сильні сторони – краща координація служб при виході на ринок; можливість розробки комплексної програми виходу на ринок; більш достовірний прогноз ринку з урахуванням його специфіки. Слабкі сторони – складна структура; низький ступінь спеціалізації роботи відділів; дублювання функцій; погане знання товарної номенклатури; відсутність гнучкості.

Товарно-ринкова організація: сильні сторони – краща координація служб при виході на ринок; можливість розробки комплексної програми виходу на ринок; більш достовірний прогноз ринку з урахуванням його специфіки. Слабкі сторони – найбільш висока собівартість змісту служби; можливість

конфлікту при неоднозначному вирішенні питань за одним і тим же ринком різними службами (перетин результатів маркетингу) [8].

Рівень розвитку організації маркетингової діяльності є її основою благополуччя та розвитку будь-якої компанії, оскільки саме за допомогою цієї діяльності формується загальне розуміння потреб клієнтів, формування продукту та формується наступний крок до продажу товару чи послуги кінцевому споживачеві. Маркетинг як частина організаційного менеджменту створюється в будь-якій компанії, але рівень його розвитку та ефективності може істотно відрізнятись. Так, на великих та середніх підприємствах маркетинг також представлений у вигляді повноцінних відділів або спеціальних служб, але в невеликих організаціях маркетингові функції може виконувати лише один із керівників. Успіх здобуде те підприємство, яке творчо застосовує маркетинговий менеджмент у своїй діяльності та буде постійно в пошуках нових способів адаптації до безперервно мінливих умов існування. Сутність організації служби маркетингу на підприємстві виявляється в планомірній взаємодії на основі маркетингу всіх функціональних підрозділів підприємства для швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища та отримання соціально-економічного ефекту. Організація маркетингового менеджменту в системі управління підприємством дозволяє ефективно вести господарську діяльність.

Література

1. Балабанова Л.В. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. Київ: Знання, 2004. 354 с.
2. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. Київ: Знання, 2010. 332 с.
3. Голубкова О.М., Сидорчук Р. Р. Маркетингове управління товаром: навчальний посібник для вузів. Справа та Сервіс, 2012. 172с.
4. Графін Р., Яцура В., Основи менеджменту, Львів: Бак, 2012. 276с.
5. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. 2-ге вид К: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
6. Комарницький І.М. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. Львів : Априорі, 2007. 1032 с.
7. Рижкова Ж.В. Організація процесу стратегічного управління в великих компаніях. *Аудитор*. 2015. № 10. С. 41–45.
8. Романенко О.О. Види маркетингових інтернет-стратегій. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 6 (16). С. 70–76.
9. Окландер М. А., Кірносова М. В. Маркетингова товарна політика: навч. посібник. Одес. нац. екон. ун-т. К. : Центр учбової літератури, 2014. 208 с.

ГЕРАСИМЕНКО Олександра, магістрант
кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: ПОРТНА Оксана, д.е.н., професор, професор
кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМ КАПІТАЛОМ У ПІДПРИЄМНИЦТВІ ЯК ДЖЕРЕЛОМ ФІНАНСУВАННЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Зараз широке коло теоретико-практичних аспектів сутності та значущості оборотного капіталу як для окремо взятого бізнесу, так і для всієї економіки загалом, актуалізується завдяки новим глобальним та національним викликам у вигляді пандемії, війн тощо, що негативно впливає на функціонування економіки, звужуючи її, порушуючи фінансові потоки, гальмуючи взаєморозрахунки, створюючи складнощі у виконанні фінансових зобов'язань, знижуючи можливості бізнесу до самофінансування [1; 5; 6; 7]. Все це дає новий поштовх до дослідження оборотного капіталу [3; 4; 8; 9], особливо у підприємстві, яке є значною часткою у структурі економіки будь-якої країни. Навіть при ідеальному, успішному стані, коли в будь-яких умовах бізнес є й залишається прибутковим, зростаючим, платоспроможним, може скластися ситуація, що підприємство не спроможне вчасно виконати свої короткострокові зобов'язання по розрахунках тому, що закінчилися кошти, немає резервів. В таких випадках потреба в оборотному капіталі продовжує зростати з подвійною силою, не вирішення якої веде за собою настання кризового стану для підприємства.

Питання формування, оптимізації, ефективного використання оборотного капіталу завжди були, є й будуть актуальними для підприємства, адже, вирішуючи це, бізнес вирішує у короткостроковій перспективі питання фінансування своєї діяльності, існування чи знаходження джерел покриття витрат, визначення резервів, що має вирішальне значення як для результатів діяльності та стабільного функціонування, так і для успіху, що дає можливості розраховувати на безперебійність та дохідність діяльності й у довгостроковій перспективі [12; 13; 14].

У повсякденній операційній діяльності оборотний капітал відіграє визначальну роль. Тому важливим є ефективне управління оборотним капіталом у підприємстві, що через активну взаємодію між всіма компонентами вимагає особливої обережності. Наприклад, збільшення обсягів реалізації може відбутися через задіяння для клієнтів механізму подовження термінів кредитів. Але така ситуація через збільшення термінів очікування оплати від покупців може негативно вплинути на грошовий стан бізнесу та створити потребу

підприємства у банківському овердрафту. Сума обслуговування овердрафту може бути більшою за прибуток від додаткової реалізації. Ще більше погіршити таку ситуацію також може зростання обсягів безнадійних боргів.

Управління оборотним капіталом у підприємстві є складним, системним, комплексним, багатоетапним процесом. Науковці розуміють систему управління оборотним капіталом, як сукупність, з одного боку, відокремлених, а, з іншого боку взаємопов'язаних складових та елементів, які, реалізуючи функції управління та застосовуючи методи управління, цілеспрямовано впливають на об'єкт управління, забезпечуючи надійний рівень ліквідності, платоспроможності, фінансову сталість бізнесу. Управління оборотним капіталом, як система, визначається, як частина у загальній фінансовій стратегії підприємства задля формування потрібного оборотного капіталу, його обсягу та складу, раціонального та оптимального поєднання джерел фінансування тощо [2, с. 231; 10, с. 411].

Сучасні принципи управління оборотним капіталом наочно представлено на рис. 1.



Рисунок 1. Принципи управління оборотним капіталом у підприємстві
Джерело: за даними [10, с. 410]

На нашу думку, можна удосконалити та доповнити принципи управління оборотним капіталом. По-перше, важливим є принцип динамічності, що передбачає постійний рух та кругообіг оборотного капіталу на всіх його стадіях, забезпечення відтворювальних процесів. Реалізація такого принципу передбачає досягнення високої динамічності кругообігу оборотного капіталу.

Його додержання дає змогу постійно забезпечувати відповідно високу ліквідність та платоспроможність бізнесу.

По-друге, принцип ефективності та результативності, тобто при функціонуванні оборотного капіталу всі стейкхолдери забезпечення ефективності та результативності цих процесів прагнуть досягнення цілей, тобто при залученні мінімального та / або оптимального обсягу оборотного капіталу досягти максимально позитивних результатів діяльності бізнесу. Реалізація цього принципу управління оборотним капіталом спрямована на досягнення більш повного та своєчасного досягнення таких завдань у бізнесі. Також додержання такого принципу надає можливості перейти до контролю за результатами функціонування оборотного капіталу, його ефективного та результативного використання.

Узагальнений підхід до побудови системи управління оборотним капіталом у підприємстві подано на рис. 2.

Науковцями часто розглядаються різноманітні чинники, що впливають на потреби та обсяги оборотного капіталу бізнесу. Але потреби в оборотному капіталі зовсім не однакові для всіх, діяльність кожного підприємства та / чи бізнесу характеризується конкретними потребами. Чинники впливу на потреби підприємства в оборотному капіталі поділяються на екзогенні та ендогенні. Екзогенні характеризуються, наприклад, макроекономічним станом, рівнем відсоткових ставок, доступністю кредитів, типом галузі, у якій працює підприємство, типом продуктів та послуг, конкурентами, їх кількістю та розмірами, їх стратегіями тощо. Ендогенні характеризуються станом та умовами самого підприємства (розмір, структура, ресурси, стратегії).

Всі зазначені чинники сукупно впливають на діяльність підприємства, а отже, і на потребу певного бізнесу в оборотному капіталі.

Тобто для завдань ефективного управління як підприємством, так і окремим бізнесом центральне значення має оптимальне управління оборотним капіталом, що визначається наступним: у сукупних активах підприємств поточні активи можуть становити більшу частину; генерування грошей визначає добробут акціонерів більше ніж бухгалтерський прибуток; однією із основних причин кризового стану підприємства є низька ліквідність, як результат неконтрольованості оборотного капіталу.

Важливими напрямками та шляхами в управлінні оборотним капіталом для його моніторингу з метою забезпечення стабільного рівня ефективності використання можуть бути, наприклад:

- визначення пріоритетним завданням оптимізацію оборотності оборотного капіталу, як важливого показника ефективності його використання [11, с. 441];
- постійний аналіз рентабельності оборотного капіталу, тобто співставлення прибутку від діяльності звичайної до обсягів оборотного капіталу [11, с.441].



Рисунок 2. Підхід до управління оборотним капіталом бізнесу
Джерело: за даними [9]

Застосування виважених підходів до управління оборотним капіталом у підприємстві в сьогоденних умовах фінансово-економічних ризиків та нестабільності є вагомим компонентом формування та реалізації надійної, вдалої, сучасної управлінської системи загалом.

Такі процеси, як зростання прибутку, зміцнення платоспроможності, збільшення фінансової стійкості та підвищення рентабельності підприємства, і, як наслідок, удосконалення та розвиток бізнесу, пов'язані з функціонуванням та ефективним управлінням оборотним капіталом у підприємстві, що, у свою чергу, безпосередньо взаємопов'язано з ресурсами підприємства, з оптимізацією всіх складових успішного функціонування бізнесу (фінансово-економічної, організаційної, інформаційної, інноваційної, соціальної, технологічної, технічної тощо). Все це особливо актуально для підприємства в умовах жорсткої конкуренції, широкої диверсифікації напрямів бізнесу, діяльності.

Література

1. Кульомза Д.Р., Портна О.В. Світовий досвід фінансового управління компаніями: стейкхолдери підвищення його ефективності. *Бізнес Інформ.* 2019. № 12. С. 403–408.
2. Люта О. В., Єйбоженко О. С. Система управління оборотними активами підприємства. *Молодіжний вісник УАСБ НБУ. Серія: Економічні науки.* 2013. № 5. С. 230–239.

3. Носирєв О. О. Бабіч І. Є., Попова В. О. Формування механізму управління оборотним капіталом промислового підприємства у кризових умовах господарювання. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Економічні науки*. 2020. № 2 (4). С. 93-97. URL : <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.2.93> (дата звернення 27.09.2022)
4. Пархоменко О. П. Оборотний капітал в умовах глобальних викликів: формування та використання : монографія. Луганськ : Вид-во «Ноулідж», 2012. 216 с.
5. Портна О.В. Фінансова стабільність як індикатор ефективності управління змінами в усіх сферах національної фінансово-економічної системи. *Соціальна економіка*. 2018. Випуск № 56. С.50–55.
6. Портна О.В., Дереза Б.П. Вплив стану національної економіки на запровадження антикризового управління на підприємствах. *Бізнес Інформ*. 2020. № 1. С. 352–359.
7. Портна О.В., Черниш Я.О. Світові зміни в підходах до забезпечення фінансових критеріїв розвитку підприємств на основі врахування інтересів стейкхолдерів. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 286–292.
8. Талах Т. А., Бондарук Х. В., Хилько О. В. Напрями удосконалення методики аналізу ефективності використання активів підприємства. *Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія «Регіональна економіка»*. 2020. Вип. 17 (67). С. 213–224.
9. Теницька Н. Б., Мяло О. М., Аніпір Є. Л. Система управління оборотним капіталом підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?op=1&z=2409> (дата звернення 30.09.2022).
10. Хохлов М. П., Ярещенко Т. О. Теоретична сутність оборотного капіталу підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 408–412.
11. Чубка, О. М., Рудницька О. М. Оцінка методів управління оборотним капіталом промислових підприємств. *Проблеми економіки та управління*. Л.: Вид-во Нац. ун-ту «Львів. Політехніка». 2009. № 640. С. 440–445.
12. Atamas, P., Serbov, M., Omelyanenko, V., Kravchenko, I., Portna O. Strategic support of impact-investment processes in international entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurship*. 2020. 24 (1 Special Issue), p. 1–8.
13. Iershova N., Portna O., Tretyak V., Moskalenko K., Vasyliiev O. Crisis Management: Innovative Financial and Accounting Technologies. *TEM Journal*. 2021. Vol. 10. № 2. P. 766–776
14. Portna, O.V., Iershova, N.Y., Tereshchenko, D.A., Kryvytska, O.R. Economic Business Partnerships Within Industry 4.0: New Technologies in Management. *Montenegrin Journal of Economics*. 2021. Vol. 17, №. 1, pp. 151–163.

ГОЛОВЧАК Владислава, бакалаврант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: МОСКАЛЕНКО Каріна, к. е. н., доцент
кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Проблема мотивації має велике значення в розвитку підприємства. Співробітники є найважливішим та особливим видом ресурсу, який використовує бізнес для роботи. Ефективність компанії багато в чому залежить від здібностей її співробітників. Завдяки зацікавленості працівника в результатах своєї праці можна досягти підвищення продуктивності праці при створенні сприятливих умов праці.

Однією з головних функцій менеджменту в компанії є сама мотивація. Компанія може реалізувати свій потенціал економічного зростання лише за умови ефективної мотивації. Ефективна мотивація в компанії може виступати стримуючим фактором для зростання показників ефективності її діяльності. [2]

Наразі власникам та менеджерам усіх ланок у рамках власних посадових функцій треба розуміти й враховувати у керівництві, що на роботу будь-якого співробітника у процесі праці великий вплив мають різні мотиви, стимули, потреби та цілі. Матеріальна винагорода як, наприклад, оплата праці, використання різного виду трудових та соціальних пільг, звісно, має сильний вплив на активність кадрів та їх інтересу до роботи. Але, як бачимо з результатів різних досліджень, щодо ефективності роботи кадрів, на робітників підприємств мають вплив й інші умови. Всі ці елементи відносяться до процесу мотивації й стимулювання роботи, або персоналу.

В економічній літературі існує багато визначень мотивації, які розкривають її сутність з різних боків. За рівних умов ефективність праці визначає особисте ставлення людини до праці, її трудову поведінку. У свою чергу трудова поведінка визначається впливом багатьох факторів, які діють з різною силою в різних напрямках.

У загальному розумінні мотивація – це сукупність рушійних сил, що стимулюють людину до виконання визначених дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і змушувати людину свідомо або несвідомо робити ті або інші вчинки [3]

Мотивація у вигляді процесу може бути представлена як послідовність з шести етапів, що просуваються один за одним по мірі їх вичерпання. Звичайно цей процес можна визначити лише умовно, адже, у реальному житті немає такого чіткого поетапного розмежування.



Рисунок 1. Етапи мотивації

Джерело: розроблено автором на основі [1]

До першого етапу слід віднести відчуття породження потреби. Потреба виявляється у вигляді того, чого людині не вистачає. Якщо ж потреба виникла, то індивідуум буде прагнути відшукати шляхи її вирішення, тобто задовольнити, придушити або ж взагалі не реагувати на неї, що має місце на другому етапі. На третьому етапі людина визначає що та як слід робити, інакше кажучи, виокремлює цілі, щоб зупинити відчуття нестачі й все-таки задовільнити потребу, яка виникла. На четвертій стадії мотивації людина починає прикладати зусилля, задля виконання певної дії, яка приведе до вирішення потреби. У п'ятий етап входить процес отримання винагороди. Рівень задоволення людини від отриманого винагородження показує чи задоволена наявна потреба.

В залежності від ступеня зняття напруги, який викликаний потребою, й від того, чи викликає вирішення потреби послаблення чи посилення мотиваційного фактору до діяльності, на шостому етапі людина або ж припиняє свою діяльність до того як виникне нова потреба, або ж продовжить шукати можливість та діяти щоб усунути потребу.

Виділимо три підходи для вибору стратегії мотивації персоналу на підприємстві (рис. 2):

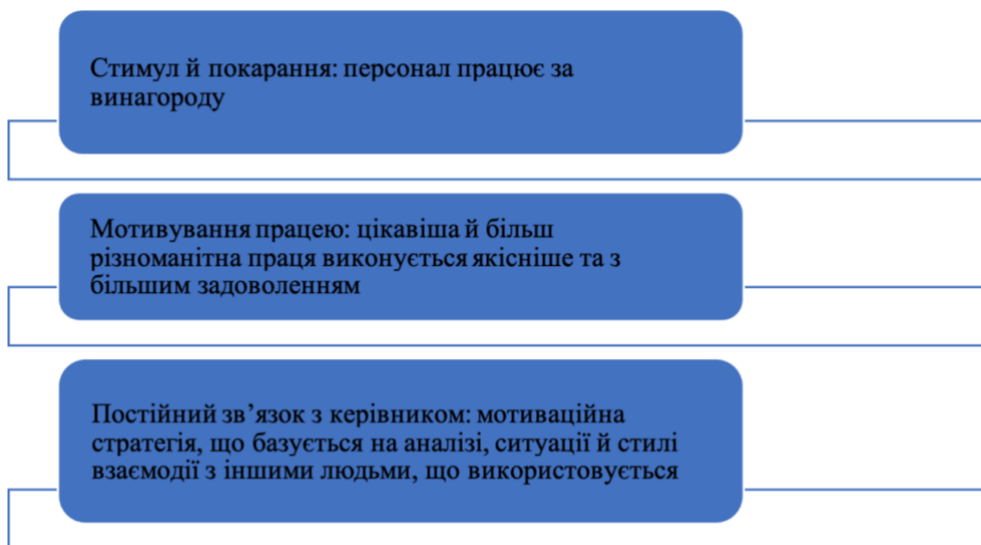


Рисунок 2. Підходи для вибору стратегії мотивації персоналу на підприємстві

Джерело: розроблено авторами на основі [2]

Ні одну з задач менеджменту в будь-якій галузі неможливо реалізувати без зацікавленості персоналу у її вирішенні. Головним завданням керівництва будь-якого підприємства повинно стати створення на ньому ефективного мотиваційного середовища. Цього можна досягти насамперед через забезпечення залежності винагороди працівника від досягнутих ним результатів і кваліфікації, тим самим зацікавити людей у реалізації свого потенціалу. Знання методів стимулювання працівників компанії є запорукою створення досконалішої системи мотивації підлеглих. За будь-яких умов праця робітника направлена на отримання від організації певних соціально значущих благ, при тому робота компанії основана на тому внеску, що роблять в неї працівники.

Література

1. Аналіз мотивації та проблеми стабільності персоналу. Основні теорії мотивації. URL: https://pidru4niki.com/10981205/menedzhment/analiz_motivatsiyi_problemi_stabilnosti_personalu_osnovni_teoriyi_motivatsiyi (дата звернення 15.10.2022).
2. Мотиваційний фактор в системі менеджменту на підприємстві. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013 р.
3. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. URL: [Lobanova_bac_rob.pdf](#) (sumdu.edu.ua) (дата звернення 15.10.2022)

ГОНЧАРЕНКО Ірина, магістр кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: КОВАЛЕВСЬКА Алла, к.е.н., доцент, доцент
кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет
імені В. Н. Каразіна

МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ: АНАЛІЗ

Тенденції розвитку сучасних соціально-економічних систем сприяють прискоренню динаміки процесу змін та посиленню їхнього впливу на функціонування підприємства та збереження його конкурентоспроможності. Фактором досягнення стабільності та можливості подальшого розвитку для підприємства в умовах, що склалися, є його здатність адаптації до змін, як зовнішнім, так і внутрішнім. У сучасних умовах розвитку українського бізнесу однією з основних проблем функціонування системи управління змінами на підприємстві є її невідповідність, що пов'язана з відсутністю або замалою кількістю управлінських методів та підходів, у зв'язку з чим, особливу увагу заслуговує проблема застосування та вдосконалення моделей управління змінами сучасного підприємства.

Управління змінами може ґрунтуватися на процесному, системному, ситуаційному, поведінковому та інших підходах. Процесний підхід до управління організаційними змінами передбачає проходження певних етапів підготовки та впровадження змін. Системний підхід до управління змінами розглядає об'єкт управління як систему – сукупність взаємозалежних та взаємодіючих елементів. Відмінною характеристикою системного підходу є те, що зміни в одному з елементів системи відображаються на показниках всіх інших складових. Поширеність ситуаційного підходу до управління змінами в підприємницькому середовищі пояснюється динамічністю зовнішнього оточення і розглядається як вибір пріоритетних елементів, що потребують впливу та застосування першочергових моделей та методів відповідно наявних умов функціонування підприємства у періоді, що досліджується. Оскільки продовжує з'являтися безліч концепцій, що ґрунтуються на першорядній важливості персоналу при проведенні змін, вони були виділені в окрему групу поведінкового підходу. Єдність працівників є фундаментом управління змінами, а ефективність впровадження змін визначається відношенням робітників до цілей змін та засобів їх реалізації.

При створенні моделі успішного управління змінами Л. Грейнера, автор спирається на теорію європейських психологів у тому, що поведінка визначається попередніми подіями, а не майбутніми [6]. Переносячи цю аналогію в розвиток підприємства, вважає, що його майбутнє визначено організаційною системою більшою мірою, ніж зовнішніми силами. Створена і

та, що функціонує, організаційна система обумовлює можливості функціонування і розвитку підприємства.

Основною ідеєю в моделі кривої змін Дж. Д. Дака є положення про те, що організаційні зміни можуть мати успіх лише в тому випадку, якщо емоційним та поведінковим аспектам приділяється уваги не менше, ніж виробничим [3]. Другим важливим постулатом, на якому базується модель є ідея про те, що процес змін включає послідовність передбачуваних і керованих подій – динамічних фаз (крива змін).

Модель Надлера-Ташмена враховує, що організація перебуває у взаємодії з навколишнім середовищем, а всередині самої організації існує чотири взаємопов'язані компоненти: завдання, організаційна структура, культура та люди, які працюють у ній [8]. Організація сприймається як відкрита система, що у взаємодії з довкіллям. Організація отримує входи із зовнішнього середовища, трансформує їх у виходи та віддає їх у зовнішнє середовище.

Модель Берка-Літвіна є відкритою системою з 12 взаємозалежних елементів. Усередині моделі всі фактори інтегровані між собою та зміни одного з них, зрештою, впливають на всю систему [2]. Елементи моделі: зовнішнє середовище, місія та стратегія, лідерство організаційна культура, структура, практика менеджменту, система (політика та процедури), клімат у підрозділах, відповідність індивідуальних навичок вимогам до роботи, індивідуальні потреби та цінності, мотивація, організаційна та індивідуальна ефективність

Біологічна модель перетворення організації Ф. Гуїяра та Дж. Келлі складається з чотирьох елементів перетворення («чотири R перетворення»): Reframe – рефреймінг, Restructure – реструктуризація, Revitalize – пожвавлення, Renew – оновлення [4]. Кожен елемент містить три «хромосоми», чи етапу перетворення організації. Наслідуючи задану програму і діючи як генетичні архітектори компанії, керівники досягнуть успіху в проведенні організаційних змін.

Послідовність етапів змін моделі трансформації Дж. Коттера включає переконання працівників щодо необхідності змін, створення команди реформаторів, розробку та пропаганду нового бачення перспектив майбутніх ринків та визначення стратегії їх завоювання, забезпечення умов для широкої участі персоналу [5]. У перетвореннях значну увагу приділено отриманню швидких результатів, закріпленню успіхів для поглиблення процесу змін та їх закріпленню у корпоративній культурі.

Модель Б. З. Мільнера є поглибленою, раніше створеної моделі – концепції К. Левіна [7]. Б. З. Мільнер також вважав, що зміни повинні включати такі стадії: «розморожування», проведення змін, «заморожування». Його модель ґрунтується на наступних принципах:

- 1) проводити лише необхідні та корисні зміни;
- 2) бути готовими до постійних змін, оволодівати новими навичками;
- 3) проводити еволюційні перетворення;

- 4) виробляти адекватні (позитивні) стратегії протидії кожному джерелу опору;
 - 5) залучати до процесу всіх співробітників, щоб знизити опір;
 - 6) зміни, що проводяться, повинні бути вигідні працівникам;
 - 7) розглядати процес зміни організації як довгостроковий, приділяти особливу увагу стадіям «розморожування» та «заморожування»;
 - 8) ідентифікувати проблеми, які не вдалося усунути у процесі змін.
- Був проведений ретроспективний аналіз моделей управління змінами. Результати порівняльного аналізу представлені в таблиці 1.

Таблиця 1 – Порівняльний аналіз моделей управління змінами

Модель	Розробка цілей та стратегії	Обґрунтування доцільності впровадження змін	Залучення персоналу	Апробація змін	Контроль досягнення цілей
Л. Грейнера	+	+		+	
Дж Дак	+	+	+	+	+
Надлера-Ташмена	+	+	+		+
Берка-Літвіна	+	+	+		
Ф. Гуїяра та Дж. Келлі	+	+			+
Дж. Коттера	+	+	+		+
Б.З. Мільнера	+	+	+	+	+

Джерело: складено автором на основі [2–8]

За підсумками порівняльного аналізу, можна відзначити, що більшість моделей концептуально практично не відрізняється від «класичної» моделі Курта Левіна. Усі вони говорять про необхідність розробки стратегії проведення організаційних змін, а головне про обґрунтування тих чи інших змін. Маємо наголосити, що вважаємо за необхідне акцентувати увагу на необхідності опрацювання двох ключових під етапів управління змінами – етап підготовки (планування) змін (встановлення цілей змін, розробки стратегії та тактики їх впровадження, встановлення часових орієнтирів тощо) та етап їх практичної реалізації. Найбільший інтерес із розглянутих викликає модель Коттера, оскільки вона має прикладний характер і покликана слугувати картою дій для топ-менеджерів. Слід зазначити і помітну видозміну ставлення до процесу змін та перехід від філософських ідей у площину управління змінами.

Забезпечення стійкого розвитку підприємства можливе за умови впровадження системних змін як у його повсякденній діяльності, так і в реалізації стратегічних планів розвитку. Практична реалізація змін відбувається через застосування методів та інструментів управління змінами, які є основою механізму управління розвитком підприємства. Застосування комбінації підходів до управління змінами, системи методів та інструментів управління змінами з урахуванням поточного стану стійкості функціонування і розвитку окремого підприємства дасть змогу здійснити ефективний перехід

підприємства від менш стійкого стану до більш стабільного в умовах змінного зовнішнього середовища підприємства, а отже, розвиватися.

Література

1. Запыхляк, І. Б., Г. О. Зелінська, С. А. Побігун. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. №23, 2018. С. 204–209.
2. Burke, W. W., & Litwin, G. H. A causal model of organizational performance and change. *Journal of management*, 18(3), 1992. P. 523–545.
3. Duck, J. D. The change monster: The human forces that fuel or foil corporate transformation and change. Currency, 2001. 69 p.
4. Gouillart, F. J., & Kelly, J. N. Transforming the organization. McGraw-Hill Companies, 1995. P. 103–113.
5. Kotter, John P. Leading Change. Harvard Business School Press, 1996. P. 89–124.
6. Larry E. Greiner, G. W. Dalton. P. R. Lawrence. Patterns of Organization Change. *Harvard Business Review*, in *Organizational Change and Development*. Homewood, III: Irwin, 1970. 206 p.
7. Lewin, K. Feild. Theory in Social Science. New York: Harper & Row, 1951. 83 p.
8. Nadler, D. A., & Tushman, M. L. Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change. *California management review*, 32(2), 1990. P. 77–97.

ГОНЧАРЕНКО Аліна, бакалаврант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: ПРУС Юлія, доктор філософії, доцент кафедри
управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

СУТНІСТЬ ПРОСТОРОВОЇ МОБІЛЬНОСТІ НАСЕЛЕННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Просторова мобільність населення стає все більш важливим поняттям у світовій економічній науці. Ця концепція набуває ще більшого значення в умовах глобалізації з формуванням нового світового економічного порядку. Вона кардинально впливає на погляди людини щодо способу життя та праці. В умовах сьогодення все, що оточує людину, перебуває у постійному русі та просторовому переміщенні – ресурси, технології, ринки, люди, навіть, культури

та цінності. Транснаціональний спосіб життя стає все більш поширеним і може стати стратегією виживання та підвищення добробуту сучасного суспільства.

Як і будь-яке явище, просторова мобільність має свої позитивні та негативні характеристики. З одного боку, вона породжує нові можливості та є каталізатором розвитку, зокрема, й у підвищенні темпів глобалізації. З іншого, надмірний рівень просторової мобільності призводить до високого рівня відтоку значущого населення (зокрема, висококваліфікованих кадрів) у бажанні пошуку більш задовільних умов. Враховуючи це, дослідження просторової мобільності набуває актуальності задля визначення її рівнів і меж, ґрунтуючись на процесах постійного розвитку суспільства.

Останні два десятиліття характеризуються значним збільшенням досліджень «нової мобільності», у яких повідомлялося про зростання руху людей, машин, товарів, інформації та ідей. Відповідно до теорії «нової мобільності», весь світ «рухається», а дослідження соціальних наук фокусуються на «повороті мобільності». Основні дослідження міжнародної міграції (населення), де центральне місце займає поняття «епоха міграції», також сфокусовані на цих питаннях [4].

Через зміну характеру роботи в розвинутих індустріальних суспільствах люди переїжджають частіше ніж у минулому. Тобто короткострокові трудові контракти стають все більш поширеними. Переважно завдяки кращому доступу до транспортних технологій і змінам у повсякденній практиці, люди зараз мають вищу просторову мобільність, ніж століття чи навіть десятиліття тому. Замість класичної сучасної форми мобільності, де життя здебільшого зосереджувалося навколо невеликої кількості фіксованих місць діяльності, сучасність характеризується постійним рухом у повсякденному житті та збільшенням фактів дії та/або досвіду на одиницю часу.

Дві основні концепції формують суттєве розуміння просторової мобільності. Це «мобільність» і «простір» (табл.). Що стосується поняття мобільності, то її можна розглядати як: бажання, готовність і здатність (можливість); рух, переміщення, адаптація та зміна; причина, факт і наслідок. Поняття простору стає все більш важливим предметом дослідження не лише в географії, а й в економіці, регіональному та державному управлінні. На даний момент розвивається «просторово-логічне мислення»: питання «Що це?» не має сенсу, якщо не супроводжується запитанням «Де це?» [2].

Таблиця 1 - Складові поняття «мобільність»

Бажання	Готовність	Здатність
Прагнення змінити місце проживання з певною метою; проміжна емоція між потребою та дією – справжні рухи	Схильність до дії (руху) в даний момент або в найближчому майбутньому	Умови середовища для реалізації бажань і бажання діяти (рухатися)

Джерело: складено автором на основі [1]

Однак різні групи по-різному справляються зі зростанням мобільності, залежно від наявних ресурсів. Дослідження зосереджені на трьох типах чинників, які пояснюють варіації просторової мобільності: зовнішній, соціально-економічний та внутрішній людський.

Варіації просторової мобільності можна пояснити соціально-економічними чинниками, де, крім відмінностей між поколіннями, також можуть відігравати роль стать, дохід, рівень освіти та професія. Інші дослідження навпаки показали, що вплив соціально-економічних чинників досить невеликий. У випадку внутрішніх чинників людини просторова мобільність може залежати від чинників, пов'язаних з індивідуальними характеристиками: звичками, цінностями, уподобаннями, ставленнями, упередженнями тощо, які часто набуваються в певних соціокультурних контекстах [1].

В Україні на даний момент відсутні підходи визначення рівня просторової мобільності населення. Така методика має базуватися на існуючих методах оцінки імміграційних настроїв, прагнень (очікувань, надій), міграційних одиниць (ситуаційна схильність до міграції), нарешті, самих переміщень з метою туризму чи міграції. Однак основною метою оцінки має бути визначення схильності населення до переміщень на етапі бажання та готовності. Ці оцінки повинні бути основою для створення «можливостей» пересування у вигляді міграційного режиму та інших непрямих регуляторних впливів. Воєнні дії на території України стали чинником прямого впливу та каталізатором глобальної вимушеної міграції, зокрема трудової, здебільшого до країн Європейського Союзу. Так, 22% населення змінили своє постійне місце проживання в межах України. Серед населення віком 18-24 років – 36%; 25-34 років – 34%, при цьому близько 5% населення були змушені виїхати за кордон, а точна оцінка їх розподілу між країнами нині неможлива [3]. Таке переміщення населення є новим соціальним викликом щодо розподілу наявної та потенційної робочої сили.

Міжнародна організація з міграції оцінила, що за перший місяць війни 6,48 млн осіб в Україні стали внутрішньо-переміщеними і ці дані абсолютне не є остаточними, однак, очевидно, що внутрішньо-переміщені особи в умовах втрати власного помешкання шукатимуть нове постійне житло та працевлаштовуватимуться на нових місцях. Все це призведе до зміни структури попиту та пропозиції робочої сили, що є новим викликом повоєнного ринку праці.

Таким чином, виклики ХХІ століття актуалізували питання просторової мобільності населення. Розвиток інфраструктури переміщень, становлення ринку міграційних послуг, інформатизація всіх сфер суспільного життя сприяють зростанню міграційної активності мешканців. Сьогодні просторова мобільність населення України є вимушеною та перебуває на історичному піку. Неповернення значної кількості українців зумовлює чималі виклики для вітчизняного ринку праці: втрату робочої сили, відплив висококваліфікованих фахівців та молоді, що є загрозливим чинником

для економіки країни, особливо в період повоєнного відновлення. Важливим завданням на даному етапі є створення робочих місць на модернізованих, відновлених та новостворених підприємствах. Значні резерви у цьому напрямі містяться в застосуванні, подальшому розвитку та поширенню гнучких форм організації праці та її оплати.

Література

1. Біль М. Просторова мобільність населення : теорія, методологія, практика : монографія. Львів : ПАІС, 2018. 392 с.
2. Переміщення населення під час війни та перспективи відновлення трудової сфери / Національний інститут стратегічних досліджень. URL : <https://cutt.ly/bNr4c1J> (дата звернення 23.10.2022).
3. Шосте загальнонаціональне опитування: адаптація українців до умов війни / Соціологічна група “Рейтинг”. URL : <https://cutt.ly/zNr8AyV> (дата звернення 23.10.2022).
4. Aybek M., Huinink J., Muttarak R. Spatial Mobility, Migration, and Living Arrangements. Springer, 2020. 252 p.

ГРУЦЯК Анна, бакалаврант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: КВІТКА Юлія, к.е.н., доцент
кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

АНАЛІЗ ВПЛИВУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Організаційна культура – це сукупність цінностей, традицій, прагнень, переконань, позицій тощо, які є творчістю організації і свідомо підтримуються неформальними структурами через систему обрядів, ритуалів. Будь-яка установа або організація має організаційну культуру, незалежно від сфери її діяльності і розмірів. [1]

Це дослідження присвячено визначенню організаційної культури та її впливу на ефективність організації шляхом аналізу існуючих емпіричних досліджень та моделей, пов'язаних з організаційною культурою та ефективністю компаній. Метою цієї роботи є аналіз основних моделей організаційної культури як методів забезпечення ефективності діяльності організації.

Важливо розуміти, які саме функції виконує організаційна культура і чому вона дійсно має вплив на ефективність компанії. Організаційна культура виконує 7 функцій [3]:

- Охоронну. Вона полягає у створенні бар'єру, що захищає організацію від небажаних зовнішніх впливів.
- Інтегруючу. Посилює систему соціальної стабільності в організації.
- Регулюючу. Є засобом, за допомогою якого формуються та контролюються форми поведінки та сприйняття, доцільні з точки зору даної організації.
- Адаптивну. Проявляється у почутті спільності всіх членів організації.
- Орієнтуючу. Спрямовує діяльність організації та її учасників у необхідне русло.
- Мотиваційну. Посилює залученість у відносини організації та відданість їй.
- Іміджову. Формує певний імідж організації, що відрізняє її від будь-якої іншої.

В даний час розроблено понад ста моделей організаційної культури, що роблять акценти на її різних проявах. Розглянемо основні моделі, які широко використовуються світовими компаніями.

Першою та однією з найвдаліших спроб структурування корпоративної культури стала модель, запропонована Едгаром Шейном. Аналізуючи структуру організаційної культури, він у 1981р. запропонував виділити три її рівні: поверхневий, внутрішній та глибинний.



Рисунок1. «Три рівні корпоративної культури за Е. Шейном»
Джерело: розроблено авторами на основі [2]

Дослідження корпоративної культури, на думку Е. Шейна, починається з "поверхневого" рівня. На цьому рівні речі та явища легко виявити, але їх досить важко інтерпретувати у термінах організаційної культури без знання інших її рівнів.

Ті, хто намагаються пізнати корпоративну культуру глибше, торкаються її другого, «внутрішнього» рівня. На цьому рівні вивченню піддаються цінності,

вірування та переконання, що поділяються членами організації, відповідно до того, наскільки ці цінності відображаються у символах та мові, яким чином вони несуть у собі смислове пояснення першого рівня.

Третій «глибинний» рівень включає базові фундаментальні припущення, які важко усвідомити навіть членам корпорації без спеціального зосередження на тому питанні. Серед цих прихованих і прийнятих на віру припущень, існують припущення які спрямовують людей у вірному напрямку вираження їх поведінки та допомагають їм сприймати атрибути корпоративної культури, з них Шейн виділив ставлення до буття загалом, сприйняття часу та простору, загальне ставлення до людини та роботі.

Перевага даної моделі у тому, що Шейну вдалося не тільки розділити по групах різні прояви корпоративної культури, а й встановити існуючі між виділеними групами відносини, визначивши їх як ієрархічні.

Отже, під організаційною культурою Шейн розуміє набір основних понять, виявлених чи створених соціальною групою у міру вирішення проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції організації, які «працювали» у минулому і зарекомендували себе як надійні та правильні, отже, їм можна навчати нових співробітників як зразок для наслідування. І найголовніше, Шейн вважає культуру не побічним продуктом організації, а її невід'ємною частиною, що впливає на ефективність її діяльності.

Також широко відома сьогодні організація типу «Z», описана В. Оучі, яка представляє собою спробу показати, як поєднання переваг двох достатньо різних культур (японської та американської) «народжує» ефективний варіант культури ділової американської організації. (табл.1)

Таблиця 1 - Модель організації «Z» В. Оучі

«Культурні» змінні	Характеристики в японських компаніях	Характеристики в американських компаніях типу «Z»	Характеристики в типових американських компаніях
Найм працівників	Довічні	Довгострокові	Короткострокові
Оцінка і просування	Якісні і повільні	Якісні і швидкі	Кількісні та швидкі
Кар'єра	Широко спеціалізовані	Помірно спеціалізовані	Вузькоспеціалізовані
Механізм моніторингу	Незрозумілий і неформальний	Незрозумілий і неформальний	Чіткий і формальний
Прийняття рішень	Група і консенсус	Група і консенсус	Індивідуальний
Відповідальність	Групова	Індивідуальна	Індивідуальна
Інтерес до людини	Широкий	Широкий	Вузький

Джерело: розроблено авторами на основі [4]

Вільям Оучі об'єднав у своїй теорії найвдаліші аспекти з двох абсолютно різних культур управління. Він довів, що компанія повинна прагнути приносити користь суспільству, а не гнатися за прибутком, робітники повинні відчувати себе частиною великої налагодженої системи і прагнути збільшити добробут та успіх компанії, не думаючи про особисті вигоди, а керівництво має йти попереду підлеглих, подаючи приклад і підбадьорюючи, а не пожинати плоди чужої копіткої роботи.

Теорія Оучі при розгляді може здатися занадто далекою від реальності, проте на практиці вона відмінно застосовується в великих компаніях, таких як Toyota та Nissan. На прикладі цих компаній ми можемо впевнитися що від обраної моделі залежить ефективність організації. Toyota та Nissan активно та систематично інвестували у своїх працівників та їх роботу протягом тривалого часу і завдяки цьому спостерігалися та продовжують спостерігатися поступові та значні покращення як у внутрішньому функціонуванні компаній, так і у фінансових результатах. Проаналізувавши компанії, можна побачити, що успіх їх діяльностей здебільшого отриман завдяки якісному та продуманому керівництву, виробничій культурі та традиціям компанії. Здійснення виробничої діяльності відбувається максимально ефективно, без втрат і несправностей саме завдяки правильно обраному стилю управління, що багато в чому спирається на теорію Вільяма Оучі.

Також великою популярністю у всьому світі користується заснований на п'яти змінних підхід, розроблений голландським дослідником Г.Хофстеде. Нідерландський соціолог Герт Хофстеде звернув увагу на те, що корпоративна культура організацій формується не ізольовано від навколишнього контексту, вона вбирає особливості національної культури. Відповідно те, що дає відмінний результат в одній країні, може бути марним або навіть шкідливим в іншій.

Хофстеде провів дослідження та виділив виміри, що характеризують ту чи іншу культуру.

Таблиця 2 – Змінні організаційної культури Г.Хофстеде

Складова культури	Зміст
Дистанція влади	Наскільки тісний контакт керівництва з рядовими працівниками.
Індивідуалізм – колективізм	Наскільки працівник самостійно приймає рішення або постійно враховує думку колективу.
Ставлення до невизначеності	Здатність переносити невизначеність, ризик, що не структурованість ситуації.
Мужність – жіночність	Орієнтація в діяльності на результат, жорсткі конкурентні відносини або на процес, допомога слабким і відстаючим.
Короткостроковість – довгостроковість орієнтації (патерналізм)	Орієнтація на короткострокові цілі, самостійність, рівноправність або довгострокові цілі; передачу відповідальності за себе організації, керівнику.

Джерело: розроблено авторами на основі [5]

Цю типологію доречно прив'язати до окремих бізнес-функцій в організації, щоб зрозуміти, які індикатори у них виражені і якою мірою, і визначити, якого цільового значення варто прагнути. Наприклад, може виявитися, що в одній функції індикатори дистанції влади, індивідуалізму та мужності істотно вищі, ніж у інших, і ця відмінність створює додаткові бар'єри у комунікаціях та провокує конфлікти з іншими підрозділами. Таким чином, типологія Хофстеде дозволяє командам, з одного боку, побачити один одного через культурні відмінності та домовитися про цільове значення своїх індикаторів культурних вимірів, а з іншого – дійти осмислення своєї єдиної корпоративної сутності і тим самим оптимізувати діяльність компанії та привести до підвищення показників ефективності.

Тож, існує велика кількість моделей організаційної культури. У цій роботі були розглянуті найцікавіші та найпопулярніші моделі організаційної культури, які внесли сильний вклад у розвиток теорії організаційної культури. Наведені моделі дозволяють керівникам і менеджерам визначати у якому напрямку слід рухатися організація, і які саме елементи впливають на її діяльність. Дані моделі стають засобом осмислення місця та конкретного значення організаційної культури у внутрішньому середовищі організації і їх вплива на показники ефективності компанії.

Методом аналізу моделей організаційної культури, встановлено, що організаційна культура має глибокий вплив на велику кількість процесів організації, працівників та, як наслідок, результативності організації. Тож обираючи модель організаційної культури керівники повинні розуміти що від обраної моделі буде залежити не тільки внутрішній устрій компанії, а й показники діяльності компанії, тому що ці елементи корелюють між собою.

Література

1. Визначення поняття «організаційна культура». URL : <https://ukrtextbook.com/sociologiya-gerasimchuk-a-a/sociologiya-gerasimchuk-a-a-prikladi-viznachen-ponyattya-quot-organizacijna-kultura-quot.html> (дата звернення 09.10.2022)
2. Jarratt, D., O'Neill, G (2002) The Effect of Organizational Culture on Business-to-Business Relationship Management Practice and Performance, Australasian Marketing Journal 10
3. Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. URL : <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S014829630800> (дата звернення 09.10.2022).
4. William Ouchi's Theory Z: Model, Advantages and Examples. URL : <https://warbletoncouncil.org/teoria-z-william-ouchi-1946> (дата звернення 11.10.2022).

5. Hofstede Model of Organisational Culture. URL : <https://www.businessballs.com/organisational-culture/hofstede-model/> (дата звернення 11.10.2022).

ЄФИМОВИЧ Іван, бакалаврант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: РОДЧЕНКО Володимир, д.е.н, професор, професор
кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Повномасштабна війна стала новим фактором впливу на рівень ділової активності та інвестиційного середовища в Україні. Так, інтегральний показник Індексу інвестиційної привабливості України у першій половині 2022 року впав на пів пункту та склав 2,17 бала з 5-ти можливих. Це значення – найнижче з 2013 року. Для порівняння, під час активної фази пандемії COVID-19 Індекс знижувався до 2,4 бала, а за часів Євромайдану – до 1,8 бала, що досі є найнижчим значенням за весь час проведення досліджень.

У дослідженні щодо цієї проблеми взяли участь 102 директори найбільших українських та міжнародних компаній. Загалом оцінка інвестиційного середовища в Україні очікувано погіршилась. Відсоток CEO, які вважають його вкрай несприятливим, зріс у десять разів – з 5% до 53% за останні пів року. Ще 34% вважають його скоріше несприятливим. Нейтрально оцінюють поточний інвестклімат 9% директорів, і ще 4% вважають його сприятливим. Найбільше позитивних оцінок ділового середовища цього дослідження було отримано від представників консультативного бізнесу та юридичного, а також підприємств FMCG-сфери [1].

- Позитивні фактори, які вплинули на інвестиційний клімат:
- Статус кандидата в ЄС
- Скасування мит та квот на експорт з України
- Транспортний безвіз з країнами ЄС
- Відстрочення сплати податкових та митних платежів, а також подачі звітності
- Заходи з дерегуляції

Серед негативних присутні, як і старі, так і нові фактори впливу:

- Війна
- Корупція
- Слабка судова система
- Зниження купівельної спроможності

– Логістичні складності

Незважаючи на активні боеві дії 91% компаній Асоціації планують продовжувати працювати на ринку України, а 55% будуть продовжувати інвестувати в Україну навіть у воєнний час. Зокрема, CEO компаній розповідають про плани інвестицій в енергетику, IT та телекомунікаційні, аграрну сферу, будівництво, FMCG, фармацевтику, нерухомість та інше» [1].

Український та іноземний бізнес не інвестуватиме багато грошей, поки не буде закінчено війну або хоча б активну фазу бойових дій, яка триває зараз.

Перший напрям, що буде актуальний після цього – це безпека: впровадження військових технологій, щоб у майбутньому не релокувати бізнес з України; будувати житло відповідно до вимог часу тощо.

Після війни Україні перспективні та потрібні бізнеси в таких сферах: логістика (створення залізничного сполучення з європейськими столицями); переробка агропродукції; будівництво; сервіси; легка промисловість; створення нових технологій (зокрема, у поєднанні з оборонною галуззю); нова система освіти та підготовки спеціалістів; розвиток енергоефективності. Якщо казати про те що потрібно зараз, це власне, проекти з енергоефективності, Україна потребує зараз, щоб мати змогу перезимувати у сезоні 2022-23.

Для покращення інвестиційного клімату в Україні, необхідно запровадити страхування ризиків, зокрема, страхування від випадків війни.

Виходячи з даного дослідження, інвестиції на ринку України стали ще більш ризикованими на короткостроковому та середньостроковому рівні, але попри війну компанії продовжують інвестування, виходячи з того що бачать український ринок перспективним на довгостроковому рівні.

Література

1. Експертне дослідження, проведене Європейською Бізнес Асоціацією.
URL: <https://investforum.biz/news/biznes-y-investytsiyi-v-umovakh-viyny-yak-ukrayinski-pidpryyemtsi-shukayut-novi-mozhlyvosti> (дата звернення 12.10.2022)

ІЗБИЦЬКА Олена, бакалаврант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: МОСКАЛЕНКО Каріна, к. е. н., доцент
кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

РОЛЬ ІМІДЖУ У РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СТРУКТУР

У наш час соціальна ситуація розвитку держави характеризується змінами в різних сферах життєдіяльності суспільства в цілому, і зокрема у

функціонуванні різноманітних організацій. Діяльність будь-якої організації визначається професіоналізмом її співробітників і керівництва. Особливою популярністю користується область технологій генерації іміджу для створення та розвитку структур компанії.

Існують значні розбіжності у спробах визначити зміст терміну «імідж організації». Критичний аналіз праць засвідчив недостатню теоретичну розробленість цієї проблеми, відсутність чіткого понятійного апарату. Узагальнення визначення поняття «імідж» представлені у табл.1.

Таблиця 1 – Узагальнення визначення поняття «імідж»

Автор, джерело	Тлумачення сутності поняття
А. Б. Звіринців	Під іміджем розуміє порівняно стійке уявлення про який-небудь об'єкт [5]
В.М.Бебиком	Розглядає імідж як образ особистості або соціального інституту, який існує у масовій свідомості. Він може бути більш чи менш адекватним реальному об'єкту, але й сам, певною мірою, є реальністю у суспільній свідомості [6]
Г. Г. Почепцов	Імідж повинен реалізовуватись через той чи інший формат – найбільш адекватний каналу, сподіванням аудиторії тип комунікативної поведінки лідера [6]
О. А. Петрова	Імідж – категорія, універсально застосовна до будь-якого об'єкта, що стає предметом соціального пізнання: до людини (персональний імідж), організації (корпоративний імідж), соціальної позиції (імідж політичного діяча), професії (імідж юриста), освіти (імідж випускника вузу, коледжу, ліцею), до торговельної марки, до предметів, до окремих споживчих характеристик матеріальних об'єктів (імідж якості)
О. С. Віханьски	Імідж – це стійке уявлення про особливості, специфічні якості і межі, характерні для даного явища [5]

Джерело: [5], [6], [7]

Аналізуючи результати досліджень зарубіжних авторів, можна відзначити, що всі дослідники враховують зовнішню сторону іміджу та вбачають у ньому засіб впливу на зовнішнє середовище [2].

Професійно побудований імідж – основа, на якій будується ділова репутація.

Професійно побудований імідж це – складний соціально-психологічний і педагогічний феномен, що передбачає створення образу конкретної професії.

Для вітчизняних компаній, які переорієнтовуються на нові ринки (ЄС та інші), питання розвитку позитивного іміджу є надзвичайно актуальним, оскільки їх успіх багато в чому залежить від уміння створити позитивний імідж бізнес-структур підприємства та розвинути його у свідомості основних тем цих ринків.

Додавання іміджу компанії до складу конкурентних переваг змушує проаналізувати зміну її місця та ролі серед ресурсів компанії. У сучасних умовах імідж підприємства стає самостійним стратегічно важливим ресурсом, тому його необхідно включити в ряд з іншими стратегічними факторами успіху та розвитку

бізнесу та компаній. Управління іміджем компанії та його розвиток у бізнес-структурах повинно носити стратегічний характер[4].

Імідж завжди соціально обумовлений та активно впливає на громадську думку та підприємницьку діяльність. Тому завданням компаній є формування та просування бренду компанії на ринку праці та його розвитку безпосередньо у бізнес-структурах.

Корпоративний імідж – це специфічний образ компанії у сприйнятті громадськості, партнерів, конкурентів, органів влади та самих членів організації. Він виділяє компанію серед інших, показує її відмінні риси та підкреслює переваги.

Завжди існує різниця між вартістю компанії та загальною вартістю її активів та пасивів. Ця різниця відбивається на діловій репутації компанії, яка формується вже у процесі позиціонування іміджевого об'єкта. Репутація будується з урахуванням іміджу організації. Імідж компанії є важливою конкурентною перевагою [3]. Проте є певні позитивні тенденції щодо впровадження заходів іміджевого менеджменту.

Вплив іміджу компанії на конкурентний потенціал базується на тому, що позитивний імідж, створюючи додаткову споживчу цінність, може залучити потенційних споживачів, підвищити рівень задоволеності та лояльності існуючих клієнтів, підтримати та зміцнити їхню лояльність до компанії, яка відповідним чином відображає її фінансові результати та ринкову вартість.

Економічно розвинені країни накопичили значний досвід розвитку та управління іміджем компаній, у тому числі промислових. Рейтинги компаній складаються з точки зору репутаційної складової, яка спонукає виробників покращувати ключові показники діяльності, підвищувати якість продукції, рівень обслуговування тощо [1]. Бажання компанії вийти на зовнішні ринки очевидне. А тому її імідж впливатиме на швидкість та ефективність цього процесу.

Література

1. Ілляшенко С.М., А.В. Колодка: Сталий розвиток – ХХІ століття: управління, технології, моделі.: Роль іміджу у забезпеченні сталого розвитку промислових підприємств: підручник, 123 с.
2. Андерсон В.М., Балджи М.Д., Баркан В.І. Дискусії 2016 : колективна монографія. Наук. ред. проф. Хлобистова Є.В.: видавець Чабаненко Ю. Черкаси: Вища економіко-гуманітарна школа, 2016. С. 522–535.
3. Україна опинилась за бортом світового рейтингу репутації. URL : <http://www.osvita.ua/vnz/news/15592> (дата звернення 18.10.2022).
4. Поняття іміджу та його використання у зв'язках із громадкістю : посібники та статі для студентів. URL : <https://posibniki.com.ua/post-tema-ponyattya-imidzhu-ta-iogo-vikoristannya-u-zvyazkah-iz> (дата звернення 18.10.2022).

5. Дистанційне навчання: лекція Валентина Бугрима Поняття іміджу та його основні тлумачення. URL : <https://utrpi.org.ua/dystantsijne-navchannya-lektsiya-valentyna-bugryma-ponyattya-imidzhu-ta-jogo-osnovni-tlumachennya/> (дата звернення 18.10.2022).
6. Петрова Є. А. Психологія іміджу: Психосеміотичний похід. *Психологія як система напрямів*. Т. 9. Вип. 2. М., 2002. С. 72–89.

КАШКІН Сергій, бакалаврант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: ТРЕТЯК Вікторія, д.е.н., доцент, професор
кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

На ефективність функціонування підприємства та досягнення високого рівня конкурентоспроможності впливає діюча система управління персоналом.

Управління персоналом слід розглядати як системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, направлений на досягнення поставленої цілі [1].

Завдання управління персоналом постає, як одна із складових частин менеджменту. Важливим є робота з співробітниками та їх відносинами у самій компанії. Основою ініціативності, творчої складової, та енергії для виконання завдань, які потрібні підприємству, є люди, які там працюють.

Методи управління - це спосіб впливу на персонал для досягнення цілей підприємства. Існують певні методи управління, їх можна розділити на три групи [2]:

- організаційно-адміністративні;
- економічні;
- соціально-психологічні.

Адміністративні методи проявляються в обов'язковому виконанні будь-якого наказу, документів, розпоряджень тощо. Їм притаманні такі риси, як відповідальність, чіткість виконання та дисципліна. Економічні методи передбачають використання матеріальних стимулів, премій та участі у прибутку, співробітник економічно зацікавлений у своїй роботі. Соціально-психологічні методи передбачають розгляд організації, як соціуму, де співробітник є частиною нього. Тобто для того, щоб працівник добре працював та виконував свої обов'язки, він повинен комфортно відчувати себе на роботі.

Існує багато завдань і обов'язків, які відносяться до управління персоналом, серед яких:

Відбір – передбачає пошук і найм працівника на відкриті вакансії, щоб забезпечити безперебійну роботу команди і відділів.

Моніторинг – включає в себе відстеження та оцінку продуктивності співробітників, іншими словами можна сказати, що це управління продуктивністю.

Взаємодія – повсякденний контакт між менеджерами та співробітниками компанії.

Нагорода – аспект винагороди в управлінні працівниками включає похвалу, визнання, грошові винагороди та інші заохочення, які менеджери можуть запропонувати працівникам за високу продуктивність.

Дисципліна – заходи, які менеджери можуть вжити для покращення продуктивності, вирішення спірних ситуацій і забезпечення дотримання правил компанії.

Підсумовуючи можна зазначити, що мета концепції управління персоналом полягає у створенні системи, яка базується на соціальних гарантіях і економічних стимулах, а також на організаційно-адміністративних методах. Така концепція управління персоналом має на увазі близькість інтересів співробітника з інтересами компанії та сприяє якісному виконанню завдань, отриманню задоволення від роботи, яку вони виконують та досягненню загальних цілей компанії.

Література

1. Удосконалення системи управління персоналом. URL : <https://cutt.ly/B1ofp2Z> (дата звернення 12.10.2022).
2. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр». URL : <https://cutt.ly/R1ofcfo> (дата звернення 12.10.2022).

КОЛУШКО Анастасія, бакалаврант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: МОСКАЛЕНКО Каріна, к. е. н., доцент кафедри
управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕКЛАМИ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У 21 столітті складно собі уявити бізнес без продуманої маркетингової стратегії та без реклами продукції. Французькі рекламодавці кажуть, що «навіть Богу потрібні дзвони». Так саме і підприємству потрібна реклама. Реклама інформує та надихає потенційних споживачів, вона стимулює та регулює збут продукції, заявляє ринку про свого творця.

В економічній літературі існує багато визначень «реклами», які розкривають її сутність з різних боків. У загальному розумінні реклама є неособистою формою комунікації, яка здійснюється через посередництво платних засобів розповсюдження інформації з чітко вказаним джерелом фінансування [4].

Поняття реклами з'явилося ще у давні часи - вона була примітивна, але все ж була: висічені на каміннях оголошення, глашатаї, демонстрація продукції на підлозі, геральдика та ін. З кожним десятиліттям реклама розвивалася, як і світ. З появою друку реклама з'явилася на папері - в газетах, з винаходом радіо та телебачення – на телеекранах, а далі реклама з'явилася усюди – на сайтах, у соціальних мережах, на голографічних білбордах, у мобільних додатках та ін. Але ж чи стала вона з часом ефективнішою?

Проблема сучасної реклами полягає в тому, що її надмірно багато. Просто розмістити голографічний білборд в центрі міста або запустити таргет стало недостатньо. Люди настільки звикли до повсюдної реклами, що мозок просто пропускає її, як сміття, в наслідок чого більшість реклами втрачає свою ефективність. Тож, що ж робити сучасним підприємствам? Як запустити ефективну рекламну кампанію і від чого залежить її успіх?

Як говорив Томас Едісон: «Я не терпів поразок. Я просто знайшов 10 000 способів, які не працюють» [1].

Звичайно 10 000 невдалих спроб виконувати не потрібно, але ефективна реклама – це результат ризику, проб та помилок.

Існує багато способів оцінити ефективність digital реклами:

- Покази
- Частота
- Охват
- CTR (показник переходів по рекламі)
- CPC (ціна за клік)
- CPA (ціна за дію)
- CR (ефект конверсії)
- CPL (ціна за лід)
- CPO (ціна за заказу)
- ROAS (рентабельність інвестицій в рекламу) [2].

Запустити вдалу рекламну кампанію та зрозуміти, на що клієнт потенційний споживач, не завжди легко.

Проаналізувавши досвід великих корпорацій можна зробити декілька висновків щодо ключів до успіху вдалої рекламної компанії:

- Простота рекламної кампанії. Чим простіше, тим більше охоплення та в цілому ефективність – складні продумані рекламні кампанії з тяжким соціальним бекграундом не призводять до порозуміння продукту сучасною людиною;
- Вирішення проблеми споживача. Рекламна кампанія повинна відповідати на запитання «Яку проблему бізнес вирішує для

- споживача?». Відповідь на це питання встановлює контакт між бізнесом та споживачем на емоційному рівні. Наприклад, компанія Nike зі своїм слоганом “Just do it” встановила такий контакт зі споживачем з 1988 року і по теперішній час [3];
- Лімітованість пропозиції в кількості, в часі та ін. Потенційного покупця цікавить недосяжне, лімітоване, «не для всіх». Тому бажано створити таку ілюзію для кожного потенційного споживача.
 - Креатив та емоційність реклами. Реклама, як і витвір мистецтва, повинна викликати емоції. Наприклад, у 2017 році сіть магазинів «Le Silpro» випустила вдалу весняну рекламну кампанію, яку споживачі досі пам'ятають: «Восьминоги прилетіли». Яркий, рожевий, мінімалістичний білборд з морськими тваринами чіпляв увагу та не давав нікому пройти повз без посмішки. Рекламований продукт закінчився за півтора тижні в усіх магазинах сіті;
 - Показ ситуації споживання. Для потенційного споживача це повинно стати необхідністю в повсякденні;
 - Орієнтація реклами на існуючу аудиторію. Реклама не завжди повинна генерувати нових споживачів, іноді можна досягнути значно більшого ефекту «підігрівом» постійної аудиторії. Наприклад, завдяки рекламній кампанії «Got milk?» корпорації California Milk Processor Board продажі підвищились на 7% всього за рік. Проста реклама, яка підігріла вже існуючу споживачську базу та перетворила їх з просто клієнтів на фанатів цієї марки [3].

Можна привести ще багато прикладів як зробити рекламну кампанію ефективнішою, але безумовно потрібно спиратися на аналіз власної аудиторії та специфіку продукту. Для досягнення максимальної ефективності потрібно запускати декілька рекламних кампаній на різних площадках, аналізувати показники ефективності, слідкувати за зміною попиту на товар, щоб була велика вірогідність, що хоча б одна завершиться успішно.

Велику увагу слід приділити каналам комунікації – у 21 столітті реклама повинна бути частково, або повністю цифровізована. Це обумовлено тим, що більшість споживачів знаходяться в інтернеті, соціальних мережах, відео площадках. Значний скачок у цифровізацію стався під час пандемії Covid-19, коли більшість споживачів та підприємців була вимушена перейти в інтернет, або взагалі втратити контакт із зовнішнім світом.

Дотримуючись вказаних рекомендацій по змісту направленості реклами, а також запускаючи її в декількох різних напрямках можна суттєво підвищити реалізацію продукції підприємства за допомогою ефективної рекламної кампанії.

Література

1. Жук К. Томас Едісон: Винахідник та бізнесмен. *Investory News*. жовтень, 2021. URL: <https://investory.news/tomas-edison-vinaxidnik-ta-biznesmen/> (дата звернення 16.10.2022).

2. Сокульська А. 19 показників для оцінки ефективності реклами. PPC World. листопад, 2021. URL : <https://ppc.world/articles/19-pokazateley-dlya-ocenki-effektivnosti-rekla-my/amp/> (дата звернення 17.10.2022).
3. Lindsay Kolowich Cox. The 18 Best Advertisements & Ad Campaigns of All Time. HubSpot. March 16, 2022. URL : <https://blog.hubspot.com/marketing/best-advertisements> (дата звернення 15.10.2022).
4. Philip Kotler. Marketing Essentials. (later changed to Marketing – An Introduction). Prentice Hall, 2009.

КОРНЮШ Андрій, бакалаврант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: КОВАЛЕВСЬКА Алла, к.е.н., доцент, доцент
кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

СУТНІСТЬ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ЇЇ ЗНАЧЕННЯ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПРОЦЕСІВ РОЗВИТКУ ПрАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА»

У сучасному світі розробка асортиментної політики є ключовим пунктом у роботі компанії. Недостатня або занадто велика асортиментна політика небезпечна зниженням рентабельності і накопиченням товарів, результатом чого є збільшення постійних та змінних витрат. З метою запобігання фінансових втрат зазвичай асортиментна політика формується ще на ранніх етапах створення підприємства та постійно удосконалюється [1].

Більшість фірм наразі випускають не один товар, а виробляють цілий товарний асортимент. Тобто групу товарів, схожих за основними функціями, споживчими властивостями, для задоволення яких їх купують. Неодмінно кожен товарний асортимент має містити свою маркетингову стратегію. Сучасні проблеми збільшення товарного асортименту постійно вимагає рішень в який бік повинно відбуватися це нарощування – вертикально, горизонтально чи в обох напрямках. В той же час питання насиченості асортименту теж потребує прийняття рішень відносно виробництва як нових товарів в існуючих рамках, так і продовження випуску вже наявних на виробництві [1].

У процесі обробки інформаційних джерел було з'ясовано, що в багатьох стратегіях функціонування та розвитку підприємств виробників снеків та солодощів важливе місце посідає саме асортиментна політика, яка за власною метою є системою підходів, що спрямовані на найоптимальніше забезпечення товарами підприємства (відповідно до структури існуючого попиту та потреб певного ринку). Виникає враження, що асортиментна політика – це лише

проміжна ланка на шляху до підвищення конкурентоспроможності, як зазначено на рисунку 1 [2].

Асортиментна політика у більшості випадків будується з урахуванням усіх можливих елементів та їх компонентів. Водночас з іншого боку у оптимізації асортименту майже завжди є вибір моделі основної спеціалізації. Навіть до війни коливання економіки в Україні, соціально-політична нестабільність і, як результат, певні зміни в економічній поведінці споживачів, що вимагають постійної оптимізації асортименту як в цій галузі, так і в окремих спеціалізаціях. Тому постійно виникають питання щодо необхідності регулярного обґрунтування наявної широти та повноти асортименту товарів [2].



Рисунок 1. Асортиментна політика, як складова ланка у підвищенні конкурентоспроможності

Джерело: розроблено автором на основі [2]

Приватне акціонерне товариство «Монделіс Україна» – це українське підприємство, що фактично належить до групи компаній «Mondelēz International», яка є однією з найбільших у світі компаній з виробництва цукерок, шоколаду, печива, снєків та жувальної гумки. В Україні продукція компанії посідає лідуєче місце серед виробників солодошів як за прибутком та долею ринку, так за асортиментом продукції від різноманітних торгових марок (рис. 2) [3].

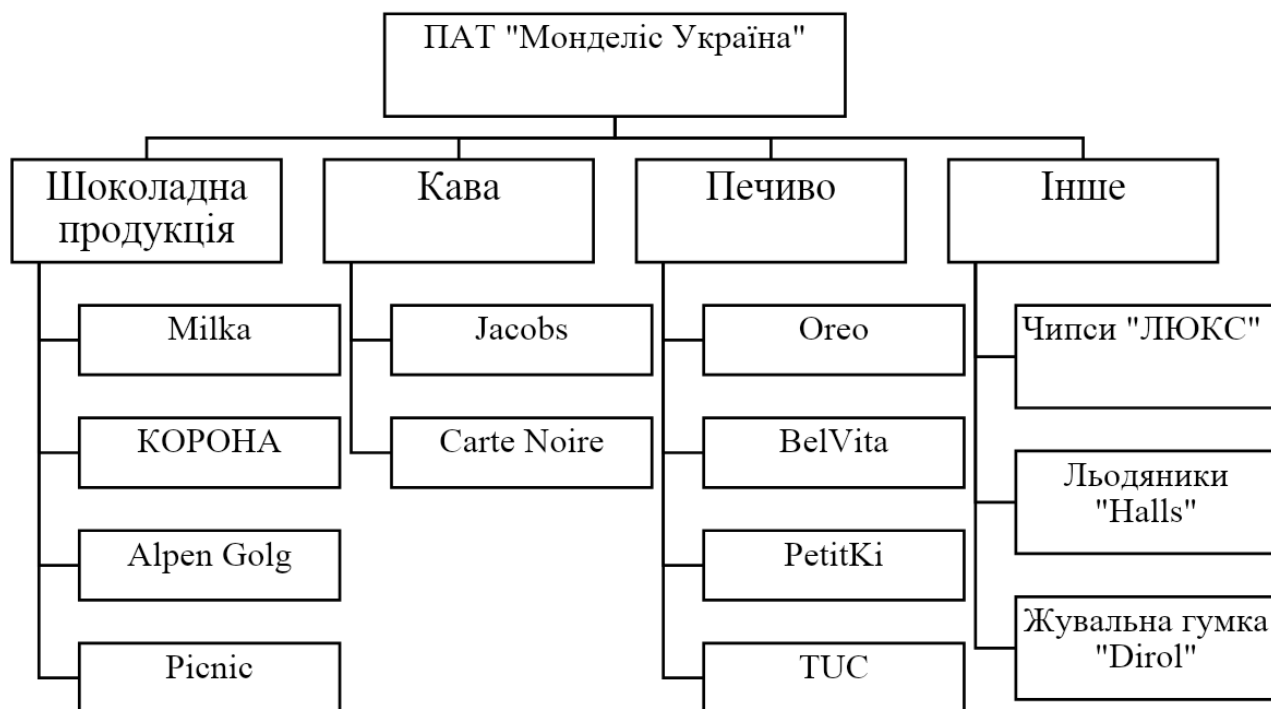


Рисунок 2. Відомі торгові марки ПАТ «Монделіс Україна»

Джерело: розроблено автором на основі [3]

Подальшим напрямком роботи визначено проведення аналізу асортиментної політики ПАТ «Монделіс Україна», як приклада компанії з розвиненим рівнем товарної диференціації. У Мета роботи, зрозуміти, чи є асортиментна політика узгодженою в поглядах з маркетинговими, фінансово-економічними і логістичними службами, проаналізувати всі відповідні фактори та зробити висновки про її ефективність. Для такого аналізу необхідно задіяти інструменти ABC- та XYZ- аналізу, які виявлять аспекти економічних, соціальних, комерційних та технологічних рівнів [4].

Література

1. Волкова Н.І., Окландер Т.О. Маркетинг. Одеса: Наука і техніка, 2009. 160 с.
2. Гуштан Т.В. Сутність управління асортиментом в діяльності торговельного підприємства. Формування ринкових відносин в Україні ; наук. ред. І.Г. Манцуров. 2016. Вип. 9.
3. Офіційний сайт ПАТ «Монделіс Україна». URL : <https://www.mondelezinternational.com/Ukraine> (дата звернення: 20.10.2022).
4. GfK Purchasing Europe 2016 Year. URL : <http://www.gfk.com/insights/press-release/pp-europe-2016/> (дата звернення: 20.10.2022).

КУЛИК Дмитро, магістрант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: ТРЕТЯК Вікторія, д.е.н., доцент, професор кафедри
управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ СТЕЙКХОЛДЕРІВ В ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

На сьогодні забезпечення стійкого розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації досягається за допомоги діяльності стейкхолдерів, так як вони є основними рушіями розвитку територіальних громад. Одними з найважливіших питань постають – організація ефективної взаємодії між ними та вирішення потенційних та реальних протиріч між основними групами стейкхолдерів.

Згідно з Законом України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», об'єднана територіальна громада – це села та міста, які провели процедуру об'єднання на добровільній основі в єдину територіальну громаду, де початковим суб'єктом місцевого управління виступає територіальна громада [3].

До основних груп стейкхолдерів в об'єднаній територіальній громаді відносять:

- громадські організації, громадські активісти;
- місцеві громади;
- підприємці;
- органи місцевого самоврядування [4].

Орган місцевого самоврядування, як головний керуючий орган, має оцінювати ступінь впливу суб'єктів на розвиток територіальної громади та ідентифікувати їх інтереси у процесі самого розвитку, реалізації планів тощо. Невраховані інтереси, в результаті, можуть спричинити конфлікт між стейкхолдерами, а результат неналагоджених партнерських відносин буде відображатися на соціальному, економічному, екологічному, демографічному розвитку територіальних громад [1].

З причин відмінностей інтересів між стейкхолдерами важливо розділити їх на групи, а саме – прямого впливу та непрямого впливу. Інтерес кожного члена групи стейкхолдерів ґрунтується на взаємному очікуванні, тобто реакцій на дії інших суб'єктів [5]. Стейкхолдери прямого впливу беруть участь у розвитку територіальної громади напрямку, тобто здійснення дій, згідно визначеного плану розвитку територіальної громади. До такої групи стейкхолдерів відносять підприємців, органи місцевого самоврядування, регіональну владу. До груп непрямого впливу відносять стейкхолдерів, діяльність яких, може змінити

характер діяльності стейкхолдерів групи прямого впливу. До таких груп можна віднести соціум, громадських активістів тощо.

Управління взаємодією здійснюється органами місцевого самоврядування на основі плану залучення стейкхолдерів до їх взаємодії, у якому прописані не тільки завдання, терміни та ресурсна база, а й загрози пов'язані із залученням відповідних груп стейкхолдерів [4].

Управління та запобігання виникнення протиріч між групами стейкхолдерів, повинно бути запроваджено на початковому етапі планування, коли органи місцевого самоврядування формулюють пріоритетні напрями розвитку території, визначають цілі та шляхи реалізації цілей та задач розвитку територіальної громади та залучають групи стейкхолдерів до співпраці. Таким чином, існує можливість виявлення інтересів зацікавлених сторін, а саме суб'єктів господарювання, органів місцевого самоврядування та громадських об'єднань. Оцінити ступінь впливу групи стейкхолдерів на соціально-економічний розвиток територіальної громади, оцінити характер їх інтересів, тому як конфлікти інтересів можливі навіть всередині окремої групи стейкхолдерів.

Управління взаємодією стейкхолдерів із врахуванням їх інтересів, взаємних очікувань та мотивів буде сприяти розвитку територіальної громади та підвищувати її конкурентоспроможність. Тому основне завдання постає саме у налагодженні зв'язів між суб'єктами різними методами, одним із найефективнішим визначають кластерний метод [2]. Застосування кластерного підходу дає можливість враховувати зовнішні та внутрішні інтереси стейкхолдерів, що допомагає у попередженні виникнення конфліктів, а бо їх вирішення. Дана методика дозволяє вирішувати не тільки питання виділення інтересів, а й одразу питання продуктивного розвитку, який буде базуватися на об'єднанні стейкхолдерів у кластер, основою якого буде спільний інтерес.

Вивчення механізму взаємодії між різними групами стейкхолдерів в об'єднаних територіальних громадах доводить, що врахування інтересів є одним з найважливіших завдань для запобігання, а в разі виникнення, усунення можливих протиріч між зацікавленими учасниками процесу розвитку територій. Об'єднання учасників у спільну групу, кластер дає простір для налагодження партнерських стосунків, що в свою чергу є потужним підґрунтям до розвитку об'єднаної територіальної громади.

Література

1. Внукова Н.М. Управління узгодженням протиріч інтересів стейкхолдерів на основі інтеграції наукового, виробничого, людського потенціалу територій. Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики: збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Мукачєво, 6-7 квітня 2020 р.). Мукачєво: МДУ, 2020. С. 76–79.

2. Внукова Н.М., Пивоваров В.М. Врахування інтересів стейкхолдерів для розвитку територіальної громади. Актуальні правові та гуманітарно-економічні проблеми в період реформування демократичного суспільства. VIII Всеукраїнська науково-практична конференція. Кропивницький, ПВНЗ «КІДМУ», КПУ(15-16 листопада 2019). 2019. С. 117–120.
3. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад»: Постанова Верховної Ради України від 14.05.2020, Документ №157-VIII (редакція станом 14.05.2020) // База даних «Законодавства України» / ВР України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> (дата звернення 20.09.2022).
4. Корепанов Г. С., Черненко Д. І., Чала Т. Г. Теоретико методичні передумови та розробка концептуальної моделі управління взаємодіями стейкхолдерів. *Проблеми економіки*. 2020. №1(43). С. 144–151.
5. Моголова А. Ю. Управління капіталізацією підприємства на основі погодження взаємодії стейкхолдерів. *Mechanist of Economic Regulation*. 2014. №4. С. 43–54.

ЛАПШИН Максим, бакалаврант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: РОДЧЕНКО Володимир, д.е.н, професор, професор
кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Мотивація персоналу – інструмент, яким має володіти кожен керівник. Система мотивації допомагає компанії досягти її цілей у потрібні терміни та збільшити доходи. Важливо організувати систему так, щоб вона працювала на користь і компанії, і співробітників.

Поведінка будь-якого співробітника завжди мотивована. Факторами мотивації виступають інтереси та потреби людини як співробітника, так і як особистості загалом. У менеджменті виділяють внутрішню та зовнішню мотивацію. Внутрішня мотивація пов'язана з потребами людини зсередини: із захопленістю діяльністю, зі значимістю виконуваної роботи, з можливостями розвитку та самореалізації. Зовнішня мотивація створюється під впливом чинників ззовні: із рівня зарплати, наявності соц. пакету, можливих премій та заохочень.

Відповідно до теорії потреб А. Маслоу, вперше викладеної у роботі «Теорія людської мотивації» (1943), існує певна ієрархія запитів людини, де в основі

стоять фізіологічні потреби, але в вершині - духовні. Згідно з цією ідеєю, доти, доки нижній рівень потреб не буде заповнений повністю, неможливо буде перейти до наступного ступеня [1, с. 154]. У разі йдеться про роботу з внутрішньої мотивації співробітника. Те, наскільки людина буде задоволена своїм фінансовим станом і впевнена у завтрашньому дні, безсумнівно, позначатиметься на мотивах, які спонукають її працювати на тій чи іншій посаді. У разі, якщо дохід умовного працівника не покриває його обов'язкові потреби, змушуючи людину фокусуватися на нижчі запити (фізіологічні потреби та потреби у безпеці), не може йтися про використання зовнішніх мотивуючих факторів, оскільки вони мають на увазі зв'язок із вищими елементами піраміди.

Науковець Гринів Ю. характеризує систему мотивації як сукупність взаємозв'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства [2].

Зарубіжний вчений Херсберг У. виділяє такі основні елементи системи мотивації персоналу: винагороди; компенсаційні, соціальні виплати; питання, пов'язані з організацією робочого та інформаційного простору; кар'єрне зростання; креативна (творча) самореалізація [3].

Аналіз системи мотивації – багаторівневий процес, що складається з наступних етапів:

1. експрес-аналіз цільового сегменту ринку;
2. аналіз чинної системи мотивації;
3. аналіз внутрішніх бізнес-процесів компанії;
4. аналіз фінансової та управлінської звітності;
5. аналіз цілей компанії (і механізмів формування цілей) у короткостроковій та довгостроковій перспективі;
6. розробка KPI;
7. розробка розрахункових моделей;
8. розробка та затвердження альбому мотиваційних схем;
9. навчання персоналу компанії роботі.

Досліджуючи дану тему, мною розроблені рекомендації щодо забезпечення високого рівня мотивації в організації. Щоб побудувати ефективну систему мотивації, потрібно прив'язати критерії преміювання до загальних результатів компанії (змінюйте показники преміювання в міру досягнення цілей) та аналізувати систему мотивації кожні три місяці. Впроваджувати систему мотивації краще поступово – так співробітники зрозуміють, що зміни необхідні і звикнуть до них. Узагальнюючи всю інформацію, можна стверджувати, що для покращення функціонування системи мотивації необхідно:

1. Визначити цілі компанії та прив'язати до них показники преміювання. Преміювання повинне залежати від результатів компанії за найближчий період – місяць, квартал чи рік. Критерії преміювання мають бути вимірними та зрозумілими всім співробітникам.

2. В ідеалі має вийти непряма залежність між результатами кожного працівника та головною метою компанії. Наприклад, для відділу кадрів можна встановити критерій укомплектованості штату не нижче 95%. Тут залежність буде такою: якщо незаповнених вакансій багато, то страждають виробництво та прибуток – і премії будуть нижчими.

3. Змінювати показники преміювання. Не можна розробити одні показники та використовувати їх постійно. Щоб система мотивації працювала ефективно, її слід періодично переглядати.

4. Контролювати кількість показників. Чим більше цільових показників, тим менша вага кожного такого показника. В результаті на деякі показники співробітники не звертатимуть уваги. Постраждають цілі, які ставили, коли розробляли систему мотивації.

5. Аналізувати систему мотивації потрібно з'ясувати, чи розуміють працівники цілі та завдання, які перед ними поставили.

Отже, система мотивації персоналу відіграє визначальну роль у забезпеченні продуктивності та досягненні бажаних результатів діяльності промислового підприємства. Щоб побудувати ефективну систему мотивації, потрібно пов'язати критерії преміювання до загальних результатів компанії. Змінювати показники преміювання в міру досягнення цілей та аналізуйте систему мотивації кожні три місяці.

Література

1. Колот А.М., Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 1998. 224 с.
2. Гринів Ю.В., Ярмолук Д.І. Система мотивації на підприємстві. *Вісник Житомирського державного університету*. 2020. Вип.5. С. 67–68.
3. Чорна М.В., Хандибора О.В. Класифікація елементів системи мотивації персоналу підприємства. 2015. Вип. 1. С. 63–72.

ЛЕЩЕНКО Михайло, бакалавр кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: МОСКАЛЕНКО Каріна, к. е. н., доцент
кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах сучасної реальності підприємство, яке займається виробництвом, має певні чинники процесу виробництва, а саме: робочої сили, засобів праці,

предметів праці. Використовуючи ці засоби виробництва, ми маємо те, що персонал продукує суспільно корисну продукцію та надає виробничі та побутові послуги. Це говорить нам про те, що маємо витрати живої праці, якщо дивитися з певного боку, якщо з іншого, то ми маємо певні результати виробництва. Останні вже залежать від масштабів застосовуваних засобів виробництва, кадрового потенціалу та їх рівня використання. Тобто ефективність – це універсальний термін, який використовуються в різних людських процесах.

Аналізуючи ефективність виробничої діяльності підприємства можна отримати певний результат щодо ефективності процесів виробництва, знайти певні проблематичні моменти, або аналізуючи отримати добрий результат, але завжди все можливо удосконалити та зробити процес виробництва ще досконаліше. При аналізі, опираючись на показники економічного характеру, буде зрозуміло уявлення про те, якою саме ціною ресурсів досягається економічний ефект. Тобто за їх допомогою вимірюється рівень ефективності виробничо-господарської діяльності. Але виміряти за допомогою одного показника рівень ефективності майже неможливо, тому що він складається з багатьох факторів, які протидіють один одному. Тому серед великої кількості показників можливо лише виділяти один, який в свою чергу найбільш повно надає розглянути рівень ефективності. Він має не тільки кількісну, але і якісну визначеність. Тому цей показник в економіці найчастіше прийнято називати критерієм. Тобто в якості цього критерія можемо віднести такі показники, як: на рівні підприємства (сума продажу, доход, прибуток, віднесені до понесених витрат) та у масштабі національної економіки (ВВП на одиницю споживаних ресурсів) [2].

Загалом, якщо дивитися на заходи для підвищення ефективності функціонування підприємств можна прийти до таких трьох напрямів (рис.1)

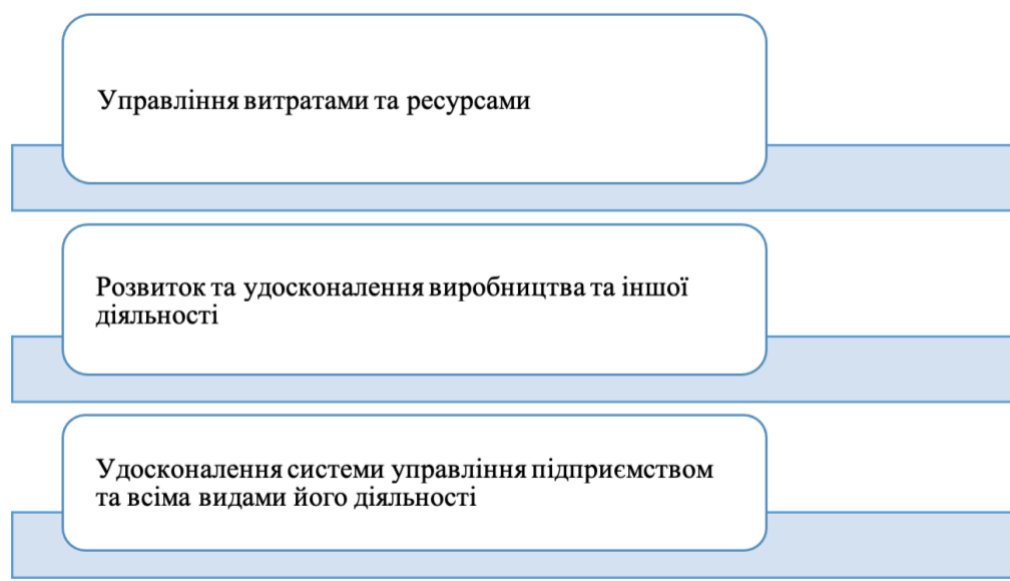


Рисунок 1. Заходи для підвищення ефективності функціонування підприємств
Джерело: розроблено автором на основі [1].

Проблема оцінки ефективності виробництва посідає важливе місце в системі аналізу діяльності підприємства. Вона займає ключове положення в економічній теорії та практиці. Загальне поняття ефективності є досить широким і вживається в найрізноманітніших галузях.

В економічній літературі існує багато визначень ефективності виробництва, які розкривають її сутність з різних боків. У загальному розумінні ефективність виробництва – це певний показник діяльності виробництва з розподілу та переробки ресурсів, маючи мету виробництва товарів. В свою чергу ефективність вимірюється через коефіцієнт - відношення результатів на виході до ресурсів чи на вході, чи обсяги випуску продукції, її номенклатури [3].

Для оцінки діяльності підприємства використовують систему показників ефективності виробництв, яка наведена у таблиці 1.

Таблиця 1 – Система показників ефективності виробництва

Узагальнюючі показники	Показники ефективності використання		
	праці (персоналу)	виробничих фондів	фінансових коштів
– Виробництво продукції на одиницю витрат ресурсів; – прибуток на одиницю загальних витрат; – рентабельність виробництва; – затрати на одиницю товарної продукції; – частка приросту продукції за рахунок інтенсифікації виробництва; – народногосподарський ефект використання одиниці продукції	– Темпи зростання продуктивності праці; – частка приросту продукції за рахунок зростання продуктивності праці; – відносне вивільнення працівників; – коефіцієнт використання корисного фонду робочого часу;	Загальна фондівдача (за обсягом продукції); – фондівдача активної частини основних фондів; – рентабельність основних фондів; – фондомісткість одиниці продукції;; – коефіцієнт використання найважливіших видів сировини та матеріалів.	– Оборотноість оборотних коштів; – рентабельність оборотних коштів; – відносне вивільнення оборотних коштів; – питомі капітальні вкладення (на одиницю приросту потужності або продукції); – рентабельність капітальних вкладень; – строк окупності капітальних вкладень

Джерело: розроблено автором на основі [1].

Аналізуючи ефективність виробничої діяльності підприємства можемо наглядно побачити, які є проблемні місця у підприємства та запровадити вирішення цієї проблеми чи процесів, щоб зробити виробництво підприємства ефективніше.

Література

1. Гречко А.В., Гречухін А.С. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4744> (дата звернення 17.10.2022).

2. Ефективність виробництва, її сутність, економічні та соціальні показники. URL : https://studopedia.com.ua/1_51941_efektivnist-virobnitstva-ii-sutnist-ekonomichni-ta-sotsialni-pokazniki.html (дата звернення 14.10.2022).
3. Корбутяк А.Г; Сокровольська Н.Я. Аналіз ефективності діяльності підприємства. URL : http://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/155.pdf (дата звернення 15.10.2022).

ЛІТВІНОВА Валерія, бакалаврант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: ВАСИЛЬЄВ Олексій, д.е.н., професор, професор
кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В сучасних умовах активного розвитку ринку та загострення конкуренції на українських підприємствах обумовлюється потреба в раціональному використанні ресурсів. Так, найбільш важливе значення мають людські ресурси, оскільки від їх знань, навичок та досвіду залежить рівень ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Саме персонал підприємства приводить в дію механізм матеріального виробництва, створення продукції та її вартості у формі прибутку. Не існує такої системи управління, яка б могла ефективно працювати без ефективної моделі мотивації.

На сьогоднішній день в Україні серед багатьох засобів мотивації праці застосовуються лише окремі її елементи. Через це виникає потреба у створенні комплексної системи мотивації праці персоналу, яка буде мати орієнтир на всебічний розвиток трудових ресурсів підприємства та результативність його діяльності.

Питанням побудови ефективної системи мотивації праці займалися багато зарубіжних так і вітчизняних науковців. В сучасній українській економічній теорії свої роботи щодо ефективної системи мотивації персоналу присвятили: Д. Богиня, С. Дуда, О. Ковальчук, О. Грішнова, А. Докучаєва, Н. Карпунь, А. Колот, А. Леонтьєва, З. Пушкар, Є. Петренко, О. Славогородська, В. Цуканова, В. Хміль та ін.

На сьогоднішній день персонал підприємства залишається найбільш важливим ресурсом, який здійснює прямий вплив на рівень продуктивності праці та ефективність роботи організації. Для того, щоб ефективно

використовувати та розвивати персонал на підприємстві, необхідно побудувати таку систему мотивації, яка б спонукала працівників до продуктивної праці. Мотивація – це основний елемент активізації роботи персоналу, що спонукає матеріальне виробництво та забезпечує ефективне функціонування підприємства.

Одним із перших дослідників проблеми мотивації був А. Сміт, який у своїй праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» сформулював поняття «економічна людина» – людина, що керується своїми власними інтересами та потребами, а також її діяльність направлена на покращення економічного становища. Також А. Сміт звертав увагу на пряму залежність результатів праці від розміру заробітної плати. Він зазначав, що щедра винагорода завжди призводить до підвищення продуктивності працівників. Якщо заробітна плата буде високою, то працівники будуть більш результативними, слухняними і кмітливими [4].

Як впливає розмір заробітної плати на продуктивність працівників також писав засновник Школи наукового управління Ф. Тейлор. Він зазначив, що однією із причин повільного виконання праці без ентузіазму є те, що на підприємстві використовується однаковий рівень оплати праці для всього персоналу. Отже, працівники не будуть підвищувати свій рівень продуктивності праці, тому що їх оплата праці не залежить від витрачених зусиль та результатів праці. Ф. Тейлором було запропоновано систему уроків, де кожен працівник отримував завдання та детальні інструкції до їх виконання, при успішному виконанні цих завдань працівникам виплачувалась надбавка у розмірі 30-100% від заробітної плати. На думку вченого, гроші - це головний мотив працівника [5].

Але, з розвитком економічної науки, науковці поступово почали приходити до висновків, що не тільки гроші мотивують працівників до ефективної праці.

Першим вченим, хто звернув на це увагу, був засновник Школи людських ресурсів Е. Мейо. У своїй праці «Людські проблеми індустріальної цивілізації» він писав, що морально-психологічні чинники є основними стимулами продуктивної праці, а не оплата чи умови праці. Наприклад, для працівника важливий соціальний статус в колективі, можливість спілкуватися з іншими працівниками, соціально-психологічний клімат на підприємстві [6].

Найбільш відома теорія мотивації належить А. Маслоу, згідно якої людина має різні потреби, що ієрархічно розподілені по певним групам:

1) Фізіологічні потреби (їжа, вода, повітря); 2) Потреби в безпеці (захищеність, стабільність, залежність, свобода від страху, порядок, закон); 3) Потреби в любові та приналежності; 4) Потреби у визнанні (повага інших людей, самоповага); 5) Потреби в самоактуалізації (удосконаленні).

До К. Альдерфера належить подібна теорія до теорії А. Маслоу, що базується на класифікації та аналізі потреб людини та їх вплив на неї. На рис. 1 зображені три групи таких потреб: потреби зростання, потреби зв'язку, потреби існування.



Рисунок 1. Піраміда потреб Альдерфера
Джерело: розроблено автором на основі [5]

На думку А. Маслоу, потреби людини повинні реалізовуватися від нижчого рівня до вищого. Але чіткої ієрархії на практиці немає і потреби високого рівня можуть виникати одночасно з потребами низького рівня. Коли певна потреба реалізовується, то завжди буде виникати необхідність у задоволенні іншої потреби, а задоволена потреба вже більше не буде мотивувати [2].

Відповідно до теорії К. Альдерфера, потреби людини задовольняються у висхідному порядку. У випадку, коли не задовольняються вищі потреби, до збільшується значимість нижчих потреб [5].

Ф. Герцберг, у своїй праці «Мотивація до роботи», збудував двофакторну теорію мотивації працівників, де виділив окремі фактори, що призводять до задоволення або незадоволення працівників своєю роботою. Ті, що викликають задоволення працею пов'язані із самим змістом та структурою роботи, а також з можливістю професійного зростання. Фактори, які викликають незадоволення працівників – це умови праці, відносини в колективі, заробітна плата, політика компанії і стиль управління, надійність і стабільність роботи. Такі фактори науковець назвав гігієнічними [1] (рис.2).



Рисунок 2. Двофакторна теорія мотивації Ф. Герцберга
Джерело: розроблено автором на основі [1]

В теоріях мотивації більш детально досліджувалося питання побудови ефективної мотивації. Ці теорії можна поділити на три групи: змістовні, процесуальні, поведінкових відносин. Немає єдиної точки зору щодо розуміння сутності поняття «мотивація». Відсутня єдина точка зору на розуміння суті поняття «мотивація». Проаналізувавши всі визначення досліджуваних як зарубіжних, так і українських науковців.

Система мотивації персоналу поділяється на такі форми мотивації: матеріальна, нематеріальна, позитивна, негативна, внутрішня, зовнішня, самомотивація. Методи мотивації розподіляють на такі методи, як: примушення, винагородження, солідарності, самомотивації, сторонньої мотивації, позитивні, негативні, внутрішні, зовнішні, фінансові, нефінансові, економічні, організаційні, соціальні, морально-психологічні.

У теперішніх умовах розвитку ринку застосування схеми мотивації праці в управлінні персоналом на підприємствах відіграє одну із ключових ролей в забезпеченні конкурентоспроможності та ефективності роботи організацій в цілому. Основною складовою мотиваційної сфери на поштових підприємствах стає саме матеріальне стимулювання персоналу. Але поряд з матеріальною мотивацією не останню роль грає і моральна стимуляція до трудової діяльності. Так як працівники працюють не лише для задоволення своїх матеріальних потреб, але й для задоволення комплексного спектру соціальних, культурних та духовних потреб.

Література

1. Економічна енциклопедія. Т. 2. / ред. С.В. Мочерний та ін. Київ: Видав. Центр «Академія», 2001. 848 с.
2. Maslow A. Motivation and Personality, Harper & Row, New York, 1954. 180 p.
3. Mayo E. Human Problem of an Industrial Civilisation, Macmillan, London, 1933. 100 p.
4. Smith A. The Wealth of nation, John Murray, Edinburgh. Clarendon, Oxford, 1976. 150 p.
5. Szczupaczyński J., Anatomia zarządzania organizacją. Warszawa: Międzynarodowa Szkoła Sp. z o.o., Warszawa, 2002 r. 269 s.
6. Taylor F. W. Principles of Scientific Management, New York, Harper, 1911. 76 p.

ЛОБЯК Єлизавета, студентка кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник:
ЄРЬОМІНА Марина, к.е.н., доцент, доцент
кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ВИЗНАЧЕННЯ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Головною ціллю відкриття та функціонування будь-якого прибуткового підприємства є отримання прибутку та його перманентне збільшення. Позитивний фінансовий результат господарювання показує, що компанія є «здоровою» та працює ефективно. Чистий прибуток компанії, як правило, використовують на розвиток підприємства, капіталовкладення або інвестування в інноваційні розробки та інші заходи, що сприяють забезпеченню конкурентоспроможності та конкурентостійкості підприємства, продукції та персоналу, а позитивна динаміка даного показника є своєрідним індикатором ефективності діяльності фірми.

Прибуток підприємств відіграє важливу роль у роботі фінансової системи країни та є мотивацією не тільки для бізнесу, а й для держави розвиватися та взаємодіяти на усіх рівнях. Основна важливість цього моменту є в тому, що це надає нові можливості для розвитку та виходу на нові ринки.

В будь-якій організації результати моніторингу динаміки прибутку також розглядаються як критерій для вимірювання ефективності управлінської компетентності. Він оцінює, наскільки рішення та дії менеджменту компанії є ефективними. Отже, прибуток залежить від багатьох факторів, тож перед впровадженням будь-яких заходів щодо його підвищення доцільно проводити їх ретельний аналіз.

З давніх часів велике коло фахівців те тільки теоретиків, а й практиків проводять різноманітні дослідження з метою визначення нових шляхів підвищення прибутку підприємств, в залежності від галузі, в якій вони функціонують, видів товарів, робіт, послуг, які вони виробляють, типу ринку тощо. Науковці приділяють велику увагу цьому питанню, вивчають, аналізують та висувають нові теорії, тому що для нових часів потрібні нові стратегії та свіжі ідеї. Отже, враховуючи вищесказане, можливо говорити про актуальність обраного напрямку дослідження.

У тяжких реаліях сучасності, нагальним постає питання взагалі існування підприємств та можливість їх виживання, а тим більше отримання прибутку та пошук шляхів його збільшення. З'являється необхідність пошуку та розробки нових методів в залежності від стану та трендів того чи іншого напрямку бізнесу. Керівники підприємств стають перед проблемою пошуку зовсім нових шляхів щодо забезпечення ефективності роботи фірми, а саме використання усіх видів

активів компанії, нових напрямків ділової активності, пошуку нових ринків та розробці заходів щодо отримання можливості виходу на них з утриманням зайнятих позицій.

Однак прийняття остаточних рішень щодо продовження існування фірми на ринку та пошук шляхів підвищення її прибутку потребує ретельного дослідження та аналізу отриманих результатів з урахуванням внутрішніх можливостей та зовнішніх загроз, що і є напрямком подальших досліджень.

В результаті роботи очікується розробка певної низки рекомендацій щодо можливих шляхів збільшення прибутку досліджуваного підприємства. Головним критерієм цих рекомендацій повинно бути забезпечення ефективності його діяльності при мінімізації витрат.

ЛУК'ЯНЧИК Вячеслав, бакалаврант кафедри
управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: ЗАСЛАВСЬКА Марія, викладач
кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

БРЕНДИНГ ЯК ФАКТОР ІННОВАЦІЙНОГО ЗРОСТАННЯ ТЕРИТОРІЙ

Територіальний брендинг в останні часи набуває все більшої популярності та широко застосовується у світі. Прикладом цього є міста: Нью-Йорк – I love New York. Кремнієва Долина – технологічна долина. Львів – місто кави, Єрусалим – святе та релігійне місто. У випадку останнього міста брендування є органічним, адже створювалось тисячоліттями та без зайвих втручань місцевої влади. Львів – місто кави та кав'ярень. І ще існує багато міст, які мають свій власний бренд, айдентику, культурні особливості які яскраво висвітлюються потім по всьому світу. Це звісно і створює великі потоки туристів, які до цього навіть не збиралися відвідувати ці міста. Але бренд все ж таки направляє людей туди, де він є сильним. В наш час із соціальними мережами та інтернетом створити бренд навіть невеликого містечка набагато легше ніж 30-50 років тому.

Брендинг – це сучасна дієва методика, яка використовується у всьому світі для просування товарів, послуг та міст для отримання додаткової та довгострокової вигоди.

Брендинг міста – це стратегічне просування міста з метою його розвитку та залучення інвестицій. Основними складовими брендингу міста є його культурна та соціальна ідентичність, а також маркетингове просування.

Бренд міста розглядають як сукупність усталених цінностей, що відображають неповторні оригінальні споживчі характеристики даного міста і спільноти, які широко відомі, отримали суспільне визнання і користуються

стабільним попитом споживачів. Одночасно він є найважливішим фактором конкурентних переваг і доходів, цінним активом регіональної та міської економіки [3].

Питання брендингу територій почала вивчатись ще з 19 століття в США. Пізніше цю практику використовуватимуть з метою туризму, особливо в Європі. Саймон Анхольт вперше в 2002 році вжив словосполучення «брендинг місцевості» як термін. Приблизно в цей же час в англійському журналі «Управління брендом» Саймон Ангольт також вперше використав фразу «національний брендинг», що стало певною віхою для фахівців в області бренду-маркетингу.

Брендинг території у вузькому розумінні сприймається як прагнення «продати» реальні товари території за вищою вартістю, а також проводити активну рекламну кампанію сильних сторін своєї території як території, зручної, привабливої для підприємництва та життя.

Стратегія формування бренду для підвищення його інвестиційної привабливості може проходити наступним чином у декілька етапів:

1) Аналіз ситуації та постановка цілей брендингу. На даному етапі детально вивчають галузі які впливають на формування іміджу. Насамперед це:

- a) Враження від міста, його естетичний вигляд;
- b) Історичне минуле. Наявність старих культурних пам'яток;
- c) Сприятливі умови для туризму, інфраструктура та транспорт;
- d) Безпека міста, рівень доступності та інші фактори;
- e) Наявність великих та відомих виробництв;

2) Формування сутності бренду.

Тут має бути чітко описано за рахунок яких переваг буде просуватися бренд. Які сильні сторони необхідно розкрити та яка ціннісна пропозиція пропонується. Варто звертати увагу на місцевих виробників, товари які виробляються в даній місцевості, а також створення тематичних подій та ярмарок, що у майбутньому будуть приваблювати увагу туристів.

3) Стратегія просування бренду.

На третьому етапі встановлюються цілі та план їх реалізації. Найважливіше завдання - реалізувати організаційні зміни та нововведення.

4) Реалізація плану.

Для реалізації плану вже залучаться влада, організаційні установи, маркетингові агентства та інші учасники міста й не тільки. Програма активно імплементується в життя та йдуть планові роботи з реалізації.

5) Оцінка ефективності сформованого бренду.

Відповідно до цілей брендингу Г. Ю. Никифорова запропонувала оцінювати його ефективність за трьома видовими характеристиками: соціальною, комунікативною та економічною, причому соціальну ефективність слід оцінювати в першу чергу, оскільки саме від неї залежить привабливість міста [2].

– Соціальна ефективність: чисельність населення, рівень життя та заробітної плати, міграція та народжуваність населення.

- Комунікативна ефективність: впізнаваність міста, кількість туристів, рейтинг території.
- Економічний ефект: дохід населення зайнятого в туризмі та кількість податків, вартість бренду міста та його ліцензованих часток, темпи зростання.

Брендинг територій – це процес, що складається з декількох підпроцесів. На відміну від брендингу більш простих суб'єктів, таких як товар, послуга, компанія, особа або класичні суб'єкти брендингу, нації та міста є надскладним процесом. Складність пов'язана з великою різноманітністю зацікавлених сторін у цьому процесі. Взагалі бренд території походить від існуючих активів місцевості, таких як її ціннісна пропозиція чи сприйняття громадськістю.

Потужний та позитивний національний імідж – один із найцінніших активів для будь-якої країни у нинішню епоху. Він має здатність надавати руху соціальні, економічні та культурні процеси. Так само, як компанії та продукти, країни, провінції та регіони також мають відмінну ідентичність. Nation Brands Index (NBI) був створений, щоб оцінити, як громадяни світу бачать країни, міста та регіони світу. 2021 рік став більш позитивним для країн, які потрапили до топ-10 рейтингу «Нація як бренд» (NBI). Німеччина п'ятий рік поспіль опинилася на першому місці, але в топ-10 зафіксовано як покращення, так і втрати: рейтинг Італії підскочив із шостої на четверту позицію; США піднялися з десятої на восьму сходинку; Великобританія, навпаки, опустилася із другої на п'яту позицію; Франція, Швеція та Австралія опустилися на один рядок; Росія опустилася з 26-ї на 27-ю позицію рейтингу; Україна опустилася з 43-го на 48-й рядок [1].

Таблиця 1 – Топ-10 NBI

Рейтинг NBI 2021	Держава	Результат
1	Німеччина	71,06
2	Канада	70,64
3	Японія	70,52
4	Італія	70,23
5	Великобританія	70,08
6	Франція	70,00
7	Швейцарія	69,76
8	Сполучені Штати	69,67
9	Швеція	69,04
10	Австралія	68,55

Джерело: розроблено автором на основі [1]

Зазвичай державні бренди цілеспрямовано формують відповідні компанії та фахівців, що працюють на тендерній основі. У Шотландії просуванням національного бренду займалася маркетингова компанія CLK, яка запропонувала світові Scotland the Brand. У Польщі – це агентство Corporate Profiles DDB, яке розробило національний логотип, слоган та маркетингову

кампанію у цілому. У Канаді немає єдиної стратегії просування національного бренду. Реалізацією цієї мети займаються агентства Garneau, Wurstlin, Philp: Brand Engineering, які пропонують рекламувати Канаду як «молодшу версію США» та Taxi Advertising & Design, що пропонує зосередити увагу на інноваційному та креативному потенціалі країни [4].

В наш час поняття бренду швидко розповсюдилося та набуло популярності у всіх сферах життя, і міста не стали виключенням. Інноваційний розвиток приходить з потоками нових інвестицій. Це стосується як фінансових, так і інтелектуальних надходжень ресурсів.

Саме чітке розуміння міста та території, сильних сторін та можливостей дають змогу створити дійсно сильний та привабливий бренд, який буде конкурентоспроможним з іншими. Слід врахувати історичне минуле, теперішнє становище населення й ресурсів та потенціал розвитку території, щоб гармонійно вписати цей бренд. Бренд дає змогу залучити потік туристів, а згодом й інвестицій. І це потім стане системою, яка буде підживлювати сама себе. Звісно на початковому етапі потрібне залучення інвестицій, координації процесу та реформування, а це є не дуже швидким процесом.

Існувати місто без бренду звісно може, але конкурувати та залучати інвестиції місто та розвиватися з брендом набагато ефективніше. Тому створення бренду території є ефективним способом залучення інвестицій, а згодом і розвитком інновацій територій для посилення економічних та соціальних ефектів.

Література

1. Индекс национальных брендов 2021 – Німеччина, Канада, Японія, Італія та Великобританія в Топ-5. URL : <https://internationalwealth.info/life-abroad/indeks-nacionalnyh-brendov-germanija-kanada-japonija-italija-i-velikobritanija-v-top-5/> (дата звернення 21.10.2022).
2. Нікіфорова Г. Ю. Оцінка ефективності брендингу території. *Підприємство*. №10(58), 2011, С. 109–116
3. Офіційний веб-сайт Дніпропетровської обласної ради. URL : <http://www.oblrada.dp.ua> (дата звернення 19.10.2022)
4. Покрас О. С., Сакалош Т. В. Знаходження інтегрального показника привабливості країн в аспекті територіального брендингу. URL : <http://www.probl-economy.kpi.ua/pdf/2014-39.pdf> (дата звернення 19.10.2022)

ОВОД Катерина, бакалаврант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: ПОРТНА Оксана, д.е.н., професор, професор кафедри
управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ЯК ВАГОМИЙ ЧИННИК ЗБІЛЬШЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ БІЗНЕСУ

У сьогоднішньому турбулентному економічному житті, яке проходить під впливом численних, здебільшого негативних факторів (наприклад, світові кризи, карантинні обмеження, війни тощо) [8; 9], бізнес для забезпечення стабільного функціонування повинен швидко реагувати на нові обставини, виклики, ризики, погрози тощо. Важливим для бізнесу було й залишається ефективне управління витратами, що є базою забезпечення не просто виживання в скрутних сучасних умовах, а й чинником підтримання конкурентоспроможності, успіху підприємства.

Фінансовий стан бізнесу, аналіз фінансових результатів діяльності [5; 7; 10] є одним з важливих як індикаторів, так і інструментів оцінки якості та ефективності процесів управління витратами, метою яких є забезпечення прибутковості. Такі індикатори та інструменти допомагають оцінити та проаналізувати не тільки поточні результати (витрати, прибутки, збитки тощо), але й надають можливості спланувати подальші тактичні та стратегічні напрямки дій стосовно функціонування та успіху бізнесу. Отже вважаємо за доцільне навести показники, що характеризують сучасний стан фінансових результатів функціонування підприємств України (рис. 1.)

Таблиця 1 – Фінансові результати та рентабельність підприємств України за 2017–2020 рр

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Валюта балансу підприємств, млрд грн	9961,78	10878,05	11494,97	12682,48
Усього фінансовий результат (сальдо), млрд грн	274,83	429,13	664,85	303,22
Прибуток, млрд. грн	674,39	746,53	933,16	848,62
Збиток, млрд грн	399,55	317,40	268,31	545,40
Частка підприємств, що отримали збитки, %	27,2	25,7	26,0	28,6
Рентабельність усього, %	8,8	8,1	10,2	6,2
Кількість підприємств на 10000 наявного населення, од., усього тис. од.	80	84	91	90

Джерело: за даними Державної служби статистики України [2]

З даних таблиці 1 можна підсумувати, що весь аналізований період валюта балансу зростає, за період 2017–2019 рр показники фінансових результатів та

прибутку мали позитивну тенденцію до зростання, збитки зменшувалися. У 2020 році ситуація змінюється, фінансовий результат, прибуток та рентабельність знижується, збиток різко зростає, як і частка підприємств, що отримали збиток. Такі ж тенденції демонструє й показник кількості підприємств на 10000 наявного населення, що зростає у 2017–2019 роках, та починає знижуватися у 2020 році відносно 2019 р.

Динаміку прибутків та збитків підприємств України (у % до попереднього року) подано на рис. 1.

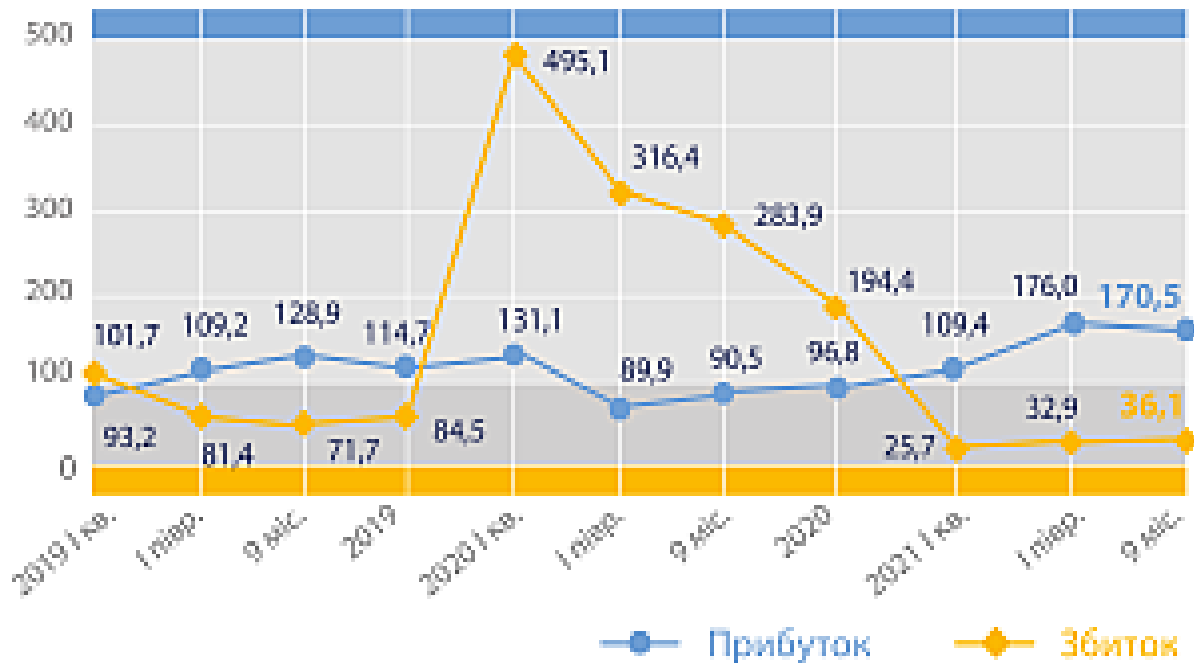


Рисунок 1. Динаміка прибутків та збитків підприємств України (у % до попереднього року)

Джерело: за даними Державної служби статистики України [2]

За офіційними даними [2], галузями, підприємства яких за період 2017–2020 рр мали постійно високу рентабельність є сільське господарство, торгівля, інформація та телекомунікації.

Управління витратами є не тільки актуальним завданням [3; 4; 6], але й важливим управлінським процесом, який повинен бути орієнтованим на оптимальний, позитивний результат, тобто забезпечення прибутковості діяльності підприємства.

Дослідники питань ефективного використання ресурсів, оптимізації витрат, формування та застосування системи управління витратами [1], вважають доцільним створення та впровадження комплексної системи управління витратами у бізнесі (рис. 2).

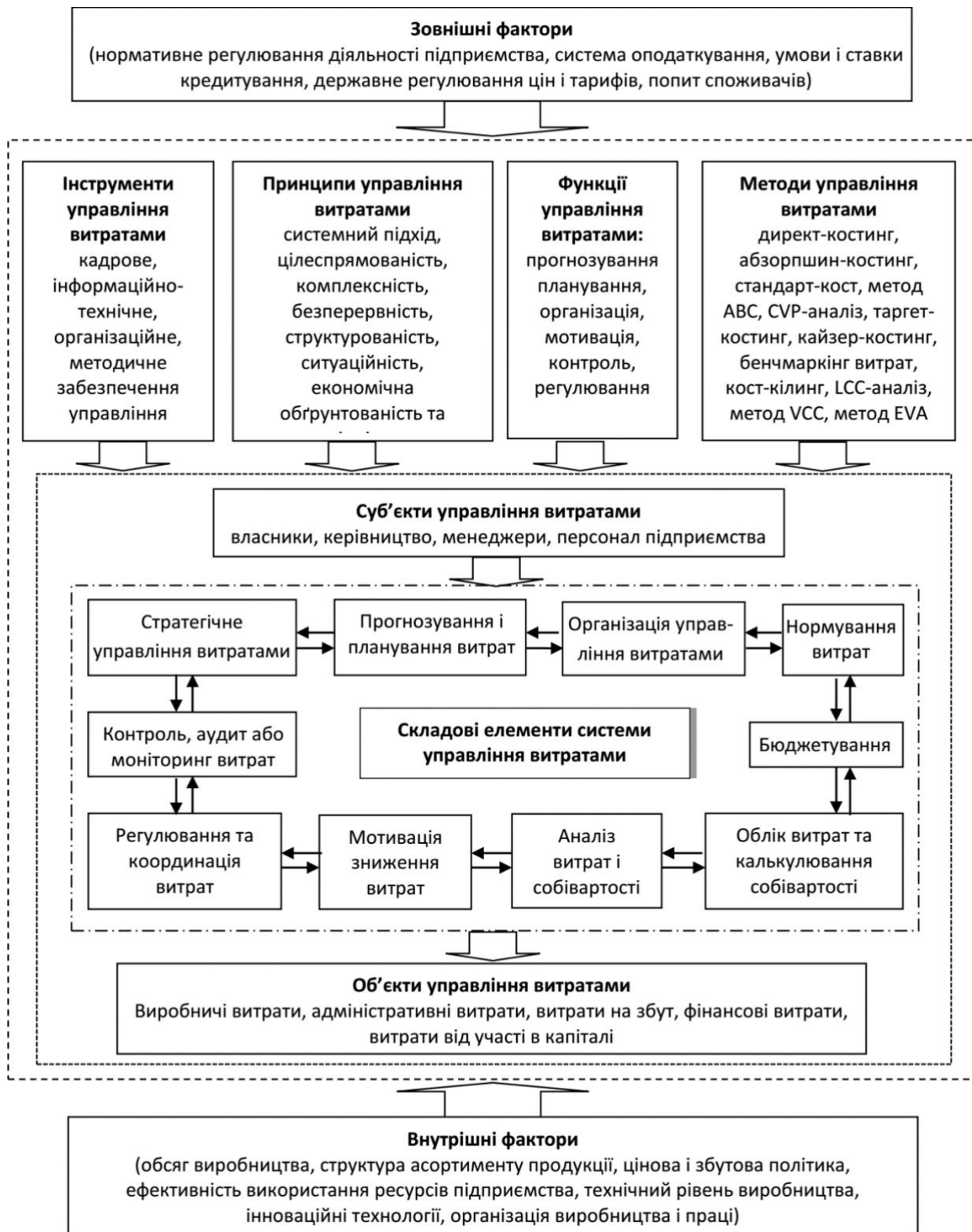


Рисунок 2. Система управління витратами підприємства
Джерело: за даними [1, с. 19]

Як неодноразово наголошувалося науковцями та практиками з управління витратами [11], зараз існують та широко використовуються різні підходи та методи управління витратами економічних суб'єктів (наприклад, стандарт-кост

(standard-cost), директ-костинг (direct-costing), кайзен-костинг (kaizen-costing), таргет-костинг (target-costing), метод EVA, абсорпшен-костинг (absorption-costing), кост-кілінг, CVR-аналіз, LCC-аналіз, бенчмаркінг витрат тощо). Кожен з цих підходів та методів має свої позитивні особливості, застосовується чи окремо, чи в поєднанні з іншими. Це є виправданим тому, що існує безліч складових, їх елементів, факторів впливу на витрати, що мають різну економічну природу та спрямованість, можуть визначатися пріоритетами в управлінських рішеннях та в обліковій політиці підприємства. Управління функціонування бізнесу.

Література

1. Борисюк І. О., Семеняка Я. В. Формування системи управління витратами підприємства. *Modern Economics*. 2017. № 6. С. 15–23.
2. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 13.10.2022)
3. Занора В. О. Ризик-орієнтоване управління виробничо-технологічними витратами машинобудівних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. № 4. С. 157–161.
4. Костецька Н. І. Управління витратами на підприємствах в умовах ризику. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1035> (дата звернення 06.10.2022).
5. Кульомза Д. Р., Портна О. В. Світовий досвід фінансового управління компаніями: стейкхолдери підвищення його ефективності. *Бізнес Інформ*. 2019. № 12. С. 403–408.
6. Поліщук С. В., Буркало Т. М. Оцінка управління процесом формування прибутковості продукції. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1013> (дата звернення 16.10.2022).
7. Портна О. В., Герегієва Г. Є. Сучасні міжнародні та вітчизняні тенденції розвитку галузі виноробства як результат ефективної взаємодії стейкхолдерів. *Бізнес Інформ*. 2021. № 2. С. 323–329.
8. Портна О. В. Фінансова стабільність як індикатор ефективності управління змінами в усіх сферах національної фінансово-економічної системи. *Соціальна економіка*. 2018. Випуск № 56. С.50–55.
9. Портна О. В., Дереза Б. П. Вплив стану національної економіки на запровадження антикризового управління на підприємствах. *Бізнес Інформ*. 2020. № 1. С. 352–359.
10. Портна О. В., Черниш Я. О. Світові зміни в підходах до забезпечення фінансових критеріїв розвитку підприємств на основі врахування інтересів стейкхолдерів. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 286–292.
11. Шутько Т. І. Економічна сутність управління витратами підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 12. URL :

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3681> (дата звернення 06.10.2022).

ПАТЛАХ Ірина, магістрантка кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: ПРУС Юлія, доктор філософії, доцент кафедри
управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ЕКОНОМІКА ЗАМКНЕНОГО ЦИКЛУ ЯК НОВІ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ

Економіка замкненого циклу, яку ще можна зустріти під назвою «циркулярна економіка» – це абсолютно нова модель економічного розвитку, яка фокусується на подоланні екологічних проблем шляхом переробки, повторного використання та раціонального споживання обмежених ресурсів.

Така модель є абсолютно протилежним баченням традиційної, лінійної економіки, яка дбає насамперед про те, щоб отримати прибуток будь-якою ціною. На відміну від таких елементів лінійної економіки як «взяти, зробити та викинути», циркулярна економіка має поняття «взяти, виробити, переробити, використати знову, відновити, знизити рівень відходів на планеті».

Усі ці пункти описані у моделі 10R, наведеній у табл. 1. До 2018 року кількість принципів, сформованих Всесвітнім економічним форумом, складала всього три [1].

Таблиця 1 – Основні принципи економіки замкненого циклу (модель 10R)

Назва	Значення
Reduce	Боротьба з надмірним використанням природних ресурсів, підвищення ефективності виробництва
Reuse	Повторне використання продукту
Recycle	Перетворення продукту на сировину для подальшого виготовлення продукту такої ж якості
Refuse	Відмова від «брудних» технологій, оновлення
Remanufacture	Застосування частини старого виробу у новому продукті
Refurbish	Відновлення старого товару для подовження його «життя»
Repair	Технічне обслуговування, ремонт для подальшого використання
Rethink	Зміна мислення у більш екологічну сторону (спільне використання, наприклад)
Repurpose	Зміна частини старого виробу у новому продукті на інше призначення
Recover	При утилізації продукту виробити таку ж саму кількість енергії, яку витратили на виробництво цього продукту

Джерело: складено автором на основі [4]

Економіка замкненого циклу стає усталеною та широко поширеною концепцією серед малих та середніх підприємств в Україні. За своєю сутністю циркулярна економіка спрямована на продовження терміну служби ресурсів і продуктів та їх повторне включення у виробничі цикли. Таким чином, все або повторно використовується, або переробляється назад у сировину або, у крайньому випадку, використовується як джерело енергії. В Україні циркулярна економіка – це концепція, яка почала розповсюджуватись у зв'язку з проблемою ефективності використання ресурсів [2].

Щороку в Україні генерується приблизно 420 млн т відходів промисловості. З них 250 млн т приходить на вугільні шлаки, 100 млн т – на металургійну промисловість. Згідно з даними Державної служби статистики України, у нашій країні наразі накопичено приблизно 15 млрд т відходів. Здебільшого проблема стосується саме переробки наявних відходів, адже наші відходи часто просто спалюються, причому не обов'язково навіть у спеціально відведених місцях. Згідно зі статистикою, 1/7 території країни, нажалю, завалена сміттям [4].

Тому Україна продовжує налагоджувати партнерства з країнами ЄС для досягнення прогресу у боротьбі з відходами. Наприклад, минулорічна Національна конференція «Кругова економіка для розвитку бізнесу в рамках фінансованої ЄС ініціативи EU4Environment» зібрала понад 170 учасників з різних секторів діяльності (промисловість та приватний сектор, державні установи, національні та міжнародні організації, наукові кола та громадянське суспільство), які приєдналися, щоб дізнатися більше про роль, дії та «екологічні шляхи», якими національна промисловість може рухатися до сталого розвитку [3].

EU4Environment не тільки проводить конференції, а ще й фінансує спеціальну програму для малих і середніх підприємств «Впровадження ресурсоефективного та чистого виробництва в Україні». Під час впровадження даної програми використовується екологічна превентивна стратегія Ресурсо-ефективне та чисте виробництво, яка застосовується до послуг, продукції та процесів з метою підвищення економічної ефективності виробництва і в той самий час для зниження ризиків для довкілля та людей. Її сутність полягає у якомого ефективнішому використанні ресурсів одночасно з підвищенням продуктивності підприємства. Спочатку здається, що так не може бути, але на прикладі ПрАТ «ЗАВОД МЕТАЛОКОНСТРУКЦІЙ УКРСТАЛЬ ДНІПРО» авторка спробує довести, що стратегія працює [1].

Згідно зі звітом програми EU4Environment, ПрАТ «ЗАВОД МЕТАЛОКОНСТРУКЦІЙ УКРСТАЛЬ ДНІПРО» виробляє високоякісні зварні металоконструкції різноманітного призначення. Завод спеціалізується на виготовленні мостових металоконструкцій, а також конструкцій для важкої промисловості. Він постачає продукцію для підприємств хімічної, металургійної, гірничодобувної та оборонної галузей. Виробничі потужності підприємства становлять 95 тис. т металоконструкцій на рік.

Металообробка вважається однією з найбільш енергоємних галузей, тому і підприємство, і фонд були зацікавлені у підвищенні енергоефективності виробництва. Саме тому було розроблено 13 опцій, всі з яких реалізовано і які принесли той чи інший прибуток. Нижче у табл. 2 наведено та проаналізовано пріоритетні 4 з них. Аналіз наведених показників дає підставити стверджувати, що підприємству вдавалося економити ще і природні ресурси, такі як вода, сировина, електроенергія та паливо. За ці чотири опції вдалося зекономити 2409 м³ води на рік, 163,9 т матеріалів на рік, 382 826 кВт*год на рік, а також 39641 м³ палива на рік [1].

Таблиця 2 – Пріоритетні опції ПрАТ «ЗАВОД МЕТАЛОКОНСТРУКЦІЙ УКРСТАЛЬ ДНІПРО», які сприяли підвищенню енергоефективності виробництва

Опція	Пояснення	Економічні заощадження, євро / рік
Заміна пневмоінструмента на електричний	У минулому коефіцієнт використання стиснутого повітря становив 0,49 (велика частина стиснутого повітря витрачалась в мережі), і був доволі високий коефіцієнт завантаженості обладнання. Заміна сприяла економії електроенергії при тому ж самому навантаженні	7 200,0
Оптимізація схеми комутації трансформаторів	Оптимізувавши завантаження працюючих трансформаторів при максимальному ККД і від'єднавши від мережі не працюючі, заводу вдалося значно скоротити свої енерговитрати	11 825,0
Оптимізація режимів роботи компресорів	До впровадження програми завантаженість компресорів становила 20-30% від встановленої потужності. Дана опція передбачала використання компресорної установки згідно з графіком виконання робіт, що зекономило значну частку електроенергії	2 990,0
Застосування фарб, які не потребують попередньої дробоструменевої обробки поверхні для фарбування	Завдяки цим фарбам можна зменшити обсяг абразивної обробки виробу, а тому можна зменшити потребу в експлуатації компресорів	36 121,0

Джерело: складено автором на основі [1, 3]

Враховуючи здобуті економічні результати, завод й у подальшому планує використовувати впровадження методики ресурсоефективного та чистого виробництва у якості бізнес-стратегії. Також у планах підприємства є скорочення виробничих витрат і споживання ресурсів завдяки ідеї впровадження автоматизованої системи комерційного обліку енергоспоживання, що у комплексі з модернізацією мережі стиснутого повітря та застосуванням

сучасних зварювальних сумішей буде можливістю не тільки зекономити, а ще й отримати більший прибуток.

Таким чином, за економікою замкненого циклу стоїть майбутнє, адже нам потрібно думати не тільки про отримання прибутку, а ще й про обмеженість наших ресурсів. На сучасному етапі Індустрії 4.0 саме час усім підприємствам найбільш забруднюючих видів економічної діяльності (таких як металургія, текстильна галузь та вугільна промисловість) шукати шляхи більш економного виробництва та правильного використання, у першу чергу, енергоресурсів. На прикладі кейсу дніпровського заводу ми довели, що це не тільки зекономить значні кошти та розгрузить енергетичну систему України, а ще й сприятиме отриманню прибутку, при цьому завдаючи якомога меншої шкоди планеті та суспільству в цілому.

Література

1. Бізнес-кейс ПрАТ «ЗАВОД МЕТАЛОКОНСТРУКЦІЙ УКРСТАЛЬ ДНІПРО». URL : <http://www.recpc.org/wp-content/uploads/2021/07/UKRSTAL-DNIPRO-ua.pdf> (дата звернення 27.10.2022).
2. Гурочкіна В. Циркулярна економіка : українські реалії та можливості для промислових підприємств. *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування*. Вип. 5. 2020. С. 52–64.
3. Звіт Towards a Green Economy with EU4Environment in Ukraine. URL : <https://www.eu4environment.org/app/uploads/2022/08/Ukraine-profile-2022.pdf> (дата звернення 21.10.2022).
4. Руда М., Яремчук Т., Бортнікова М. Циркулярна економіка в Україні : адаптація європейського досвіду. *SMEU*. Вип. 3, №1, 2021.

РАК Ілля, бакалаврант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: ТРЕТЯК Вікторія, д.е.н., доцент, професор
кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

АУТСОРСИНГ: ЙОГО ПЕРЕВАГИ ТА РИЗИКИ ДЛЯ БІЗНЕСУ

Аутсорсинг – це бізнес-практика, у якій послуги або робочі функції підприємства передаються третій стороні. В різних напрямках бізнесу аутсорсинг – це виконання третьою стороною окремих функцій, частин або повноцінних проектів. Компанії працюють з аутсорсерами як зі своєї країни, так і іноземних [1].

Бізнес-обґрунтування аутсорсингу залежить від ситуації, але переваги аутсорсингу часто включають одну або кілька з наступного [2]:

- нижчі витрати: через економію на масштабі або нижчі ставки праці, наприклад, ІТ-спеціалісти України мають нижчу ставку ніж в Америці та ЄС;
- підвищення ефективності: скорочення навантаженості на персонал та збереження фокусу роботи;
- підвищена увага до стратегії / основних компетенцій: компанія має певний набір технологій та компетенцій, щоб не розширювати та не ускладнювати систему, певні завдання віддаються на аутсорс;
- доступ до навичок або ресурсів: витрати на аутсорс можуть бути значно меншими, ніж на придбання необхідних ресурсів та навчання персоналу новим технологіям;
- підвищена гнучкість для задоволення мінливих ділових і комерційних умов: іноді з'являються специфічні завдання або умови, при яких необхідно виконати завдання без значних витрат та змін всередині компанії;
- прискорений час виходу на ринок: розподіл частини функцій на аутсорс може значно прискорити функціонування компанії, її розвиток та виходу на нові ринки;
- нижчі поточні інвестиції у внутрішню інфраструктуру: немає необхідності інвестувати в зайві ресурси та навички;
- доступ до інновацій, інтелектуальної власності та інтелектуального лідерства: компанії-аутсорсери надають власні технології та фахівців;
- партнерство: надійне та довгострокове партнерство на базі аутсорсу дозволяє примножувати вигоду як для аутсорсерів, так і для замовників.

Аутсорсинг у компанії повинен бути налагодженою системою роботи, щоб не підпадати під можливі ризики, такі як [3]:

- повільніший час виконання: затримки аутсорсингу можуть негативно вплинути на ефективність та прибутки компанії-замовника;
- відсутність знань про бізнес або сферу діяльності: необхідно вибирати вузько-спеціалізованих аутсорсерів, які знаються на сфері діяльності компанії-замовника;
- мовні та культурні бар'єри: можливі складності при роботі з іноземними агенціями: розклад робочого часу, святкові дні, мова та інше;
- відмінності часових поясів: складно будувати роботу та комунікацію з різницею у часі понад 3 години;
- відсутність контролю: необхідно тримати під постійним контролем діяльність аутсорсерів, щоб уникнути затримок та надання неякісних послуг.

Таким чином, можна зробити висновки, що для багатьох компаній, аутсорсинг – це незамінна складова бізнес-моделі, можливість значного

прискорення розвитку, збільшення прибутків, підвищення ефективності та гнучкості бізнесу. Найбільше аутсорсинг представлений у ІТ-секторі. Без системної та цілком контрольованої роботи з аутсорсерами можна знизити його ефективність та прибутки.

Література

1. CIO. URL : <https://www.cio.com/article/272355/outsourcing-outsourcing-definition-and-solutions.html> (дата звернення 22.10.2022).
2. НВ Бізнес. URL: <https://www.ucsusa.org/resources/benefits-renewable-energy-usehttps://biz.nv.ua/experts/kak-aoutsorsing-optimiziruuet-biznes-protssessy-2288658.html> (дата звернення 22.10.2022).
3. Cowan J., Helmcamp K., Hemerling J., et. al. Riding the next wave of outsourcing. The Boston Consulting, Inc. 2004. P. 8–11.

РЄЧКІНА Анна, бакалаврант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: РЕКУН Ганна, к.е.н., доцент, доцент кафедри
управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОПТИМІЗАЦІЇ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Експерти міжнародної консалтингової компанії Bain разом зі спеціалістами компанії з дослідження ринку Nielson ще рік тому в своєму вебінарі на тему «Оптимізація асортименту продукції» зазначили критичну необхідність впроваджувати нові підходи до змін в асортиментній політиці. Згідно з дослідженням, понад 70% усіх продажів припадає на 2% «активних» товарних позицій, а зі 120 нових продуктів, які щодня виводяться на європейський ринок, лише 30% виживають протягом останніх двох років. Це означає, що 70% нових продуктів, які компанії додають до асортименту аби лише розширити свою пропозицію - це просто виснаження ресурсів [2]. Щоб цього уникнути важливо слідувати сучасним підходам до оптимізації задля реального підвищення ефективності та мінімізації витрат. Компаніям доцільно уникати помилок, які гальмують розвиток регіонального бізнесу в посткризових умовах, до яких експерти консалтингової компанії Mc Kinsey відносять перенос акценту на короткострокові поточні цілі замість вибудовування довгострокових стратегій [3].

Еволюція підходів до оптимізації асортименту пройшла довгий шлях: від масового виробництва з акцентом на продукті до пропонування інтегрованих рішень на основі ринкового аналізу.

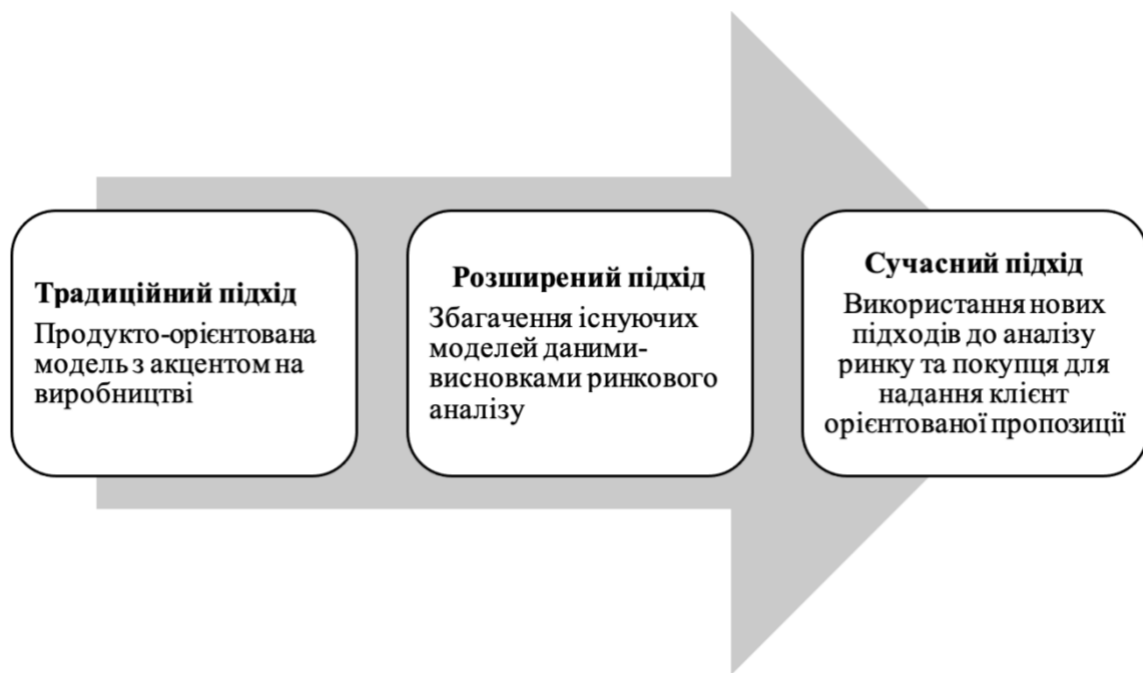


Рисунок 1. Еволюція підходів до оптимізації асортименту
Джерело: розроблено автором на основі [1]

Клієнти сьогодні мають доступ до мільйонів продуктів та, що не менш важливо, інформації. Вони більш чутливі до ціни, краще поінформовані та менш лояльні до продуктів і брендів, що повністю руйнує класичні канони маркетингових рішень. Тому перше, на чому треба концентрувати увагу при прийнятті рішень стосовно асортиментної політики – поведінка, бажання, та потреби покупців в режимі реального часу.

Такий клієнтоорієнтований підхід включає в себе аналіз наступних показників:

- Коливання обігу товару: його вибір покупцем та частота покупки;
- Сезонність товарів;
- Результативність акційних пропозицій;
- Властиві продуктовій категорії крос-ефекти: канібалізація (або унеможливлення активності нового продукту за рахунок застарілості інших у групі;
- Демографічні та соціальні особливості цільової аудиторії. [4]

Задоволення потреб клієнта – незмінний фундамент, на якому будується ефективна система продажів. Проте в сучасних умовах підходити до цього необхідно по новому. Наприклад, штучний інтелект може стати у нагоді для врахування та ведення аналізу вищевказаних факторів. Тому наступний тренд, який має бути взятий до уваги – діджиталізація та розвиток нових технологій. Використання алгоритмів штучного інтелекту дозволяють сегментувати клієнтів на основі їхньої купівельної активності, визначити потрібний час для пропозиції покупок, виявити унікальні сегменти на основі поведінкових моделей, типових для певних груп клієнтів, тощо. [5]

Не можна забувати і про те, що на даний момент важливо та актуально для покупця. Сучасний споживач прагне візуально привабливих, інноваційних, та функціональних рішень з одного боку, а з іншого - виступає за сталий розвиток та корпоративну відповідальність. [6] Актуалізація останніх двох принципів в асортиментній політиці може стати вагомою конкурентною перевагою. Для цього можна застосувати кілька стратегій:

1. Створити та поширити ключові показники ефективності релевантні для бізнесу на всіх ланках взаємодії (постачальники, дистриб'ютори, покупці) щодо сталого розвитку;
2. Розписати план по впровадженню дій, що відповідають «Цілям сталого розвитку» ООН;
3. Ліквідувати з ринку продукти з низькою оборотністю: принцип «менше – більше». Якщо продукт, або ціла категорія об'єктивно не користуються попитом покупців, портфоліо потребує скорочення. Чим швидше вдасться звільнити місце для нових продуктів, тим скоріше можна побачити позитивний результат.

Важливо відзначити, що навіть в умовах «нового ринку» актуальною залишається головна ціль бізнесу – максимізація прибутку. Тому визначення асортименту, що сприяє примноженню вигоди, є ще однією ключовою проблемою планування. [5]

Загалом, багато років поспіль асортиментна політика була відсунута на другий план у гонитві за покупцями, а сліпе наслідування традиційних та «універсальних» маркетингових підходів створювало проблеми для ланцюгів поставок, прибутків, покупців і планети в цілому. Визначення та досягнення пріоритетів асортиментної стратегії на основі ідеї «менше – більше» – це можливість збільшити продажі, підвищити лояльність покупців та зміцнити довіру до бренду. Тільки разом ми здатні розвивати інноваційне бізнес-суспільство!

Література

1. Anselmi F., Schwan K., Richter S. From Prophet to Profit: Next Generation of Assortment Optimization. 2021. 13 с. URL : https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-170/Accenture-From-Prophet-To-Profit-Next-Generation-Assortment-Optimization.pdf#zoom=50 (дата звернення: 22.10.2022).
2. Bain & Nielsen. Webinar “Assortment Optimization”. URL : <https://www.bain.com/insights/assortment-optimization-webinar/> (дата звернення: 22.10.2022).
3. COVID-19: Implications for business. URL : <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk-and-resilience/our-insights/covid-19-implications-for-business#interactive> (дата звернення: 22.10.2022).

4. Datawiz. Як грамотно оптимізувати асортимент в умовах кризи? – Консалтингова компанія «Datawiz», 2022. URL : <https://datawiz.io/uk/blog/optimization-of-the-assortment> (дата звернення: 22.10.2022).
5. Kotler P. Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. 2018. 208 с.
6. Міністерство цифрової трансформації України. «Бізнес: сталий розвиток», 2021. URL : <https://www.kmu.gov.ua/news/biznes-stalij-rozvitok-novij-kurs-na-diyabiznes-vid-merezhi-globalnogo-dogovoru-oon-v-ukrayini-mincifri-12-goal-ta-stalih-biznesiv> (дата звернення: 22.10.2022).

РЯБКО Олександр, бакалаврант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: КОВАЛЕВСЬКА Алла, к.е.н., доцент, доцент
кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ: РІВНІ АНАЛІЗУ ТА АЛЬТЕРНАТИВНІ УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

Питання щодо підвищення рівня конкурентоспроможності на основі практичної й точної оцінки залишаються актуальними для кожного підприємства. Аналіз фахових джерел інформації показав, що розроблено доволі велику кількість методів та підходів оцінки конкурентоспроможності послуг та товарів, підприємства в цілому. Все більше з'являється наукових розробок з пропозиціями універсального чи загального методичного підходу або алгоритму. У той же час, складнощі визиває вибір адекватного методу на основі сформульованих цілей і завдань.

На сучасному етапі становлення та розвитку ринкової економіки особливої актуальності набуває питання забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємств, що є однією з умов утримання позицій підприємств на внутрішньому та міжнародному ринках, яка набуває особливого значення. Безумовно досягнення високого рівня конкурентоспроможності пов'язано з різними аспектами діяльності підприємства – з продуктом, що надається споживачу, з навичками та компетенціями співробітників, з маркетинговими діями, з загальним керівництвом діяльності суб'єкту. Отже, високий рівень конкурентоспроможності підприємства та його підтримка залежать від операційних та стратегічних рішень і заходів, що ухвалюються та реалізуються.

Аналізуючи ключові характеристики стану підприємства, можна сформулювати основні принципи забезпечення конкурентоспроможності підприємства (рис. 1).



Рисунок 1. Основні принципи забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено на основі [5, с. 97]

Задача забезпечення конкурентоспроможності підприємства включає забезпечення конкурентоспроможності продукції, персоналу і власне конкурентоспроможність підприємства на тактичному та стратегічному рівнях. В табл. 1 наведено сутність даних складових загального стану конкурентоспроможності підприємства.

Слід виділити різні критерії конкурентоспроможності підприємства залежно від горизонту планування та управління на підприємстві:

- 1) основним показником конкурентоспроможності підприємства на оперативному рівні є інтегральний показник конкурентоспроможності продукції;
- 2) на тактичному рівні конкурентоспроможність підприємства забезпечується його загальним фінансово-господарським станом і характеризується комплексним показником його стану;
- 3) на стратегічному рівні конкурентоспроможність підприємства характеризується інвестиційною привабливістю, критерієм якої є зростання вартості бізнесу.

Таблиця 1 – Визначення сутності ключових складових загального стану конкурентоспроможності підприємства

№	Дефініція	Визначення	Автор	Джерело
Оперативний рівень				
1	Конкурентоспроможність продукції	Здатність підприємства створювати, виробляти і продавати товари та послуги, цінові й нецінові якості яких привабливіші, ніж в аналогічній продукції конкурентів	І. Должанський	[1, с. 75]
2	Конкурентоспроможність персоналу	Сукупність джерел конкурентних переваг і самих переваг у персоналу підприємства та здатність персоналу реалізувати власні конкурентні переваги, що задовольняє одночасно потреби суспільства, підприємства та працівника	В. Коломієць	[2, с. 170]
Тактичний рівень				
3	Конкурентоспроможність підприємства	Здатність виробляти й реалізовувати свою продукцію швидко, дешево, якісно, продавати її в достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування	О. Янковий	[3, с. 7]
Стратегічний рівень				
4	Інвестиційна привабливість	Характеристика доцільності щодо інвестування в термінах здійснення інвестиційної діяльності з максимальним ефектом за мінімальних витрат	Т. Кулінич	[4, с. 3]

Джерело: складено на основі [1; 2; 3; 4]

Маємо наголосити, що успіх підприємства в конкурентному середовищі визначається постійним моніторингом ринкових позицій, вивченням сильних і слабких сторін як власної господарської діяльності, так і конкурентів, а також його здатністю так і конкурентів, а також його здатністю адаптуватися до змін ринкової ситуації. Конкурентоспроможність є однією з основних економічних категорій. Як правило, це поняття асоціюється з перевагами об'єкта, успішністю його функціонування та здатністю до розвитку.

Проблема дослідження визначається, по-перше, тим, що для досягнення успіху необхідно управляти конкурентоспроможністю. Кожна людина прагне бути конкурентоспроможною, але в реальності: підприємства суттєво відрізняються за своєю здатністю випереджати конкурентів. По-друге,

створення системи управління конкурентоспроможністю в умовах ринкової економіки, коли можливість подальшого розвитку підприємства безпосередньо залежить від впровадження ефективної системи господарської діяльності, де необхідним є теоретичне обґрунтування структури та причинно-наслідкових зв'язків, що визначають конкурентоспроможність.

Сьогодні найважливішими факторами конкурентоспроможності підприємств є висока якість виробництва та управління, тобто здатність підприємства проектувати, виготовляти, випускати на ринок і підтримувати конкурентоспроможну продукцію, що перевершує продукцію конкурентів і користується у споживачів переважним попитом, швидко оновлювати асортимент продукції, що випускається, шукати нові ринки збуту продукції, систематичне підвищення якості роботи підприємства протягом усього виробничого процесу.

Особливої актуальності набувають проблеми розробки організаційно-економічних механізмів, моделей і методів аналізу та оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств.

Таким чином, в умовах ринкової економіки конкуренція є рушієм економічного розвитку, який спрямований на підвищення конкурентоспроможності та створення нових робочих місць. В конкурентних умовах кожен виробник зацікавлений у завоюванні якомога вигіднішої позиції по відношенню до інших учасників. Як наслідок, здорове конкурентне середовище є фактором прогресу, ефективності та добробуту. З метою забезпечення стабільного конкурентного середовища нормативно-правова база забороняє здійснення недобросовісної конкурентної діяльності, зловживання домінуючим становищем діяльністю та укладення угод між компаніями, які мають наслідком обмеження конкуренції між компаніями.

Література

1. Должанський І.З., Загорна І.З. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
2. Коломієць В.М. Місце конкурентоспроможності персоналу в системі трудових відносин підприємства. *Економіка та підприємництво. Держава та регіони*. 2006, №4. С. 169–172
3. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : [монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового]. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
4. Кулініч Т.В. Оцінювання та регулювання інвестиційної привабливості виробничо-господарських структур: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.02.03 / Т. В. Кулініч; Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Львів, 2004. 20 с.
5. Русин-Гриник Р.Р. Сутність та структура організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. № 20/5. 287 с.

ТІТОВ Вадим, бакалаврант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: ПРУС Юлія, доктор філософії, доцент кафедри
управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

СУЧАСНІ ТРЕНДИ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЯМИ В ЕПОХУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Сучасні виклики глобалізації, перехід від індустріальної до мережевої цифрової економіки, нові швидкості в бізнесі, мобільність та прозорість – поступова цифрова революція безумовно вимагає перегляду парадигми ведення бізнесу – трансформації традиційної компанії в технологічну. Для забезпечення успішності в умовах стрімких змін в епоху цифрових технологій змінюються правила бізнесу – в конкуренцію вступають моделі управління, які забезпечують продуктивність, інноваційність, гнучкість та адаптивність. Однак людські ресурси залишаються фундаментом стійкості – філософія агільних компаній вимагає нових компетенцій: з одного боку, усвідомлення майбутніх запитів споживачів та активна адаптація продуктів, послуг під ці запити, а з іншого – залучення талановитих професіоналів, задоволення їх неочікуваних запитів та розкриття потенціалу.

У таких умовах бенчмаркінг стає обов'язковою умовою забезпечення конкурентоспроможності, однак кожна компанія повинна мати власну ідентичність. Люди прагнуть бути частиною чогось більшого, ніж вони самі. Компанії, які зосереджені лише на прибутках, поступово втрачають позиції перед організаціями, що створюють сильну ідентичність, яка відповідає потребам працівників у приналежності, соціальній згуртованості, меті та сенсі. Дослідники [1] виділяють 9 принципів «організацій майбутнього», які дозволяють організації відповісти на питання «хто ми», «як ми працюємо» та «як ми розвиваємося». Ці принципи слід розглядати як тренди в управлінні організаціями, щоб ефективно розвиватися в епоху діджиталізації. Розглянемо деякі з них.

Перший тренд – це факт того, що у компанії повинна бути чітка мета. Чітко виражена корпоративна мета є унікальним підтвердженням компанією своєї ідентичності – відповіддю на питання «чому ми працюємо» – і втілює в собі все, за що стоїть організація з історичного, емоційного, соціального та практичного аспектів. Організації майбутнього досягають цього трьома способами: вони чітко усвідомлюють свою мету; вони знають, як вони створюють цінність і чому вони унікальні, вони створюють сильні та відмінні корпоративні культури, які допомагають залучати та утримувати найкращих людей. Компанії майбутнього визнають, що мета допомагає залучати людей приєднуватися до організації, залишатися там і процвітати. Тим не менш, небагато компаній повністю

використовують мету. В опитуванні McKinsey серед співробітників американських компаній 82% відмітили, що організаційна мета є важливою, але лише половина цієї кількості зазначила, що їх мета має вплив на розвиток компанії [3].

Коли мета зосереджена в центрі організації, вона допомагає людям долати невизначеність, надихає на відданість і навіть розкриває невикористаний потенціал ринку. Організації майбутнього чітко сформулюють, що вони відстоюють, чому вони існують, і використовуватимуть мету для зв'язку між співробітниками та іншими зацікавленими сторонами.

Наступним трендом в управлінні організацією можна назвати розвиток корпоративної культури. Серед найуспішніших компаній культура є основою організації та забезпечує стійке перевищення продуктивності з часом: компанії з сильною культурою досягають у три рази більшої сумарної прибутковості для акціонерів, ніж компанії без неї [2]. Культура не може існувати лише в гаслах, намальованих на стінах, або в помітних підписах в електронних листах. Визначені принципи та способи роботи мають вирішальне значення для створення згуртованої довгострокової організації. Коли лідери обирають і будують культуру, яку вони хочуть, щоб організація втілювала, вони створюють дієвий цикл, залучаючи потрібні таланти, які процвітатимуть у їх культурі, розкриють їх план цінностей та підвищать продуктивність.

Окрім цього, важливим трендом в управлінні організаціями є зміна організаційної структури. Оскільки за останні роки бізнес-середовище стало більш складним і взаємопов'язаним, багато компаній відобразили ці зміни у своїх організаційних структурах, роблячи їх все більш заплутаними. Мимоволі вони роблять ставку на організаційну складність, щоб вирішити складність ринку. Це програшна ставка. Організації майбутнього, навпаки, структурують себе таким чином, щоб зробити їх більш гнучкими, зручними, швидкими. Їх мета – не стільки викоринити ієрархію, скільки зробити її менш важливою як механізм організації. Вони вирівнюють організацію та приймають найпростішу структуру.

Одним з трендів також є більша автономність менеджерів нижньої ланки. Тобто, децентралізація управління, коли менеджери нижньої ланки не повинні постійно звертатися до вищого керівництва для прийняття рішень.

Існує ще багато трендів в управлінні організаціями, наприклад, Deloitte визначає 4 ключові пункти, які спонукають бізнес до успішної цифрової трансформації та переваги, які з цим пов'язані [4].

Визначте амбіції на майбутнє – узгоджуйте цифрову стратегію з корпоративною стратегією та об'єднуйте таланти, людей і змінюйте стратегію за допомогою цифрових можливостей. Розвивайте цифрових лідерів – створіть план розвитку цифрових лідерських можливостей і оцініть готовність керівництва до змін. Переконструйте організацію – розробіть новий дизайн організації, щоб прийняти цифрову культуру та оцінити нові потреби в можливостях для розробки стратегії цифрових талантів. Залучайте людей і сприяйте їм – переведіть робочу силу в нову цифрову організацію, вирівняйте

показники ефективності. Переваги, на які організація може розраховувати після трансформації:

- прискорене прийняття нової цифрової реальності;
- зниження витрат;
- отримання конкурентних переваг;
- зниження ризиків.

Таким чином, на сьогоднішній день багато організацій в Україні знаходяться у стані невизначеності через політичну ситуацію та швидкі зміни, однак у даному контексті якнайкраще підходить вислів Альберта Ейнштейна про те, що «у розпал кожної кризи є чудові можливості». Компанії, які приймуть зміни та будуть адаптуватися до нової реальності, будуть впроваджувати нові принципи управління в епоху діджиталізації, зможуть покращити своє становище на ринку та зберегти клієнтів. Ці організації розглядатимуть себе як взаємопов'язані системи, які прагнуть постійно експериментувати, зазнавати невдач, вчитися, розвиватися та починати процес спочатку, коли світ незмінно зміниться знову. Аналіз світових тенденцій діджиталізації економічних процесів організації підтверджує, що такі перетворення будуть сприяти не тільки зростання конкурентоспроможності організації, але й підвищать якість і рівень життя населення.

Література

1. De Smet A., Gagnon C., and Mygatt E. Organizing for the future:Nine keys to becoming a future-ready company. URL : <https://cutt.ly/ONfIU3o> (дата звернення 24.10.2022).
2. Organizational Health Index. URL : <https://cutt.ly/uNfIP5X> (дата звернення 24.10.2022).
3. Purpose : Shifting from why to how. URL : <https://cutt.ly/aNfIDCH> (дата звернення 24.10.2022).
4. Walker F. The Future of Digital Transformation: Accenture, Deloitte, and McKinsey. URL : <https://cutt.ly/tNfIJjr> (дата звернення 24.10.2022).

ТОЛМАЧОВ Микола, бакалаврант
кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: ЄРЬОМІНА Марина, к.е.н., доцент, доцент
кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ДО ПИТАННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ

Сучасні проблеми світової економіки відображаються не тільки на економічному стані України, а й на результатах функціонування бізнесу. Більшість суб'єктів господарювання намагаються вижити в цих складних умовах, але це потребує певних зусиль. Один із варіантів вирішення цієї проблеми у бізнес сфері є забезпечення ефективності діяльності компанії.

Насамперед більшість підприємств, особливо малого бізнесу, нехтують розрахунками показників, які визначають економічну ефективність підприємства, і керуються тільки обсягом прибутку на даний момент.

Треба вміти розраховувати та оцінювати стан підприємства по значенням таких базових показників ефективності, як темпи росту виробництва продукції, рентабельність, фондовіддача тощо.

Джерела ефективності бізнесу за своєю суттю є динамічними і можуть змінюватися зі змінами та тенденціями в околицьньому та внутрішньому бізнес-середовищі. У сучасному бізнес-середовищі підтримувати, а тим більше підвищувати ефективність бізнесу є справжнім викликом.

Якщо присутня висока міра взаємодоповнюваності між економічною діяльністю та організаційними підрозділами, прибутковість, найважливіший прояв корпоративної ефективності, може бути покращена шляхом реструктуризації господарської діяльності або підприємства.

Вагомим джерелом ефективності підприємства є управління сукупними витратами. Це системний підхід до управління витратами в усіх бізнес-одинацях. Шляхи управління витратами змінюються зі змінами у бізнес-середовищі.

Отже необхідно інтегрувати різні ідеї та ініціативи з управління витратами та поєднувати ініціативи управління витратами з іншими управлінськими нововведеннями, такими як інтегровані та цілісні моделі управління продуктивністю.

Кожне досліджуване джерело ефективності може мати як позитивний так і негативний вплив на результативність підприємства в довгостроковій перспективі

Однак важко просто сказати, що інтеграція неминуче призведе до підвищення ефективності підприємства. Можна з упевненістю сказати, що інтегроване застосування моделей управління витратами та поєднання двох

моделей, як управління витратами з моделями управління продуктивністю допоможе підвищити продуктивність і ефективність у довгостроковій перспективі.

У сучасному бізнес-середовищі існують інші джерела ефективності. Але управління витратами, безсумнівно, відіграє ключову роль у стратегічних та оперативних бізнес-рішеннях. В іншому випадку управління витратами також є частиною корпоративної реструктуризації. Сама корпоративна реструктуризація може передбачати скорочення витрат, що є суттю управління витратами.

УЛЬЧЕНКО Севастян, бакалаврант
кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: ХРИПУНОВА Дар'я, викладач
кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ВАЖЛИВИЙ ФАКТОР ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

Соціальні інновації визнаються важливим рушієм зростання та створення соціальної цінності. Соціальні інноваційні стратегії часто здійснюються на місцевому рівні (соціальними) організаціями, які мають більш повні знання про складні соціальні проблеми, з якими стикається конкретна громада. В умовах сьогодення підприємництво являється вирішальним фактором розвитку та добробуту суспільства. В свою чергу, соціальне підприємництво стає дуже актуальною темою в дослідженнях підприємництва.

У світі, який стикається з багатьма соціальними викликами і де уряди часто не можуть запропонувати рішення, мотивовані соціальні підприємці являються ключем до покращення соціально складних ситуацій. Крім того, у багатьох випадках, соціальні підприємці пропонують більш стійкі та ефективніші інноваційні соціальні рішення, на відміну від урядів [2].

Соціальне підприємництво – це загальний термін, який охоплює різноманітні організаційні інновації, орієнтовані на соціальні та екологічні потреби. Дослідники все ще намагаються знайти загальне визначення [1] та акцентують увагу на тому, що «соціальне підприємництво охоплює діяльність і процеси, які здійснюються для виявлення, визначення та використання можливостей збільшення суспільного багатства шляхом створення нових підприємств або інноваційного управління існуючими організаціями».

Усі організації можуть створювати соціальні цінності, включно з комерційними підприємствами. Однак для ініціатив соціального підприємництва сенсом існування є створення соціальної цінності. Тут соціальна

цінність стосується «задоволення основних і тривалих потреб, таких як забезпечення їжею, водою, притулком, освітою та медичними послугами тих членів суспільства, які цього потребують» [3].

Можна зазначити, що соціальне підприємництво – це діяльність, метою якої є не отримання прибутку, а вирішення чи пом'якшення певних соціальних проблем. На відміну від благодійної організації, яка теж має суспільну користь, соціальне підприємство не залежить від донорів, а побудоване на умовах самоокупності.

Розглянуті нами дослідження науковців щодо визначення соціального підприємництва дає змогу зацентувати увагу на три центральні функції, серед яких:

1. Соціальність: увага зосереджена на соціальних чи екологічних результатах;
2. Інноваційність: використання інновацій різними способами;
3. Орієнтованість на ринок: прийняття орієнтованих на ринок дій дозволяє шляхом співпраці досягти цих же моделі в інших місцях.

Соціальними вважаються підприємства, що відповідають таким критеріям:

- працевлаштовують вразливі групи населення (ветеранів АТО, переселенців, людей з інвалідністю); (Бенефіціарами соціальних підприємств стають насамперед уразливі категорії: люди з особливими потребами, ті, хто перебуває в складних життєвих обставинах, жінки, учасники АТО та члени їхніх сімей, етнічні меншини, діти та молодь, літні люди.)
- частину чи весь прибуток спрямовують на підтримання статутної діяльності ГО, БО чи БФ;
- частину чи весь прибуток спрямовують на фінансування окремих видів послуг для соціально вразливих груп населення або на підтримку соціальних, культурних чи спортивних заходів, проектів.

Акцентуючи увагу на сферах, де бізнес-модель соціального підприємництва найбільш прийнятна, можна відзначити такі як: соціальна діяльність, освіта і працевлаштування незахищених категорій населення, виробництво харчових продуктів, сільське господарство, відпочинок і дозвілля, легка промисловість, освіта, культура та мистецтво, екологія та енергоефективність, переробка відходів, туризм, дитячі товари та послуги, фізична культура, будівництво та розвиток територій.

Розглянемо приклади соціального підприємництва в Україні:

1. Veterano Pizza з 2015 року працевлаштовує колишніх військових та забезпечує реабілітацію. Пропонується підвішена піца для бійців на передовій та в госпіталях.

2. Urban Space 100 в Івано-Франківську створений 2014 року коштом громадян. 80% прибутку спрямовує на реалізацію громадських проектів. Це і ресторан, і майданчик для подій, і магазин із брендами українських дизайнерів.

3. Львівська пекарня «Горіховий дім», створена у 2010 році для допомоги

жінкам у кризових ситуаціях, нині постачає кілька видів печива ручної роботи більш ніж у 15 кав'ярень еліт-сегмента, забезпечує кава-брейки на івентах. 40% прибутку витрачається на утримання Центрів інтегральної опіки для жінок.

У розрізі досліджених прикладів з урахуванням специфіки соціального бізнесу в Україні, нами було сформовано наступний перелік поступових кроків для розбудови соціального підприємництва:

- 1) Визначення проблеми;
- 2) Порахування бюджету та ризиків;
- 3) Пошук інвестицій та грантів;
- 4) Розбудова команди;
- 5) Дисемінація.

Література

1. Austin J. E., Leonard B., Reficco E., Wei- Skillern J. Social entrepreneurship : it's for corporations too // Social entrepreneurship, new models of sustainable social change, OxfordUniversity Press. 2016. С. 169–180.
2. Brouard F. Essay of clarifications and definitions of the related concepts ofsocial enterprise, social entrepreneur and social entrepreneurship // Handbook of Research in Social Entrepreneurship. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2010, С. 29–56.
3. Certo S. T., Miller, T. Social entrepreneurship: key issues and concepts // Business Horizons. 2008. № 51(4). С. 267–271.

УМАНСЬКИЙ Давід Даніель, бакалаврант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: ПРУС Юлія, доктор філософії, доцент кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

СУТНІСТЬ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Наукова актуальність обраної теми обумовлена швидкістю змін у кількості та якості можливостей для інвестування у зв'язку з розвитком суспільних й економічних взаємовідносин як наслідок триваючої четвертої промислової революції. Змін переживають не тільки об'єкти інвестування, а й класифікація за якою їх об'єднують до портфелів, підходи до визначення перспективних інвестицій, а також методи оцінки діючої політики інвестування.

Розібратись у цих питаннях необхідно для діючих сьогодні українських підприємств, щоб найбільш успішно скористатися хвилею інвестицій, що надходять сьогодні та будуть надходити у державу після закінчення повномасштабного вторгнення. Розуміння механіки змін дозволить не тільки підвищити ефективність використання власного капіталу, а й зробити зі своєї компанії привабливий об'єкт для інвестицій та залучати їх самостійно.

У статті 1 Закону України «Про інвестиційну діяльність» під інвестиціями розуміють «всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (дохід) або досягається соціальний ефект. Такими цінностями можуть бути: кошти, цільові банківські вклади, паї, акції та інші цінні папери (крім векселів); рухоме та нерухоме майно (будинки, споруди, устаткування та інші матеріальні цінності); майнові права інтелектуальної власності; сукупність технічних, технологічних, комерційних та інших знань, оформлених у вигляді технічної документації, навичок та виробничого досвіду, необхідних для організації того чи іншого виду виробництва; права користування землею, водою, ресурсами, будинками, спорудами, обладнанням, а також інші майнові права; інші цінності» [2]. Визначення різних якостей інвестицій подано на рис. 1 [1].

Серед узагальнюючих ознак інвестицій можна визначити:

- необхідність вкладання ресурсів, що підлягають кількісному й вартісному вимірам;
- націленість на збільшення капіталу інвестора;
- здатність приносити дохід, який визначається на основі вкладень;
- найчастіше інвестиції є результатом перетворення частини накопиченого капіталу в альтернативні активи;
- протягом життєвого циклу інвестиційного процесу функцію інвестицій можуть виконувати не вилучені з обігу ресурси у формі реінвестування.

Під інвестиційною діяльністю у вузькому тлумаченні зазвичай розуміють придбання та реалізацію необоротних активів, а у широкому – діяльність підприємства, спрямовану на отримання прибутку.

Інвестиційна діяльність є політикою, яка спрямована на пошук необхідних інвестиційних ресурсів, вибір потенційно прибуткових об'єктів (інструментів) інвестування, формування збалансованої за вибраними параметрами інвестиційної програми (інвестиційного портфеля) й забезпечення реалізації цієї програми.

Серед існуючих методів оцінки ефективності інвестиційної діяльності є більш сучасні, такі як:

- метод Монте-Карло;
- метод оцінки реальних опціонів.

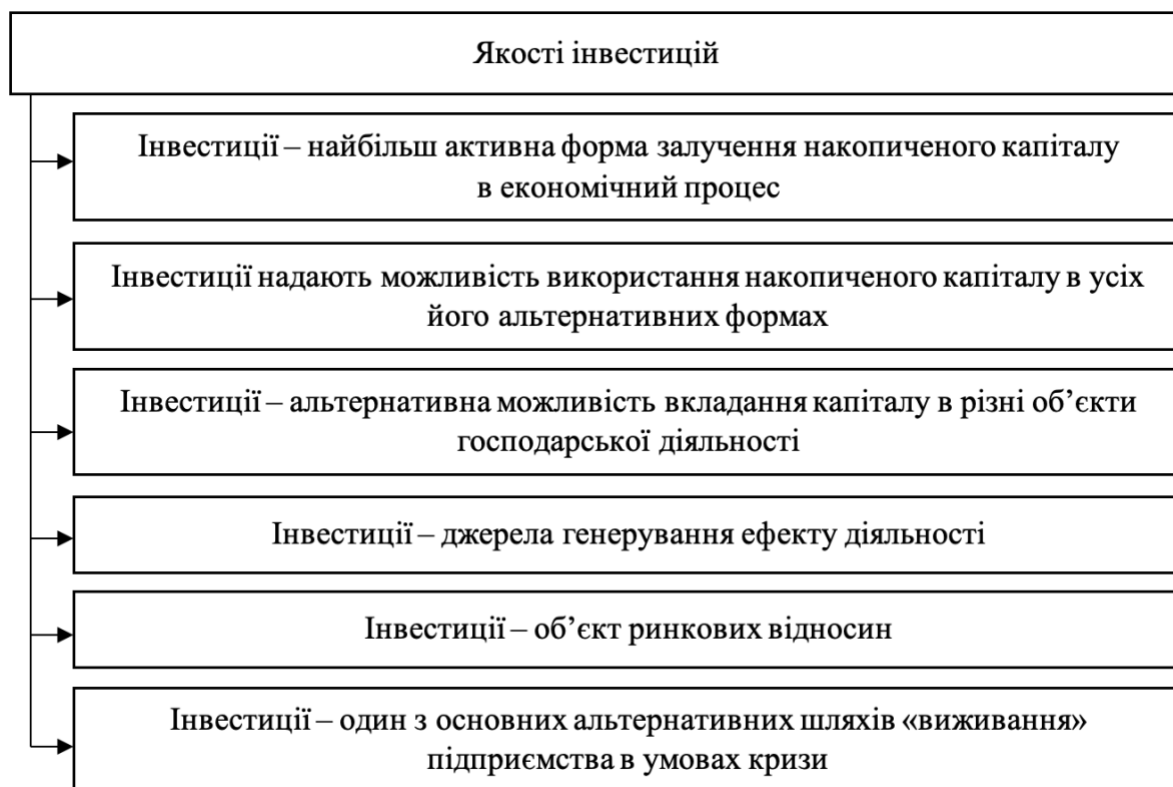


Рисунок 1. Якості інвестицій

Джерело: [1]

Використовуються також й більш традиційні методи серед яких:

- метод оцінки інвестиційної привабливості компанії;
- метод дисконтованих грошових потоків;
- оцінка інвестиційної привабливості з урахуванням комплексу чинників внутрішнього й зовнішнього впливу, перспективності й вигоди з ризикованістю інвестицій;
- семифакторна модель оцінки;
- рейтингова оцінка привабливості підприємства;
- оцінка показників ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості підприємства.

Частина з цих методів суб'єктивні чи не враховують зовнішнього середовища, частина мають розбіжність у показниках ефективності чи є складними (коштовними) в опрацюванні, тому єдиний вихід для визначення найбільш привабливих інвестицій – це використання комплексного підходу із вказаних методів [3].

Також новим трендом із підвищення ефективності інвестування є використання гнучких – Agile підходів до інвестування. Провідна світова консалтингова фірма Мак Кінсі наводить переваги гнучкого контролю

до інвестування, що представлені на рис. 2. Сутність гнучкої моделі ведення проєктів, що нещодавно перейшла до ведення інвестиційних проєктів полягає у зміщенні фокусу з результату на процес, що витікає у зміщенні акцентів із загальної документації та прогнозування на великі періоди до контролю за дрібними змінами у реалізації процесу інвестування [4].

Agile funding and planning allows enterprises to achieve flexibility and speed while maintaining strong alignment.



Рисунок 2. Переваги гнучкого контролю до інвестування
Джерело: [4]

Мак Кінсі визначають наступні кроки з переходу до гнучкого інвестування: перехід від фінансування тимчасових проєктів до фінансування довгострокових портфелів, перехід від фінансування довгострокових зусиль до фінансування інтерактивних результатів, від нерухомих монолітних інвестицій до асигнування на фінансування на основі ефективних результатів, перехід від фінансування як контрольної функції до фінансування у якості стратегічного ділового партнера із постійним отриманням дивідендів.

Таким чином, у сучасних умовах функціонування діяльність підприємства на пряму пов'язана з інвестиціями, необхідними для розширення та оновлення виробництва, підвищення фінансової ефективності діяльності. Оскільки, чим інтенсивніше відбувається інвестування, тим швидше здійснюється процес відтворення та процес ринкових перетворень. Саме тому основним чинником економічного зростання є створення оптимальних умов для здійснення інвестиційної діяльності підприємства.

Інвестиції відіграють важливу роль у функціонуванні та розвитку економіки. Зміни у кількісному співвідношенні інвестицій створюють вплив на обсяги суспільного виробництва та зайнятості, структурні зрушення в економіці, розвиток видів економічної діяльності. Забезпечуючи накопичення фондів підприємства, виробничого потенціалу, інвестиції безпосередньо впливають на поточні та перспективні результати господарської діяльності. При цьому інвестиції повинні здійснюватися в ефективних формах, оскільки вкладання коштів у морально застарілі засоби виробництва, технології не дадуть позитивного економічного ефекту. Нераціональне використання інвестицій призводить до заморожування ресурсів та, як наслідок, до скорочення обсягів продукції, що виготовляється. Ефективність використання інвестицій має важливе значення для економіки: збільшення масштабів інвестування без досягнення певного рівня його ефективності не приводить до сталого економічного розвитку.

Література

1. Економіка підприємства : підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.
2. Закон України «Про інвестиційну діяльність» № 1560-XII від 18.09.91 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12> (дата звернення 15.10.2020).
3. Менеджмент інвестиційної діяльності : підручник / М. П. Бутко, І. М. Бутко, М. Ю. Дітковська та ін. ; за заг. ред. М. П. Бутка. К. : Центр учбової літератури, 2018. 480 с.
4. Agile funding: An investment management approach to funding outcomes. Santiago Dorda, 2019.

ХОДАРІН Григорій, бакалаврант
кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: ТРЕТЯК Вікторія, д.е.н., доцент, професор
кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ КОМПАНІЇ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

Глобалізація має значний вплив на позиціонування компаній на ринку та управління брендом на міжнародній арені. Хоча глобалізація посилює

конкуренцію, компанії можуть розширити свою цільову групу та вийти на міжнародний ринок. Міжнародний бренд компанії поєднує глобально релевантні елементи у свою маркетингову стратегію.

Сильна корпоративна ідентичність і управління брендом сприяють визнанню серед міжнародних клієнтів і, у разі позитивного досвіду, лояльності до бренду. Фінансові вигоди для компаній виникають, наприклад, коли упаковка продуктів однакова в усьому світі. Глобалізований або міжнародний брендинг призводить до економії за рахунок масштабу не лише для упаковки, але й для візуальної комунікації для виведення продуктів на ринок. [1]

Для цільової групи міжнародний бренд полегшує доступ до знайомих товарів і послуг під час подорожей за кордон. Споживачі насправді люблять міжнародні бренди з трьох причин:

- якість сприймається: споживачі, як правило, асоціюють глобальний успіх із високою якістю продукції;
- глобальна культура: споживачі глобальних брендів поділяють цінності бренду та відчують почуття спільноти;
- імідж країни походження: люди в усьому світі мають певні контакти з іноземними країнами і асоціюють їх із виробленим там продуктом. [2]

В Україні з 24 лютого цього року майбутнє стало викликом для більшості компаній. Досвід роботи компанії Logity показує, що за тяжкі часи в умовах непередбаченості компанія вийшла на міжнародний ринок роботодавців, а івент-агенція Filosofія впроваджує креативні маркетингові рішення для розвитку стратегії управління бренду компаній на міжнародних ринках, а саме підтримка єдиної соціальної місії та поширення національної культури у міжнародному середовищі.

Література

1. Empower. Internationally successful brand management. URL : <https://www.empowersuite.com/en/blog/international-brand-management-solution> (дата звернення 25.10.2022).
2. Business Powerhouse. Why Do Customers Prefer Global Brands Over Local Brands? URL : <https://www.business-powerhouse.com/why-do-customers-prefer-global-brands-over-local-brands> (дата звернення 25.10.2022).

ХОРОШУЛЯ Владислав, магістрант
кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: ПРУС Юлія, доктор філософії, доцент кафедри
управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ПІДВИЩЕННЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

Усе частіше органи місцевого самоврядування, дбаючи про ефективність споживання власних ресурсів, запроваджують спеціальні заходи з енергоефективності, а саме: замінюють старі опалювальні системи на більш сучасні з використанням додаткових або альтернативних джерел опалення, встановлюють сучасне освітлення, яке споживає на порядок менше електроенергії, утеплюють будинки комунальної власності (школи, лікарні, дитячі садочки), встановлюють енергозберігаючі вікна та двері, які краще тримають температуру. Всі ці дії дозволяють громаді знизити потребу в енергоресурсах. Навіть більше, впровадження процесів енергозбереження є прикладом для мешканців самої громади та спонукає їх до раціоналізації використання власних ресурсів, а також дозволяє знайти додаткові кошти через покращення інвестиційного клімату.

Сама енергоефективність сприяє зменшенню показників питомого енергоспоживання будівель, але при цьому внутрішнє середовище залишається комфортним для людей. Муніципалітети та громади покривають витрати на енергію з власних бюджетів. Скорочення видатків на енергоресурси може створити профіцит у бюджеті, який можна направити на реалізацію розвиткових ініціатив та проєктів у громаді [2].

Інвестиції в енергоефективність – це витрати на покращення енергозбереження будівель так, щоб у подальшому вони знизили енергоспоживання, що сприятиме скороченню витрат на комунальні послуги.

Після інвестицій у заходи енергоефективності комунальний рахунок за споживання енергії зменшується впродовж дії прийнятих заходів (рис.1).

Одна з головних причин інвестування в енергоефективність є довгострокове заощадження.

Згідно проведеного дослідження енергетичних бюджетів громад України в рамках проєкту «Впровадження європейської енергетичної відзнаки в Україні», виконавцями якого були Асоціація «Енергоефективні міста України» та Міжнародний офіс Європейської Енергетичної Відзнаки, у громад є певні

проблеми з управлінням грошових потоків щодо енергоефективності та енергоносіїв.

Дуже часто громади не відслідковують видатки на заходи з енергоефективності, оскільки ці видатки включені до загальних капітальних витрат, тобто немає розмежування і чіткого розуміння куди і скільки витрачається коштів. У переважній більшості громад, а саме 90% серед опитаних, не враховуються теплові потреби будівель. Усі витрати, пов'язані з енергозабезпеченням, спираються на натуральні (інколи грошові) показники з попередніх періодів. Всього 4% дотримуються норм і нормативів споживання. Такі підходи планування видатків бюджету на енергоносії не показують справжніх потреб, через що доводиться постійно вносити зміни до бюджету упродовж року. Деякі громади, а саме 49% опитаних, вносять зміни щоквартально або навіть щомісяця, ще 29% вносять корективи раз на півроку. Тобто відсутні єдині підходи розрахунків планових видатків на енергоносії. Вимоги щодо ведення єдиних розрахунків зазначено нормативно-правовими актами, зокрема п.12 Постанови КМУ від 28 лютого 2002 р. № 228 [1].

На заходи енергоефективності, згідно статистики, тільки 7% громад направляють власні заощаджені кошти. Тобто така практика відкидає можливість стимулювати працівників або установи, які відповідальні за моніторинг споживання енергоресурсів. І це показує певну пасивність з боку енергоменеджерів, адже тільки в 10% громад заходи з енергоефективності ініційовані даною посадовою особою. Найбільшим ініціатором таких заходів, а саме 65% серед опитаних, виступає головний розпорядник бюджету.

Згідно дослідження популярність енергозбереження серед громад зростає, оскільки майже вдвічі збільшилась доля видатків бюджету із загальної структури капіталу на заходи з енергоефективності. У 2018 році частка видатків була 4,9%, а у 2020 році стала 9%. Дослідження також показало, що зростає кількість кредитних коштів у фінансуванні заходів з енергоефективності. У 2018 році 64% і 79% у 2020 році. Це показує зростаючу тенденцію та певну важливість для громад досягти енергетичних цілей. Також дані показники вимагають спрощення процедур залучення кредитних ресурсів, щоб модернізувати інфраструктуру [1].

Важливим чинником енергоефективності є енергетична безпека. Якщо подивитися на постачальників і виробників енергії, то Україна використовує значну частку імпортованих корисних вуглеводнів. Зменшуючи їх споживання, використовуючи заходи з енергоефективності, та замінюючи їх альтернативними джерелами – можливе покращення енергетичної безпеки та досягнення незалежності в енергетичній сфері.

Зважаючи на євроінтеграційний курс України, треба розглянути позицію Європейського Союзу щодо даного питання. ЄС вбачає в енергоефективності

один зі способів зниження людського впливу на клімат і підвищення безпеки в енергетичному плані.

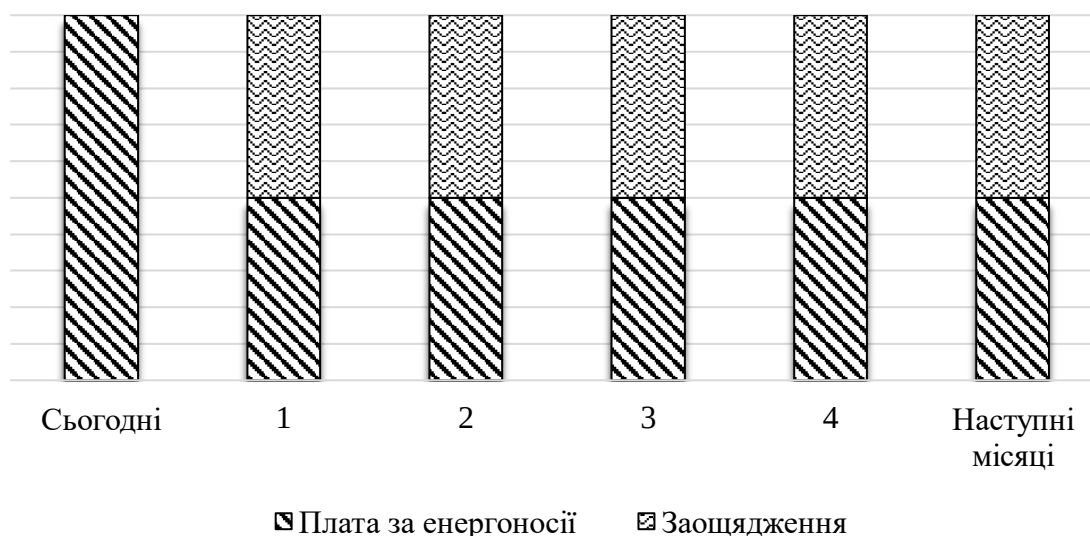


Рисунок 1. Принцип інвестування в заходи з енергоефективності
Джерело: розроблено автором на основі [1]

В Європейському Союзі одним із найбільших споживачів енергії є будівельний сектор. Загалом 40% енергії споживають будівлі. Також вони викидають 36% вуглекислого газу, що досить значно забруднює навколишнє середовище. Саме тому ЄС розглядає енергоефективність, як один із аспектів сталого розвитку [3].

Сталий розвиток потрібен людству для забезпечення сучасних потреб без шкоди майбутнім поколінням. Суспільство буде результатом сталого розвитку, але в ньому використання ресурсів та умови для життя не будуть порушувати функції систем природи.

В ЄС активно запроваджується спеціальна сертифікація енергоефективності, яка визначає ступінь енергоефективності будівлі. У 2017 році в Україні був прийнятий закон «Про енергетичну ефективність будівель», який є імплементацією Директиви 2010/31/ЄС Європейського Парламенту й Ради щодо ефективності будівель у сфері енергетики.

Зважаючи на проблеми українських муніципалітетів та громад, а саме малозначний вплив розпорядників нижчого рівня та перебільшений вплив головних розпорядників коштів бюджету, а також відсутність єдиних планувальних документів, були розроблені рекомендації органам місцевого самоврядування. Серед основних пунктів можна виділити підвищення ролі енергоменеджера на час планування видатків на енергоносії, а також під час ініціювання проєктів з енергоефективності. Також ведення звітності та

документацій, у яких чітко можна прослідкувати діяльність громади за напрямом енергозбереження. Створення в громаді робочої групи, діяльність якої полягала б в розробці, впровадженні та моніторингу у сферах муніципальної інфраструктури. Не менш важливим аспектом є впровадження для бюджетних установ та працівників системи стимулювання за рахунок заощадження в результаті енергоменеджменту.

Важливим аспектом є використання реставраційних і ремонтних робіт та впровадження заходів з енергоефективності. Необхідні етапи для втілення заходів потрібно підготувати заздалегідь або під час підготовки до ремонтних робіт. Такий підхід може заощадити ресурси та сприяти впровадженню нових технологій енергоефективності.

Література

1. Дослідження енергетичних бюджетів українських громад. URL : <https://cutt.ly/HNjfeb2> (дата звернення 23.10.2022).
2. Енергоефективність та енергозбереження : економічний, техніко-технологічний та екологічний аспекти : колективна монографія / кол. авторів ; за заг. ред. П. М. Макаренка, О. В. Калініченка, В. І. Аранчій. Полтава : ПП "Астра", 2019. 603 с.
3. Martinez D., Ebenhack B., Wagner T. Energy Efficiency : Concepts and Calculations. Elsevier Science ; 1st edition, 2019. 326 p.

ШМАКОВА Марія, бакалаврант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: КРАМАРЕНКО Анна, к.е.н., доцент, доцент
кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ В КОЛЕКТИВІ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА

Управління соціально-психологічним кліматом в колективі підприємства є дуже важливим компонентом ефективного управління суб'єктом господарювання. Сьогодні темі соціально-психологічного клімату в колективі приділяється більше уваги через тенденцію у суспільстві приділяти увагу своєму психологічному стану та темі професійного вигорання. Коли працівників стали сприймати як індивідуальностей зі своїми потребами, а не як інструменти для досягнення цілей підприємства, керівники стали приділяти увагу управлінню

людськими ресурсами і підвищенню ефективності роботи команди та кожного працівника.

На нинішньому етапі еволюції менеджменту – комп'ютеризації управлінських процесів, який супроводжується розвитком інформаційних технологій, більшість шаблонних процесів автоматизується та працівники починають виконувати більш креативну роботу та проявляти свій творчий потенціал, тема управління соціально-психологічним кліматом в колективі стає ще більш актуальною.

На наш погляд, найкращим визначенням поняття соціально-психологічного клімату є визначення як емоційного відображення психологічних зв'язків членів колективу, що виникають на основі їхньої близькості, симпатії, збігу характерів, інтересів, схильностей. Клімат відносин між людьми поділяється на соціальний, моральний та психологічний клімат. Соціальний клімат – це усвідомлення цілей і завдань командою. Моральний клімат показує які моральні цінності в групі є прийнятими. Психологічний клімат показує неформальні зв'язки, які складаються між працівниками в колективі.

Стан соціально-психологічного клімату в колективі значно впливає на діяльність підприємства, а саме на:

- рівень плинності кадрів;
- ефективність роботи команди;
- імідж підприємства серед споживачів;
- імідж роботодавця;
- рівень залученості співробітників.

Саме, тому що соціально-психологічного клімату значно впливає на ефективність роботи підприємства, управлінцям слід підвищувати свої компетенції у сфері управління людськими ресурсами, саме як можна управляти соціально-психологічним кліматом.

На підприємстві соціально-психологічний клімат формується за рахунок таких складових як:

- ставлення працівника до роботи;
- виконання роботи за спеціальністю;
- особисті та ділові якості керівника;
- стан обладнання;
- ритмічність праці;
- санітарно-гігієнічні умови праці;
- взаємовідносини підлеглих з керівником;
- підвищення кваліфікації;
- різноманітність праці;
- організація праці;
- рівень впливу керівництва на роботу та ін.

Також соціально-психологічний клімат формується за рахунок сумісності людей у колективі. Існує багато технік та методів формування ефективних колективів, наприклад це перевірка сумісності характерів та типів темпераментів працівників. Будівання «сумісної» команди є дуже важливою частиною управління, адже це впливає на результативність роботи підприємства.

ADAMIA Veronika, student of the Department of Management,
Mendel University in Brno

BAKURIDZE Davit, student of the Department of Management,
Mendel University in Brno

CUSTOMER PERCEPTION OF QUALITY

One of the basic concepts of the TQM philosophy is continuous process improvement. This concept implies that there is no acceptable quality level because the customer's needs, values, and expectations are constantly changing and becoming more demanding.

Before making a major purchase, some people check consumer magazines that rate product quality. During the period 1980 to 1988, the quality of the product and its performance ranked first, price was second, and service was third. During the period 1989 to 1992, product quality remained the most important factor, but service ranked above price in importance.

An American Society for Quality (ASQ) survey on end user perceptions of important factors that influenced purchases showed the following ranking:

1. Performance.
2. Features.
3. Service.
4. Warranty.
5. Price.
6. Reputation.

The factors of performance, features, service, and warranty are part of the product or service quality; therefore, it is evident that product quality and service are more important than price. Although this information is based on the retail customer, it appears, to some extent, to be true for the commercial customer also.

Performance involves “fitness for use” – a phrase that indicates that the product and service is ready for the customer's use at the time of sale. Other considerations are (1) availability, which is the probability that a product will operate when needed; (2) reliability, which is freedom from failure over time; and (3) maintainability, which is the ease of keeping the product operable.

Identifiable features or attributes of a product or service are psychological, time-oriented, contractual, ethical, and technological. Features are secondary characteristics of the product or service. For example, the primary function of an automobile is transportation, whereas a car stereo system is a feature of an automobile.

An emphasis on customer service is emerging as a method for organizations to give the customer-added value. However, customer service is an intangible – it is made up of many small things, all geared to changing the customer's perception. Intangible characteristics are those traits that are not quantifiable, yet contribute greatly to customer satisfaction. Providing excellent customer service is different from and more difficult to achieve than excellent product quality. Organizations that emphasize service never stop looking for and finding ways to serve their customers better, even if their customers are not complaining. For instance, at Baptist Hospital in Pensacola, FL, janitors, after cleaning a room, ask if there is anything they can do for the patient. Often patients will have a request for a window shade to be drawn or a door closed.

The product warranty represents an organization's public promise of a quality product backed up by a guarantee of customer satisfaction. Ideally, it also represents a public commitment to guarantee a level of service sufficient to satisfy the customer.

A warranty forces the organization to focus on the customer's definition of product and service quality. An organization has to identify the characteristics of product and service quality and the importance the customer attaches to each of those characteristics. A warranty generates feedback by providing information on the product and service quality. It also forces the organization to develop a corrective action system.

Finally, a warranty builds marketing muscle. The warranty encourages customers to buy a service by reducing the risk of the purchase decision, and it generates more sales from existing customers by enhancing loyalty.

Today's customer is willing to pay a higher price to obtain value. Customers are constantly evaluating one organization's products and services against those of its competitors to determine who provides the greatest value. However, in our highly-competitive environment, each customer's concept of value is continually changing. Ongoing efforts must be made by everyone having contact with customers to identify, verify, and update each customer's perception of value in relation to each product and service.

Most of us find ourselves rating organizations by our overall experience with them. Total customer satisfaction is based on the entire experience with the organization, not just the product. Good experiences are repeated to six people and bad experiences are repeated to 15 people; therefore, it is more difficult to create a favorable reputation.

Customers are willing to pay a premium for a known or trusted brand name and often become customers for life. Because it costs five times as much to win a new customer as it does to keep an existing one, customer retention is an important

economic strategy for any organization. Although it is difficult for an organization to quantify improved customer satisfaction, it is very easy to quantify an increase in customer retention. Investment in customer retention can be a more effective bottom-line approach than concentrating on lowering operational costs. An effective marketing retention strategy is achieved through using feedback from information collecting tools.

References

1. Blokdyk, G. (2020). Quality management solution : a complete guide. 5STARCook. 306 p.
2. Sunil, L., Dixit, G., et. (2020). Total Quality Management. Boca Raton. 222 p.

QINGLING Bu, Master student
of the Department of Management and Administration,
V. N. Karazin Kharkiv National University

Scientific supervisor: KRAMARENKO Anna, PhD in Economics, Associate
Professor, Associate Professor of the Department of Management and
Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University

SOURCES OF CORPORATE COMPETITIVENESS

Enterprise competitiveness usually refers to an enterprise resource that is unique to itself, which can be physical resources, enterprise management capabilities, or intellectual resources. Enterprise management capability allows enterprises to have more efficient resource allocation efficiency than competitors, and then enterprises can gain competitive advantage in the market by providing products and services more efficiently.

The characteristics of core competence determine that it is deeply integrated with the unique endowment of the enterprise, which is difficult for competitors to simply imitate and follow. It can be internal resources unique to the enterprise organization, such as intellectual assets, proprietary resources, specific regional location, unique technological capabilities, technological inventions, or the enterprise's unique operation model, business model, supply chain organization model, product brands, etc. With the continuous development of today's social economy and technology level, especially the rapid development of computer technology, network technology, information technology, IT technology and other new generation productivity tools, enterprises in these productivity tools, their competitiveness has been multiplied, competition will become more and more intense. In particular, the application of IT

technology industry has emerged as a winner-takes-all competition situation, and the competitive environment of enterprises has become more and more intense. Core competitiveness in this environment will become the key strategic ability to determine whether the enterprise can survive. Industry key factors are the proprietary characteristics of the industry itself.

In order to grow in an industry, companies must be able to master the key success factors of that industry. From another perspective, industry critical success factors are another key point and necessary element for an enterprise to win in the market competition. The core elements of core competencies are the internal resources of the company, such as technology, human resources, organization, management capabilities, etc. And the core point of industry critical success factors is to analyze the external environment of the industry in which the company is located. From a broader concept of core competence, it can be said that a company has core competence when it has industry critical success factors.

The sources of enterprise competitiveness are divided into internal sources and external sources. The internal source of enterprise competitiveness refers to the competitiveness formed or created by the internal business system, that is, the difference between the ability of the enterprise and its competitors in the market formed by the organic combination of management and business activities. The competitiveness of the enterprise reflects the comparative relationship of the enterprise in the market competition, so the competitiveness of the enterprise is firstly expressed in the market. This ability, which is directly expressed in the market competition, is called the direct competitiveness of the enterprise.

The direct competitiveness of the enterprise cannot be formed automatically in the market, but it is formed by the internal management ability and business ability of the enterprise, which are collectively called the indirect competitiveness of the enterprise. Therefore, the internal sources of enterprise competitiveness include both direct and indirect sources of enterprise competitiveness. The internal sources of a company's competitiveness include price and cost, product quality, brand, differentiation and service, institutional arrangements, management, technology, human capital, innovation, corporate culture, entrepreneurs and core competencies.

The external sources of business competitiveness focus on the external influences that affect business competitiveness. These influences mainly include institutional environment, government policies, market structure, technology, culture and education system, industry factors and external linkages.

GRIGALUNAS Dmytro, Master student of the Department
of Management and Administration,
V. N. Karazin Kharkiv National University

Scientific supervisor: LIAKH Inna, Doctor of Law, Associate Professor
of the Department of Management and Administration,
V. N. Karazin Kharkiv National University

ORGANIZATION OF ENTERPRISE ADVERTISING CAMPAIGN IN MODERN CONDITIONS

In modern conditions of functioning of enterprises and organizations, one of the fundamental elements in the enterprise's activity is the marketing component. Today, finding successful advertising campaigns is becoming an increasingly complex process. Each campaign is implemented to achieve certain goals and objectives of the enterprise. The relevance of the work lies in the fact that one of the circles of economic security of the country in a difficult time for it is a working business. In times of war, business must continue to operate where possible, pay taxes, and provide the country with resources for continued defense. In order to maintain their viability, enterprises are forced to constantly evolve, rebuild their strategies, and introduce new technologies. The reality of modern business management conditions requires new approaches to the organization of a complex of effective advertising measures aimed at achieving a specific marketing goal.

The degree of development of this area of research is very voluminous, because this issue has been considered for many years by researchers all over the world. And this is confirmed by the interest and discussions among many scientists, such as: O. Walker, H. Boyd, D. Larresh, F. Kotler, D. Yanch, L. Lake, O. Farkash [1,2,3,4,5] and other.

Despite the difficult operating conditions of Ukrainian enterprises, in order to preserve the existing positions on the market, the management of the enterprise must compare its goals with the requirements of the market, revise, if necessary, its strategic and tactical positions, develop additional marketing measures.

Regardless of the external situation of conducting and organizing an advertising campaign, it contains three main stages: preparatory, culminating, final stage.

The planning stage takes into account the current situation both in the country and around the product in the target market, determines the minimum possible costs for advertising, which, on the one hand, are dictated by the optimal set of used types and means of advertising distribution, and on the other - by the volume of its placement.

Planning an advertising campaign in modern conditions involves a number of consecutive steps:

1. Determination of goals taking into account the possibilities of the advertising environment and definition of the objects of the advertising campaign.
2. Determination of the target audience of the advertising campaign, taking into account the segmentation of Internet users by interests.
3. The choice of advertising means available in this situation is carried out taking into account the specifics of the enterprise, its goals and objectives, as well as the advantages and disadvantages of each individual means.
4. Preparation of advertising material and selection of Internet sites, teleconferences, TV channels, magazines, etc.
5. Development of stages and schedules of advertising output.
6. Budgeting of an advertising campaign for the promotion of the company's products.
7. Preliminary assessment of the effectiveness of advertising and the risks of changing the situation in the marketing environment of the enterprise.

In 2022, the advertising market of Ukraine suffered huge losses, according to the calculations of IAB Ukraine, during the year 70% of advertising agencies in the country interrupted their work, about 50% are in the process of recovery, 29% are working again, 27% plan to resume work in the near future [6].

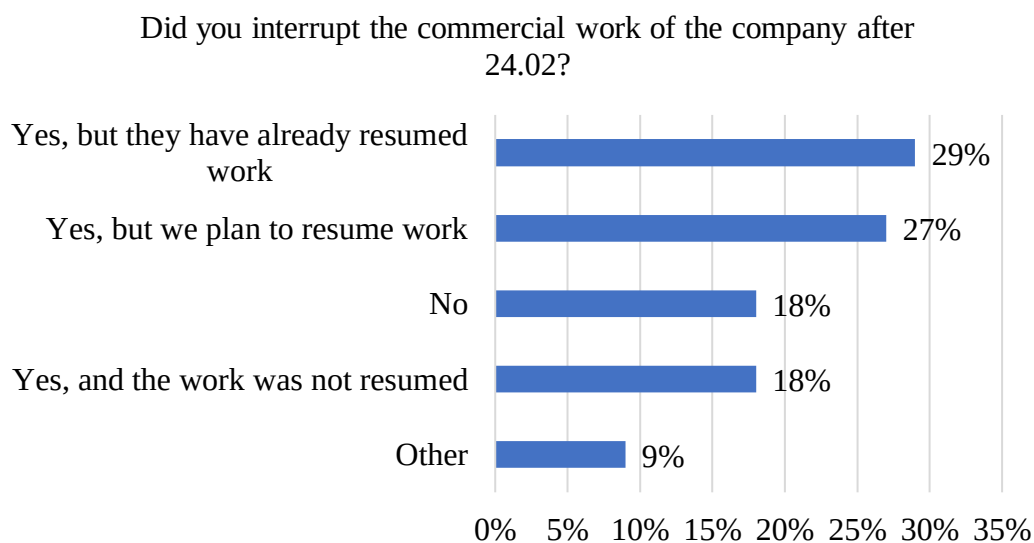


Figure 1. Survey of advertising agencies

Source: [6]

Despite the fact that the advertising market has undergone significant changes, the traditional tools of the marketing complex remain unbroken in their effectiveness. First, advertising in a specialized magazine can quickly and easily reach the target market. Potential customers tend to read magazines at their leisure and hold onto them longer, giving the ad multiple opportunities to grab attention. Customers who refer

to catalogs often have already decided what to buy - they just need to decide where exactly to do it. The main advantage is that you can widely disclose the main advantages of the products and provide information about the company. In modern conditions, when planning a company's marketing campaign, it is necessary to pay more attention to electronic catalogs and magazines, as well as to online channels of product promotion, which have a lower cost and a wider range of coverage of the target audience.

Television has a wide reach and thus advertising is ideally suited to serve a large market in a large area. Television advertising takes advantage of sight, sound, movement and color to convince the customer to buy that particular product. Since the end of February, the Unified Television Marathon was created, due to which there was no advertising on television at all, but now most channels have already started to return to their usual activities.

Online advertising and social media advertising can be an economical way to attract new customers. It is possible to reach a global audience at a low cost. Many customers research a business online before making a final decision to purchase goods and services. A well-designed website can entice customers to place an order. There are several ways to promote a business on the Internet – with the help of paid advertising or improving the ranking in search engines. Other ways to advertise your business online include advertising your products or services on social media sites, blogs, and search engines and other websites visited by your target audience.

All this in a complex will allow, in a difficult time for the country, to support not only the activities of enterprises and organizations, but also to ensure the support of the country's economy through the continuation of the activities of enterprises, the continuation of timely payment of taxes, and also, if possible, the business can make donations to various funds and organizations, which will also stimulate potential customers to choose these products and be more willing to purchase a product or service if they know that some part of the amount spent by them will go to help the country and the population.

References

1. Walker O.C., Boyd H.W., Larreche J.C. Marketing Strategy. USA: IRWIN, 1996. 385 p.
2. Kotler F. Basics of marketing: education. manual Kyiv: Williams, 2007. 647 p.
3. Yanch D. Marketing without a diploma: education. manual Kyiv: Mann, Ivanov, Ferber, 2015. 290 p.
4. Building a Marketing Strategy for Your Business. URL : <https://www.thebalancesmb.com/how-to-develop-a-marketing-strategy-in-5-easy-steps-2294833> (access date 10.10.2022).

5. Marketing Strategy: The Secret behind the World`s Top Brands. URL : <https://www.mayple.com/blog/marketing-strategy> (access date 10.10.2022).
6. Barometer of the state of the digital industry during hostilities No. 1 URL : <https://iab.com.ua/wp-content/uploads/2022/04/IAB-War-Barometer.pdf> (access date 10.10.2022).

OSEI AKOTO Jeffery, student of the Department of Management,
Mendel University in Brno

RAN Li, student of the Department of Management,
Mendel University in Brno

INDICATORS OF MEASUREMENT OF PRODUCTION QUALITY

Quality indicators are one of the tools used by quality management systems (QMS) to monitor and control the effectiveness of the system's major segments, and the data gathered is used to perform corrective actions and continuously improve quality (Vuk, 2012). There are various categories for quality indicators. Quality indicators give interested parties inside and outside the institution a chance to gain information quickly and easily about the level of product pattern over time. Consequently, the word "quality" is frequently used by buyers, sellers, and managers. It means different things to different people and is highly generic. When two people use the phrase "excellent quality", they could mean two different things. However, it is common knowledge that customers today want excellent quality from the goods they buy; that is, businesses must be able to gauge the level to which the goods they sell live up to customers' needs and expectations (Mândru, Hârlab, & Camarda, 2009). The quality indicators of product include dependability, appearance, durability, conformity, and recyclable.

Dependability. The hope that a product won't crash within a specific time frame. It can also be thought of as relying on a system for its high caliber of services over a long period. Regarding dependability, there are various traits, parameters, indicators, and limitations. Another way to think of dependability is the likelihood that a system or product will complete the task for which it was designed, assuming that it was accessible at the outset of the mission. The aqua-fuser is more reliable as it can withstand all condition and can be used for many years without any defects. However, according to ISO 8402, quality is the totality of a product or service's features and qualities that impact its capacity to satisfy stated or implied needs (Ireland, 1990). Our product is in accordance with the international organization for standardization since it satisfies its intended purpose to the customers.

Appearance. This represents a person's aesthetic preference for the product. Companies that successfully convey a specific connotation (such as prestige) through the aesthetics of a product design might get a competitive edge in the market and boost the likelihood that the product will succeed (Blijlevens, Creusen, & Schoormans, 2009) and (Mariëlle & Jan, 2004). Consumers are better able to evaluate a product's functional, aesthetic, symbolic, or ergonomic merits when they are aware of the significance that its appearance conveys. These motives influence the evaluation of the whole product. Aqua-fuser is produced in different varieties of colors and in simple sizes which would not take many spaces or difficult to move from place to another.

Durability. The capacity of a physical product to continue functioning under typical operating conditions for the duration of its design life without needing extensive maintenance or repair is known as durability. Years of life, hours of use, and several operating cycles are a few indicators of durability that are now in use. Product durability is influenced not only by physical durability but also by the semantic connotation it arouses. Semantic interpretations are unpredictable and greatly vary from user to user. Existing supply and demand dynamics are disturbed by changes in product durability. Ultimately, whether they take place is determined by predicted earnings and, consequently, by how fiercely sellers compete (Robert, 1981). In markets with competition, the firm is restricted by the behavior of other producers. In the context of our company's product, the durability level is very high, and it can be used by a customer some number of years before a new purchase is required.

Conformity. Economic operators that put items on the market now face new issues in guaranteeing product safety and compliance with applicable laws in the context of market globalization and the advent of global supply chains (Mjakuškina & Lapiņa, 2018). The effectiveness of the current conformity assessment system is assessed through statistical analysis of the harmful product alerts in the Rapid Alert System. When a product complies with specific conformance requirements, it is said to be in product conformity. Standards frequently include conformity criteria for building items. These voluntary consensus documents outline requirements and processes to ensure that goods, services, and systems are secure and dependable and consistently carry out the functions they were designed for. Aqua fuser is much conformity to the customers requirement follows the assessment and follows the domestic and international law.

Recyclable. Diverting from municipal solid waste and utilizing it as a raw material to create another product or to reuse the same product. The product is to be created from a material for which curbside or drop-off collection procedures are in place for most city inhabitants and companies. Our products are recyclable since our main aim is to provide a medium of ensuring clean water and sanitation in Ghana. The definition of ISO 14000 is a collection of global environmental management guidelines, standards, and technical reports. There are some ISO standards pertaining

to recycling, such as ISO 14001:2015 for environmental management control of recycling practice and ISO 15270:2008 for plastics waste. Base on the outline by the ISO is where we developed the concept of our product which leads to reduction in environmental pollution.

References

1. Blijlevens, J., Creusen, M. E., & Schoormans, J. P. (2009). How consumers perceive product appearance: The identification of three product appearance attributes. *International Journal of Design*, 3(3), 27–35.
2. Ireland, L. R. (1990). International standards on quality. *PM Network*, 4(7), 41.
3. Mândru, L., Hârlab, A., & Camarda, L. A. (2009). Indicators Used to Measure the Quality of Products. *Modern Technologies, Quality and Innovation*, 1–4.
4. Mariëlle, E. H., & Jan, P. L. (2004). The Different Roles of Product Appearance in Consumer Choice. *Journal of Product Innovation Management*, 22(1), 63–81.
5. Mjakuškina, S., & Lapiņa, I. (2018). Product Conformity Assessment within the Integrated Management System: Manufacturing Compliance and Customer Safety. Orlando, USA: International Institute of Informatics and Systemic.
6. Robert, L. A. (1981). Product Durability and Market Structure: Some Evidence. *The Journal of Industrial Economics*, 29(4), 357–374.
7. Vuk, T. (2012). Quality indicators: a tool for quality monitoring and improvement. *ISBT Science Series*, 7(1), 24–28.

USHNO Volodymyr, Bachelor
of the Department of Management and Administration,
V. N. Karazin Kharkiv National University

Scientific supervisor: KRAMARENKO Anna, PhD in Economics,
Associate Professor, Associate Professor
of the Department of Management and Administration,
V. N. Karazin Kharkiv National University

STATUS OF CORPORATE CULTURE IN UKRAINIAN SOCIETY

In the scientific and theoretical context, corporate culture is considered as a tool for strategic development of the company by stimulating innovation and change

management. But corporate culture exists in any company from the very beginning of the organization to its very end – regardless of whether a special department was created to work with it or not. Effective management of corporate culture gives certain results, namely, increasing the competitiveness of the enterprise in the market. A company with a developed culture enjoys great support from both potential employees and shareholders or business partners.

The phenomenon of “corporate culture” represents a large area for material and spiritual life of the collective: moral norms and values, accepted code of conduct, rituals and traditions. They have been formed from the moment the organization is created and stand by majority of employees. Gaining personal and individual experience, employees form, preserve and change their conceptions, which reflect their attitude to various phenomena, for example, the organization's mission, planning, motivational policy, productivity, quality of work, etc.

“Corporate culture” is focused on the internal environment and is established, first of all, in the organizational behavior of employees. Here we can include the stability, reliability and efficiency of intra-systemic organizational connections; the discipline and culture of their implementation; dynamism and adaptability to innovations in the organization; generally accepted (at all levels) management style based on cooperation; active processes of positive self-organization, etc. It reveals in the corporate behavior of employees accordingly to the norms and recognized values, which unite the interests of groups, organizations, and individuals, in general.

Therefore, corporate culture allows to solve the problem of aligning the general goals of the organization with individuals by creating a common cultural space which includes norms, values and behavioral models shared by all employees.

Nowadays, the conditions for a new format of corporate culture management are created. Firstly, the creation of such social and psychological space enables effective functioning. It is difficult to imagine how motivational programs worked before the war. Not only the conditions have changed, but also the values under which many corporate events were created. Today it is necessary to find internal support so that the business can perform as much as possible. The corporate culture is the one of the ground fields where resolving this problem.

The second important aspect that currently corporate culture is a volunteer movement. A large number of Ukrainian companies have undertaken various forms of assistance to both the state and society. There is no point in name all of the examples of volunteer activities. The main thing to note is that the social responsibility of business in Ukraine is not a formal paragraph of the corporate code, but a real internal need of the company's employees.

The war became a great test for corporate culture in organizations, it became a “marker”, a “judge” for HR professionals. As professional the work of the department was before the war, as it is possible now to rely on the cultural environment that helps to overpower new circumstances. In positive cases, the corporate culture becomes

a compensator for crisis phenomena, a space for adaptation opportunities of each team member. If there is trust, respect and willingness to support each other, then the ability to “persist” increases geometrically.

In the future, Ukrainian corporate culture may take on another important social problem – post-war rehabilitation. After war, many people will need rehabilitation, but they will not be able to give it the necessary time separately because they will go to work. It is the culture in the organization will give them that possibility. Therefore, the training of professionals in the corporate culture, in rehabilitation and adaptation of employees after military service, tragic circumstances, changes in professional activity and ordinary life, should be implemented.

YUQI Zhu, Master student
of the Department of Management and Administration,
V. N. Karazin Kharkiv National University

Scientific supervisor: KRAMARENKO Anna, PhD in Economics,
Associate Professor, Associate Professor
of the Department of Management and Administration,
V. N. Karazin Kharkiv National University

STRATEGIC SUSTAINABILITY AS A KEY PRINCIPLE OF CRISIS MANAGEMENT

Today sustainability is becoming an increasingly important prerequisite for corporate efficiency. Recent crises have demonstrated the sensitivity of the economy to demand shocks, as well as the vulnerability of industry to disruptions in supply chains. Companies face many business challenges, social uncertainty and geopolitical tensions. Among the most destructive factors for the corporate sector are:

- acceleration of digitalization and cyber threats;
- inflation and price volatility.

The dynamic pace of change makes it difficult to predict failures, even as they become more serious and frequent. Thus, companies in all industries need to plan ahead for unforeseen circumstances and increase their response capabilities.

McKinsey recently supported the Federation of European Risk Management Associations (FERMA) on a comprehensive survey on corporate resilience. The survey was attended by more than 200 senior managers and risk specialists representing a wide range of industries and countries [1]. The survey examined the possibilities of strategic sustainability management and the importance of sustainability within corporate functions.

Based on the survey results, key conclusions are:

1) Sustainability is central to the strategic process of their organizations. Risk managers are actively involved in the formation of operational sustainability and resilience to digital and technological changes.

2) Scenario development and stress testing become key areas of sustainability.

3) Risk management work plays a leading role in building a sustainable organization. An improved risk management model is a key factor for effective decision-making and crisis management.

4) The majority of risk managers (75% of respondents surveyed) believe that in order to increase sustainability, the most important actions are to improve the risk culture and strengthen the integration of sustainability into the strategy development process. Important additional features are:

- improved data aggregation;
- reporting;
- advanced forecasting capabilities.

Forecasting skills strengthen the readiness to respond to crisis situations, according to the following areas of sustainability (see Figure 1):

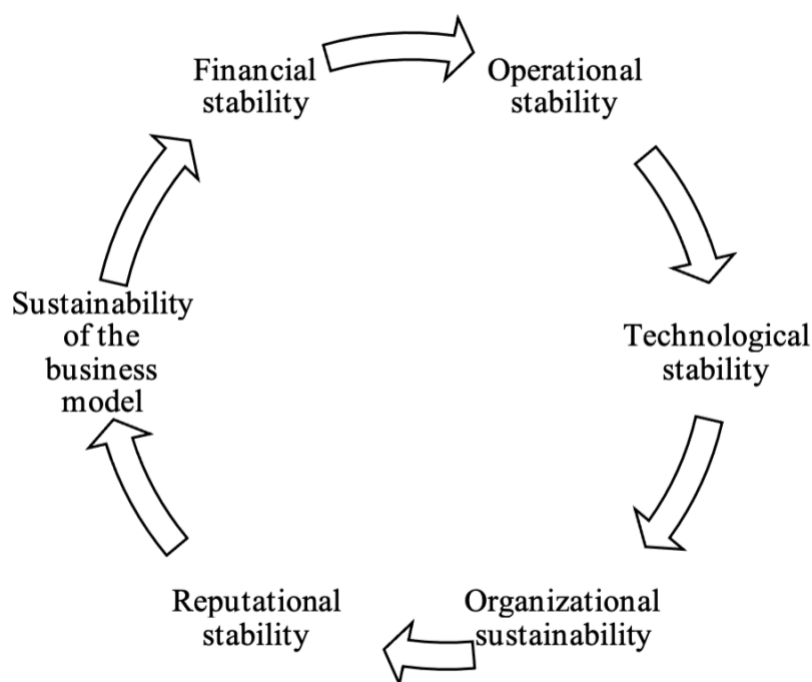


Figure 1. Key sustainability areas

Source: built by the author

1) Financial stability. Companies must balance short-term and long-term financial goals. A solid capital position and sufficient liquidity allow organizations to withstand a rapid drop in income, an increase in expenses or credit problems. Sustainable companies are able to achieve high profitability by increasing revenue to a

greater extent than by controlling costs. Sustainable companies of the future are characterized by the growth of added value, balanced optionality.

2) Operational stability. Sustainable organizations maintain reliable production facilities that can adapt to changes in demand without compromising quality. At the same time, special attention is paid to strengthening supply chains.

3) Technological stability. Sustainable firms invest in reliable, secure and flexible infrastructure to manage cyber threats and prevent technological failures.

4) Organizational sustainability. Sustainable firms are able to attract and develop personnel in areas critical to their future growth. Sustainable companies hire the best specialists, develop them, quickly upgrade their qualifications or retrain. Culture and desired behavior contribute to quick and flexible decision-making.

5) Reputational stability. Sustainable corporations align values with actions and words. A wide range of stakeholders – employees, customers, regulators, investors and society as a whole – demand from firms responsibility for their actions, brand promises and position on environmental, social and governance issues (ESG). At the same time, flexibility and openness in communication with stakeholders are necessary.

6) Sustainability of the business model. Sustainable organizations develop business models that can adapt to significant changes in consumer demand, the competitive environment, and the regulatory framework. At the same time, an innovative portfolio is maintained on an ongoing basis and entrepreneurship is evaluated.

A systematic approach to improving sustainability allows an organization to move from a narrow focus of crisis management to a long-term strategic view of the environment as a whole.

References

1. Natale A., Poppensieker T., Thun M. From risk management to strategic resilience. URL : <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/from-risk-management-to-strategic-resilience> (accessed 27.10.2022).

ZHAO HONGYU, Master student of the Department of Management and Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University

Academic supervisor: KVITKA Yuliia, PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Management and Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University

DEFINITION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Corporate social responsibility should be an important component of the concept of the development of a modern enterprise, because thanks to this, enterprises acquire a number of advantages and occupy important places in the life of society. The socially responsible behavior of enterprises is a guarantee of a decent standard of living of the population, the prosperity of business structures and the effective functioning of the market economy. The realization that solving the problem of sustainable development of enterprises requires solving the multi-criterion problem of the formation of a social society provides a new vision of the phenomenon of social responsibility as a perspective management concept that reflects the processes of globalization, socialization, integration, etc.

We will consider and analyze the concept of “corporate social responsibility” (table 1).

Table 1 – Summary of terms for the definition of the concept of “corporate social responsibility”

Author	Definition and essence
Bowen H. S.	Social responsibility of business is the implementation of those policies, making such decisions, or observing such a line of behavior that would be desirable from the point of view of the goals and values of society
Friedman M.	A company that pays taxes, sets a desired salary level, ensures occupational safety, protects the environment, is socially responsible and conducts fair business practices. The sole responsibility of business is the growth of shareholders' profits. Business helps society by producing goods, providing it with necessary services and creating jobs
Carroll A.	Corporate social responsibility – compliance with the economic, legal, ethical and discretionary expectations set by the society of the organization at a certain time
Kotler F, Nancy Lee	Corporate social responsibility is a free choice of the company in favor of increasing the level of well-being of the local community by means of an appropriate approach to conducting business and providing corporate resources
European Commission on Corporate Social Responsibility	Corporate social responsibility is the responsibility of enterprises for their impact on society. To implement their CSR, companies must have a process

Author	Definition and essence
	of integrating social, environmental, ethical issues, as well as issues of human rights and relations with consumers and a key strategy
International standard ISO 26000 “Social responsibility”	Social responsibility – the organization’s responsibility for the impact of its decisions and activities on society and the environment through transparent and ethical behavior that promotes sustainable development, health and welfare of society; takes into account the expectations of interested parties; complies with current legislation and is consistent with international norms of conduct; integrated into the activities of the entire organization and implemented by it in the practice of mutual relations
Brown & Dacin	CSR – a corporate status and activities with respect to its perceived societal or, at least, stakeholder obligations
Matten & Moon	CSR is a cluster concept which overlaps with such concepts as business ethics, corporate philanthropy, corporate citizenship, sustainability, and environmental responsibility. It is a dynamic and contestable concept that is embedded in each social, political, economic and institutional context
Grishnova O. A.	Social responsibility is the responsibility of a subject of civil society (the state, government structures, enterprises, institutions, citizens) for the integrated social usefulness of their activities. That is, socially responsible activity is an activity in which only such methods of achieving goals are used that do not harm people, nature, society

Source: summarized by the author based on data [1–5]

So, we can say that corporate social responsibility is a strategic form of ensuring moral-ethical, economic, political, legal and environmental obligations to stakeholders in the conduct of the enterprise, which results from the need to comply with mandatory norms, a set of strategic management decisions and actions at the enterprise in order to ensure the long-term nature of functioning and acquisition of competitive advantages under the conditions of the development of integration processes.

References

1. Brown, T.J., & Dacin, P.A. (1997) The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61(1), 68–84.
2. EU strategy on corporate social responsibility 2011–2014. URL : <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FN:EN:PDF>.
3. Friedman M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *New York Times Magazine*. 1970, September 13. 126 p.
4. ISO 26000. URL : <http://www.iso.org/iso/home.htm>.
5. Matten, D., & Moon, J. (2004) Implicit and Explicit CSR: A conceptual framework for understanding CSR in Europe. ICCSR Research Paper Series (29-2004), University of Nottingham.

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

Проблеми та перспективи інноваційного розвитку територій

МАТЕРІАЛИ

Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції

Українською та англійською мовами

Матеріали друкуються в авторській редакції

Відповідальність за достовірність інформації, коректність математичних викладок та точність наведених фактів несуть автори.

Редакція може не поділяти точку зору авторів на викладену проблему.

Посилання на матеріали збірника обов'язкові.

Адреса ред. колегії:

61002, м. Харків, майдан Свободи, 4,

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, кім. 8-24,

e- mail: kbskonf@karazin.ua.